UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

# ENTRE PRESSION ET SOUPLESSE, ENTRE VÉCU ET IDÉAL : L'EXPÉRIENCE DE SOCIALISATION DES DIRECTIONS GÉNÉRALES DANS LES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

MERIEM SOUKANE

JUILLET 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

*Avertissement*

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pu voir le jour sans le soutien précieux de personnes chères qui m'ont accompagnée tout le long de cette expérience. Les mots ne reflèteront pas complètement la valeur de votre contribution pour la réalisation de ce mémoire.

À ma directrice de recherche Valérie Michaud, qui m'a fait découvrir le monde passionnant de la recherche. Tu as changé la trajectoire de mon passage à l'ESG UQAM, et je ne peux que te remercier pour cela. Quand j'ai débuté ma maîtrise, j'étais loin d'imaginer la grande aventure qui m'attendait. L'expérience professionnelle et académique que j'ai partagée avec toi a été la plus enrichissante que j'ai eue à vivre. Ta passion pour la recherche, ta rigueur ainsi que tes valeurs humaines font de toi une personne formidable. Merci d'avoir toujours cru en moi et de m'avoir soutenue dans les défis que j'ai eu à vivre durant mon périple. Malgré la pandémie, la distance, les défis personnels qui ont parsemé mon cheminement, tu n'as jamais cessé de croire en ma capacité à aller au bout de l'aventure. Je te remercie pour ce cadeau inestimable. J'espère avoir encore l'opportunité de partager des expériences avec toi.

Je remercie les personnes qui ont accepté de m'éclairer sur les défis de mon terrain de recherche et qui m'ont aidé à comprendre ses enjeux. Je remercie également les directions qui ont participé au projet et qui ont donné de leur précieux temps pour répondre à mes questions. Votre collaboration a permis d'enrichir les réflexions et à apporter une valeur ajoutée empirique importante à ce mémoire.

Enfin, je remercie ma famille, mes proches, qui m'ont soutenue avec amour et bienveillance et qui ont été ma force et ma motivation afin que je n'abandonne pas.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ..... ii

LISTE DES FIGURES ..... vii

LISTE DES TABLEAUX ..... viii

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES ..... ix

RÉSUMÉ ..... x

INTRODUCTION ..... 1

CHAPITRE 1 Problématique de la recherche : le besoin de professionnaliser et la nécessité de socialiser ..... 6

1.1 Le sujet de la recherche : la direction générale des EÉS ..... 6

1.2 Défis d'intégration des nouvelles directions générales ..... 7

1.3 Enjeux de gestion des ressources humaines dans les EÉS : de la professionnalisation à la socialisation de la direction générale ..... 9

1.3.1 La professionnalisation des instances dirigeantes dans les EÉS ..... 10

1.3.2 La socialisation des directions en EÉS ..... 12

1.4 Questions de recherche et originalité de l'approche ..... 13

CHAPITRE 2 Un contexte particulier de gestion et de gouvernance : économie sociale et entreprises d'insertion ..... 16

2.1 L'économie sociale au Québec ..... 16

2.1.1 Définition de l'économie sociale au Québec ..... 17

2.1.2 La direction générale des EÉS ..... 18

2.1.2.1 Définition ..... 18

2.1.2.2 Typologie de profils de direction ..... 19

2.1.2.3 Les compétences de la DG des EÉS ..... 21

2.1.3 Les théories de la gouvernance appliquées aux EÉS ..... 22

2.1.3.1 De la théorie de l'agence à la théorie de l'intendance ..... 23

2.1.3.2 De l'approche démocratique à une approche élargie des parties prenantes ..... 24

2.1.3.3 Théorie de la dépendance aux ressources ..... 24

2.1.3.4 L'approche de l'hégémonie managériale ..... 24

2.1.4 La relation CA/DG ..... 25

2.2 Les entreprises d'insertion au Québec ..... 27

2.2.1 Définition de l'entreprise d'insertion ..... 27

2.2.2 Mission des entreprises d'insertion ..... 28

2.2.3 Le Collectif des entreprises d'insertion du Québec et le cadre de reconnaissance des EI ..... 29

2.2.4 Gestion et gouvernance des entreprises d'insertion ..... 30

CHAPITRE 3 La socialisation des directions générales en économie sociale : vers un cadre d'analyse adapté....35
3.1 État des connaissances sur la socialisation organisationnelle....35
3.1.1 Définition de la socialisation organisationnelle....36
3.1.2 Socialisation et *onboarding*....37
3.1.3 La temporalité dans la socialisation organisationnelle....38
3.1.4 Le contenu de la socialisation organisationnelle....39
3.1.5 Les approches de la socialisation organisationnelle....41
3.1.5.1 L'approche par étape....41
3.1.5.2 L'approche organisationnelle des tactiques et pratiques de socialisation....42
3.1.5.2.1 Les tactiques organisationnelles de socialisation....43
3.1.5.2.2 Les pratiques d'intégration organisationnelle....45
3.1.5.3 L'approche des agents de socialisation....47
3.1.5.4 L'approche par les comportements proactifs et la trajectoire biographique....47
3.1.5.4.1 Les comportements proactifs....48
3.1.5.4.2 Différences individuelles et trajectoire biographique....49
3.1.6 Les résultats de la socialisation organisationnelle....51
3.2 Conceptualisation de la socialisation organisationnelle des DG en ÉS....52
3.2.1 La socialisation organisationnelle dans la littérature sur l'économie sociale....52
3.2.1.1 Pratiques GRH en économie sociale et liens avec la socialisation organisationnelle....52
3.2.1.2 Les agents socialisateurs des DG des EÉS....54
3.2.2 Une approche adaptée du modèle de Bargues et Perrot (2016)....56
3.2.3 Exploration des dynamiques de socialisation organisationnelle des DG en économie sociale par le *sensemaking*....58
3.2.3.1 Définition du *sensemaking*....59
3.2.3.2 Le *sensemaking* dans la recherche sur la socialisation organisationnelle....59
3.2.3.3 L'approche Weickienne du *sensemaking*....61
3.2.3.3.1 Les éléments centraux du modèle de Weick....62
3.2.3.3.2 Les étapes du processus de *sensemaking*....63
3.2.4 Cadre conceptuel synthétique....66
CHAPITRE 4 Méthodologie de la recherche....68
4.1 Construction du devis de recherche et positionnement épistémologique....68
4.2 Approche méthodologique....69
4.3 Entrevues exploratoires : outil de construction de la problématique de la recherche....71
4.4 Collecte de données....72
4.4.1 Critère d'échantillonnage....72
4.4.2 Construction et taille de l'échantillon....74
4.4.3 Recrutement des directions participantes....77
4.4.4 Méthode de production du matériel empirique....78
4.4.5 Construction du guide d'entretien....79
4.4.6 Déroulement des entretiens....79
4.5 Analyse des données....81
4.6 Considérations éthiques....82

4.7 Limites des choix méthodologiques ..... 83

CHAPITRE 5 Résultats de la recherche ..... 84

5.1 Les contextes de recrutement ..... 84
5.1.1 Raisons, approches et conduites du processus de recrutement ..... 84
5.1.2 Le contexte pandémique ..... 87
5.1.3 Situation de l'organisation à l'arrivée de la DG ..... 89

5.2 Processus et expérience de socialisation des DG ..... 91
5.2.1 La socialisation anticipée ..... 91
5.2.1.1 Du côté de l'organisation : pratiques de socialisation et acteurs socialisateurs ..... 91
5.2.1.2 Du côté de la nouvelle DG : attentes et rôle de la trajectoire biographique ..... 94
5.2.2 Période d'intégration ..... 97
5.2.2.1 Du côté de l'organisation : pratiques de socialisation et acteurs socialisateurs ..... 97
5.2.2.2 Du côté de la nouvelle DG : la surprise, les moments marquants et les comportements adoptés 100
5.2.3 Période d'ajustement ..... 102
5.2.3.1 Du côté de l'organisation et de l'environnement externe : pratiques de socialisation et acteurs socialisateurs ..... 103
5.2.3.2 Du côté de la nouvelle DG : émotions ressenties et comportements adoptés ..... 109
5.2.4 Période de stabilisation ..... 112

5.3 Les différents domaines d'apprentissage ..... 118
5.3.1 Sur l'apprentissage du rôle ..... 119
5.3.2 Sur l'apprentissage de l'équipe ..... 120
5.3.3 Sur l'apprentissage de l'organisation ..... 122
5.3.4 Sur l'apprentissage de l'environnement externe ..... 122

CHAPITRE 6 Discussion ..... 126

6.1 L'importance du contexte de recrutement ..... 126

6.2 Les contributions en matière de pratiques de SO et rôle des agents socialisateurs : vers une approche collectiviste dans les EÉS ..... 128
6.2.1 La socialisation anticipée ..... 128
6.2.2 Période d'intégration ..... 132
6.2.3 Période d'ajustement ..... 134
6.2.4 Période de stabilisation ..... 136

6.3 Lever le voile sur les pratiques de souplesse ou de pression lors de la SO des DG dans les EÉS ..... 138

CONCLUSION ..... 143

ANNEXE A Grille d'entretien et déroulement ..... 150

ANNEXE B Formulaire de consentement ..... 154

ANNEXE C Certificat d'accomplissement du cours sur l'éthique de la recherche ..... 157

ANNEXE D Certificat d'approbation Éthique (renouvellement 2024 – 2023 - 2022) ..... 158

BIBLIOGRAPHIE.....161

## LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Écosystème des DG des entreprises d'insertion (source : autrice) ..... 32

Figure 3.1 Processus de socialisation organisationnelle des PME (Bargues et Perrot, 2016)..... 57

Figure 3.2 Le *sensemaking* lors de l'entrée dans l'organisation selon Louis (1980) (ma traduction) ..... 60

Figure 3.3 Figure d'intégration adaptée, basée sur les travaux de Saks et Ashforth (1997) ..... 61

Figure 3.4 La relation entre l'énaction, l'organisant et le sensemaking (tirée de Weick et al. 2005)..... 64

Figure 3.5 Processus de socialisation organisationnelle des DG (inspiré de Bargues et Perrot, 2016) ..... 67

Figure 5.1 Les différentes approches pour le recrutement d'une direction générale dans les EÉS (source: autrice)..... 87

Figure 6.1 Modèle dynamique du processus de socialisation organisationnelle (inspiré de Bargues et Perrot, 2016)..... 142

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 Typologie des domaines d'apprentissage de la SO de Chao et al. (1994), tirée de Klein et Heuser (2008)..... 40

Tableau 3.2 Spécificités des EÉS au regard des trois points d'ancrage psychologique (reproduction de Davister, 2015)..... 53

Tableau 4.1 Présentation des cas de l'échantillon..... 76

Tableau 5.1 Agents socialisateurs et pratiques organisationnelles des DG des EÉS..... 115

Tableau 5.2 Répartition des apprentissages à travers les étapes de la socialisation organisationnelle .. 125

Tableau 6.1 Dynamiques facilitant ou freinant la socialisation de la nouvelle DG..... 139

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CA : Conseil d'administration

CEIQ : Collectif des entreprises d'insertion du Québec

CSMO-ÉSAC: Comité sectoriel de main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire.

DG : Direction générale

DGA : Direction générale adjointe

EÉS : Entreprise d'économie sociale

EI : Entreprise d'insertion

ÉS : Économie sociale

ÉSAC : Économie sociale et action communautaire

GRH : Gestion des ressources humaines

IS : Innovation sociale

OBNL : Organisme à but non lucratif

RH : Ressources humaines

RIOCM : Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal

SO : Socialisation organisationnelle

## RÉSUMÉ

Ce mémoire porte sur le déroulement du processus de socialisation organisationnelle (SO) de directions générales (DG) dans les entreprises de l'économie sociale. Les défis persistants d'attraction et de rétention des directions dans ces organisations, ainsi que la professionnalisation croissante de leur gestion incitent à intégrer des concepts tels que la socialisation pour lutter contre le roulement dans les postes de responsabilité. Des recherches doivent être menées afin de permettre de développer une approche du processus de SO adaptée à ces organisations et qui tienne compte de leurs spécificités.

Cette étude, dont l'objectif est d'explorer l'expérience de socialisation et de comprendre comment les directions la perçoivent, est la première étude québécoise à se pencher sur le processus de SO de DG en économie sociale. Pour mener cette recherche, des entretiens semi-dirigés ont été réalisés avec 10 directions d'entreprises d'insertion (EI). Du côté de l'organisation comme du côté de l'individu les résultats ont apporté un éclairage sur les différents aspects du processus de SO. En effet, les pratiques organisationnelles et leur échelonnement dans le processus ainsi que les comportements adoptés par la DG pour faciliter sa socialisation ont été identifiés. Les résultats ont également permis de mettre en lumière les agents de socialisation, révélant ainsi le rôle crucial du CA et celui de la DG sortante dans le soutien aux apprentissages. Cette recherche a aussi révélé l'environnement externe comme domaine d'apprentissage particulier en économie sociale, mais aussi comme agent socialisateur, ouvrant ainsi la voie pour des réflexions sur une approche collectiviste du processus de SO.

Par ailleurs, les résultats ont permis de confirmer l'importance de la dimension contextuelle et situationnelle du processus, laquelle doit être considérée par l'organisation pour accueillir la nouvelle DG. La transparence du conseil d'administration vis-à-vis de la DG quant à la situation de l'organisation contribue à une perception positive de l'expérience de socialisation.

Enfin, le cadre d'analyse mobilisé dans ce mémoire, proposé par Bargues et Perrot (2016), a permis de comprendre que les actions engagées par les agents socialisateurs et la DG exercent à la fois des pressions et des souplesses et agissent comme des leviers ou des freins sur le processus de socialisation, révélant ainsi le caractère non linéaire du processus.



Mots clés : socialisation organisationnelle, direction générale, entreprise d'insertion, économie sociale

# INTRODUCTION

La priorité donnée à l'individu et au lien social au sein des organisations de l'économie sociale (Mertens, 2007) leur a permis de se hisser au premier plan pour apporter des solutions aux fractures sociales croissantes et à la crise écologique, alors que le modèle économique dominant et les États n'ont pas pu y faire face (Monzon et Chaves, 2008). Ces organisations qui n'appartiennent ni au secteur privé conventionnel ou capitaliste, ni au secteur public, ont en commun certaines valeurs et des principes qui caractérisent leur fonctionnement et régissent leur processus de prise de décision, leur financement et la répartition des surplus (Lévesque et Mendell, 2005). L'ensemble de ces règles est fondé sur leur finalité, axée sur le développement de la collectivité et la primauté des personnes et du travail sur le capital.

Dans cette perspective, la spécificité des organisations de l'économie sociale ne réside pas seulement dans leurs visées sociales et collectives, mais aussi dans les modalités concrètes de leur fonctionnement interne. C'est précisément sur cet aspect que se penchent Bellemare et Boucher (2006), en soulignant l'importance de valoriser la gestion participative et la gouvernance démocratique au sein de ces organisations. Selon ces auteurs, ces pratiques constituent de véritables des « facteurs d'attraction » et des « avantages comparatifs pour attirer et retenir une main-d'œuvre dans un contexte de rareté croissante », tout en anticipant en parallèle l'émergence d'enjeux liés au recrutement et à la relève (Bellemare et Boucher, 2006, p. 10). Conscientes de ces défis, les entreprises de l'économie sociale ont réaffirmé, à travers la déclaration adoptée lors du Sommet de l'économie sociale 2025 leur volonté d'innover et d'adapter leurs pratiques pour répondre efficacement à ces enjeux. Cette déclaration met en avant leur engagement à bâtir des milieux de travail inclusifs, attractifs et durables, en phase avec les réalités et attentes du marché du travail actuel (Sommet de l'économie sociale, 2025).

Cette orientation s'aligne avec les résultats d'enquêtes empiriques récentes qui ont souligné que mettre en avant certains avantages sociaux n'est plus suffisant pour attirer les compétences (Comité sectoriel de la main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire [CSMO-ÉSAC], 2019, 2023 ; Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal [RIOCM], 2022). D'où la nécessité de développer de nouvelles pratiques axées sur le milieu de travail et qui visent à améliorer l'environnement physique (espace de travail, équipements, etc.) et social (accueil et intégration, soutien offert, etc.). De plus, il est important de mettre en place des pratiques de transfert qui permettent de pérenniser l'histoire

de l'organisation et sa culture et qui facilitent les changements dans les postes clés (CSMO-ÉSAC, 2019, 2023; RIOCM, 2022).

Ainsi, les études portant sur la problématique de la main-d'œuvre dans les EÉS tirent la sonnette d'alarme depuis déjà quelques années. Les départs massifs à la retraite, l'épuisement causé par la pandémie et le manque de reconnaissance de l'économie sociale par les pouvoirs publics (se traduisant dans certains secteurs par des financements insuffisants) limitent la capacité des organisations de l'ÉS et de l'action communautaire (ÉSAC) à offrir des conditions de travail attractives. Ces conditions et la précarisation des emplois associée plongent le secteur dans une pénurie de main-d'œuvre qui menace son activité (RIOCM, 2022). Face à cette réalité qui se caractérise par un taux de roulement volontaire élevé (31 % sur l'ensemble du secteur) et une perte d'expertise, il est de plus en plus nécessaire de penser aux moyens qui permettraient l'attraction et la rétention du personnel (CSMO-ÉSAC, 2023, p.19).

Ces enjeux sont parmi les défis actuels avec lesquels les directions générales (DG) des EÉS doivent conjuguer pour continuer d'assurer l'activité et porter la mission sociale des EÉS. Or, peu d'attention a été portée au fait que ces phénomènes de roulement volontaire et de départ à la retraite touchent aussi le poste même de la DG (CSMO-ÉSAC, 2023). Alors que près de la moitié des EÉS, au Québec, s'attendent au départ de leurs gestionnaires, souvent après des décennies de service, moins d'un cinquième d'entre elles affirment avoir mis en place une stratégie pour préparer la relève (CSMO-ÉSAC, 2019). En ce qui concerne les départs volontaires, en plus des raisons courantes qui poussent les employés de l'économie sociale à quitter leur poste (telles qu'une rémunération plus élevée ou un changement de carrière (CSMO-ÉSAC, 2019), des facteurs spécifiques au poste de direction doivent également être pris en compte. En effet, dès qu'une personne accède à la direction générale, les enjeux liés à la survie et la pérennité de l'entreprise lui sont largement imputables. Cette responsabilité sur les épaules de la DG génère un stress et une pression importante, d'autant plus que la petite taille des EÉS alourdit le poids des décisions de la DG, qui deviennent directement liées au succès ou à l'échec de l'entreprise. À cela s'ajoutent les défis liés à la gouvernance, le sentiment de solitude et d'isolement, la recherche de la confiance dans le rôle de direction et la quête de la légitimité (Chantier de l'économie sociale, 2018). Ce sont autant de facteurs qui exposent les DG à des risques psychosociaux susceptibles de les conduire vers un départ de leur poste.

Ma recherche prend ainsi racine dans ces réflexions et constats concernant les défis à la direction des EÉS, ce qui m'a conduite à vouloir explorer davantage la réalité des personnes qui l'assument. En premier lieu,

cela m'a amenée à vouloir comprendre la fonction de direction dans les EÉS, une fonction qui vit elle-même un enjeu de professionnalisation en ÉS. Si l'on accorde parfois à la professionnalisation sa légitimité (elle peut permettre à l'entreprise de survivre dans un environnement concurrentiel), on lui reproche d'autres fois de conduire l'organisation vers une dérive identitaire (quand elle rime avec l'emprunt de la voie des entreprises conventionnelles sur les plans gestionnaire et managérial) (Valéau, 2013).

En deuxième lieu, cela m'a poussée à chercher dans la littérature les thèmes qui pouvaient être en lien avec le roulement des directions, dont la socialisation organisationnelle (ex. Conger, 2012 ; Fondas et Wiersema, 1997). Celle-ci correspond au processus qui permet à la personne qui intègre l'organisation ou qui prend un nouveau poste dans l'organisation de s'engager dans un processus d'apprentissage en vue de passer d'un membre externe à un membre interne efficace (Feldman, 1981).

L'exploration des recherches portant sur la socialisation organisationnelle (SO) m'a permis de constater que l'intérêt est surtout porté aux entreprises privées conventionnelles. Ces travaux indiquent que le rôle du manager est complexe et que son intégration lors de son arrivée dans l'entreprise est une étape capitale. La réussite ou l'échec de cette étape aura un impact direct sur la stabilité et la performance de l'entreprise (ex. Fondas et Wiersema, 1997 ; Regan, 2016). En parallèle, j'ai aussi constaté le manque, voire l'absence de recherche sur la SO dans les EÉS, bien que certaines recherches aient noté son rôle dans le maintien des valeurs sociales et économiques qui confèrent le caractère hybride aux EÉS (ex. Battilana, 2018).

Ainsi, ce mémoire s'intéresse aux personnes à la direction générale des EÉS lors de leur arrivée en poste. En regardant le contexte actuel du secteur, en lien avec le manque de financement, la surcharge et l'épuisement et les enjeux auxquels elles font face en tant que gestionnaires, j'ai voulu découvrir les trajectoires de ces personnes et les raisons qui les ont amenées à accepter de relever ces défis. Ensuite, en constatant les départs à la retraite et le roulement important des directions qui intervient lors des premières années dans le poste, j'ai voulu explorer comment ces personnes vivaient leur arrivée dans l'organisation. J'ai voulu aussi connaître leur perception des premiers mois à la tête de la structure, les raisons qui les ont poussées à rester et les défis qui auraient pu conduire à leur départ. J'ai donc été à la rencontre de ces personnes afin de documenter leur expérience de socialisation en EÉS. Je voulais comprendre leur vécu et leur ressenti vis-à-vis de l'organisation, de leur rôle et de leur groupe de travail durant ce processus. Comme je l'expliquerai plus loin, ces questionnements sont intrinsèquement liés à la notion de sens. En effet, les moments de transition professionnelle sont empreints de surprises et

d'incertitude pour la DG, qui cherche à donner un sens pour créer une compréhension partagée avec son nouveau groupe et faciliter ainsi sa socialisation. Dans cette logique, j'ai mobilisé le concept de *sensemaking* pour analyser les discours et décortiquer les récits en vue d'identifier et de comprendre les leviers et les freins à la SO.

Ce mémoire est divisé en 6 chapitres distincts. Dans le premier, j'aborde le cheminement que j'ai suivi pour construire ma problématique. Les éléments abordés dans le premier chapitre permettent de mieux cerner le sujet de la recherche et démontrent l'ancrage de celui-ci dans la réalité actuelle que vivent les EÉS. Ce premier chapitre permet également de constater le manque de connaissances sur la SO dans le champ de l'ÉS et démontre l'importance théorique de mon sujet. À la fin de ce chapitre, je formule ma question de recherche, définis les objectifs et je montre le caractère original de mon sujet.

Le deuxième chapitre est consacré à mon contexte de recherche. Dans ce chapitre, je présente l'ÉS et les organisations qui la composent ainsi que certaines spécificités de gestion et de gouvernance. Je mets l'accent sur les entreprises d'insertion qui ont constitué mon lieu de collecte des données. Ce chapitre permet d'apprécier l'importance de s'intéresser à la socialisation dans les EÉS, mais il constitue surtout un appui pour comprendre la nécessité de penser des pratiques adaptées à ce type d'organisations.

Le troisième chapitre est consacré à l'élaboration de mon cadre conceptuel. Je débute ce chapitre avec une revue de littérature qui permet d'expliquer ce qu'est la SO, l'importance de se pencher sur ce processus lors de l'arrivée d'une nouvelle personne ainsi que les différentes approches et dimensions qui la constituent. Au fil de cette démarche, je montrerai que la direction a des besoins spécifiques en matière de socialisation par rapport aux autres employés et l'importance que revêt la SO pour des postes stratégiques. Je ferai également la lumière sur les recherches menées sur le concept de SO dans le secteur de l'ÉS. L'objectif étant d'identifier les agents socialisateurs, repérer les pratiques organisationnelles et individuelles et arriver à une description de ce qui se fait en matière de socialisation des DG dans les EÉS. Par la suite, je mobilise la recherche de Bargues et Perrot (2016) comme une grille de lecture qui permet de comprendre comment certaines pratiques et certains comportements agissent comme des éléments facilitateurs pour la SO des DG, alors que d'autres exercent des pressions qui complexifient le processus. À la fin de ce chapitre, je ferai également le lien entre la SO et le *sensemaking*. Cela permettra de comprendre les raisons qui m'ont amenée à mobiliser ce dernier concept pour explorer les dynamiques

du processus de socialisation. Je présenterai alors le *sensemaking*, en me référant entre autres aux travaux de Karl Weick (1995), en mettant en avant le caractère interactionniste et dynamique de la SO.

Le quatrième chapitre porte sur la méthodologie de la recherche. J'aborde dans ce chapitre ma posture épistémologique et les choix méthodologiques qui m'ont guidée dans la collecte et l'analyse des données de la recherche.

Dans le cinquième chapitre, je présente mes résultats de recherche. Ils sont organisés en cohérence avec l'approche de la SO par étapes présentée dans la littérature (Feldman, 1976), sans me restreindre à son aspect séquencé afin de préserver l'aspect dynamique du processus. Ainsi, j'aborde à chaque étape le volet organisationnel qui permet d'identifier les pratiques et les agents socialisateurs. Puis je continue avec le volet individuel, dans lequel je mets en avant les comportements adoptés par la DG pour s'adapter à son nouvel environnement. Je présente également, au fil des étapes, l'aspect cognitif de l'expérience à travers l'exploration des sentiments éprouvés par la nouvelle personne et sa perception de ce qui lui est offert par l'organisation. De la même manière, j'identifie les situations durant lesquelles un processus de création de sens est engagé par la DG. Ce processus aide la DG à comprendre son nouvel environnement et à adopter des comportements appropriés pour accélérer sa socialisation.

Le chapitre six sera consacré à la discussion. Dans ce chapitre, je ferai dialoguer certains volets de mes résultats avec la littérature existante, afin de mettre en avant les contributions de ma recherche. Enfin, la conclusion offre une synthèse des principales contributions empiriques et théoriques et permet d'ouvrir de nouvelles pistes de recherche pour approfondir la compréhension de l'expérience de socialisation des directions dans les EÉS.

## CHAPITRE 1

## Problématique de la recherche : le besoin de professionnaliser et la nécessité de socialiser

Dans ce premier chapitre, la démarche adoptée pour la construction de la problématique de recherche sera développée afin de démontrer l'intérêt empirique et théorique du sujet de la recherche. En premier lieu, je présente mon sujet de recherche, puis je mobilise plus en profondeur les résultats d'enquêtes sur les enjeux de gestion de ressources humaines au sein des EÉS. Par la suite, j'explique la démarche que j'ai menée auprès de personnes expertes en accompagnement de directions générales à travers des entretiens exploratoires visant à asseoir l'ancrage « terrain » de ma problématique. Je poursuis avec le volet théorique en offrant un aperçu de certains enjeux de gestion des ressources humaines (GRH) dans les EÉS. J'y présente également l'état de la recherche sur l'intégration des DG des EÉS pour confirmer l'absence de données à ce sujet. Je termine ce chapitre en posant ma question de recherche et les sous-questions qu'elle soulève, puis en résumant les éléments qui font l'originalité du sujet.

### 1.1 Le sujet de la recherche : la direction générale des EÉS

Le cœur de mon sujet de recherche est l'expérience de socialisation vécue par la DG des EÉS. Il ne s'agit pas de s'intéresser à la structure de direction en tant qu'unité organisationnelle, mais plutôt à la personne physique qui incarne ce rôle. Que cette personne provienne de l'interne ou de l'externe, qu'elle soit issue de l'ÉS ou du secteur privé conventionnel, l'étape de son arrivée est charnière pour l'organisation. Cette dernière, à travers son conseil d'administration, délègue à la DG un pouvoir de gestion et fixe des attentes envers elle quant à la conduite de sa trajectoire stratégique. La direction générale est appelée à mobiliser des compétences en management et à maîtriser les aspects techniques de la gestion, tout en cultivant des qualités humaines en adéquation avec les valeurs du secteur (Michaud, 2020). Aussi, elle doit comprendre l'organisation, s'imprégner de son histoire, de sa culture, mais aussi saisir les rouages de son fonctionnement. Par ailleurs, la prise de poste implique d'apprendre à connaître sa nouvelle équipe de travail, de s'approprier son nouveau rôle et de construire son leadership au sein de l'organisation.

Malgré ces exigences et ce contexte, l'importance du poste ne permet généralement pas à l'organisation d'accorder un long délai d'intégration à la DG. Dès son arrivée, une forte pression est mise sur cette personne de la part des membres bénévoles du conseil d'administration (qui parfois assument l'intérim de la direction avant l'arrivée de la nouvelle DG) et de l'équipe de travail, poussant la nouvelle DG à être opérationnelle le plus rapidement possible. Cela sous-entend que l'expérience de socialisation qui entoure

l'apprentissage des dimensions sociales, techniques et de gestion, nécessaires pour assumer la fonction de DG, peut être reléguée au second plan ou parfois même ignorée par l'organisation, et ce, malgré les enjeux qui lui sont liés.

### 1.2 Défis d'intégration des nouvelles directions générales

Tel qu'évoqué dans l'introduction, des études et analyses menées par des organisations du domaine de l'ÉS et de l'action communautaire ont mis en évidence différents défis relatifs à la main-d'œuvre. Ces rapports proposent des avenues et des stratégies, dont certaines consistent à planifier la relève (INTERVALLES RH[1], s.d.) et à améliorer le bien-être des équipes par le biais d'actions sur le milieu de travail et les conditions qui lui sont associées (INTERVALLES RH[2], s.d.; RIOCM[3], 2022). Le CSMO-ÉSAC (2014) propose également une démarche visant à mettre en place des pratiques de transfert de connaissances. Ces dernières permettent de pérenniser l'organisation et de faciliter la transition en cas de départ d'employés clés ou de changement de direction. Le CSMO-ÉSAC a d'ailleurs développé une formation qui s'adresse aux gestionnaires et aux responsables RH dans les EÉS pour les initier à cette démarche. Le Centre St-Pierre (2013) a aussi produit un rapport sur les diverses stratégies de transfert et de partage des connaissances. Ces outils peuvent répondre à certaines problématiques liées à la socialisation des nouveaux employés, comme les pratiques de transfert de connaissance, le mentorat et le coaching. Ils ne représentent toutefois qu'une facette de ce processus, en lien avec les pratiques d'intégration, que j'aborderai dans le chapitre de la revue de littérature.

Afin de confirmer la portée empirique et actuelle de la recherche, j'ai voulu valider auprès des milieux de pratique les problématiques rencontrées sur le terrain par les EÉS quant à l'intégration des DG. J'ai donc mené des discussions exploratoires individuelles avec trois personnes expertes du secteur de l'ÉS, qui accompagnent les nouvelles directions. Le but de ces échanges consistait à clarifier ma problématique de recherche ainsi que les thèmes afférents. Ces entretiens exploratoires (qui ne font pas partie du matériel

[1] https://guide.hrintervals-intervallesrh.ca/hc/fr-ca/articles/4409054208659-Planifier-la-relève-pour-la-direction-générale

[2] https://guide.hrintervals-intervallesrh.ca/hc/fr-ca/articles/4408489557651-Qu-est-ce-que-le-mieux-être-en-milieu-de-travail

[3] Améliorer les conditions de travail dans le milieu communautaire

analysé pour mener aux résultats présentés plus loin) avaient pour objectif d'orienter mon mémoire et de m'assurer de sa pertinence pour les milieux de pratique.

Les personnes interrogées s'impliquent directement ou indirectement dans l'intégration des DG dans les EÉS depuis plusieurs années. Elles ont d'abord confirmé que les EÉS vivent beaucoup de départs à la retraite et de roulements importants dans leur direction. Puis, elles m'ont parlé des défis qui rendent plus difficile l'intégration. La majorité de ces défis, ainsi que les besoins associés à l'intégration, ont émergé lors des discussions avec les trois personnes. Les points ci-dessous constituent ainsi une compilation des notes prises lors des entretiens, et plus particulièrement des points de vigilance que les personnes ont soulevés pour réfléchir aux enjeux d'entrée en poste de nouvelles DG en EÉS :

- Éclairer la nouvelle direction sur les aspects invisibles liés au secteur : le leadership dans l'ÉS, la complexité de l'écosystème et les différentes relations à entretenir avec chacune de ses parties prenantes;
- Sensibiliser aux besoins de l'organisation, à sa mission et ses valeurs. Ainsi, les directions arrivent souvent avec « leur propre plan de match », qui ne s'aligne pas toujours avec la mission de l'organisation;
- Considérer les enjeux générationnels lorsque l'intégration de la nouvelle DG implique le départ des membres fondateurs;
- Adapter les formations en gestion (de type MBA), qui ne sont pas toujours adaptées aux besoins des EÉS;
- Penser à une plus grande implication du conseil d'administration (CA) dans l'accompagnement de la nouvelle DG. Bien que le CA des EÉS soit bénévole et composé de profils différents aux disponibilités et compétences variables pour encadrer une transition, le CA doit s'impliquer dans le processus d'intégration;
- Penser à instaurer des pratiques de transfert de connaissances systématisées, afin de documenter les décisions stratégiques et opérationnelles de la direction;
- Parer à l'individualisation croissante des nouvelles directions, lesquelles peuvent adhérer à l'organisation, mais pas au mouvement social qui l'entoure;
- Engager une réflexion sur l'enjeu de la rétention pour les EÉS afin de réduire les coûts liés au roulement fréquent (recrutement, sélection, formation) dans un contexte de raréfaction des ressources.

À partir des éléments cités plus haut, les EÉS ont aussi tout intérêt à considérer le caractère dynamique du processus de socialisation. Dans le cadre de l'intégration de leurs employés, ces entreprises doivent s'inscrire dans une démarche consciente de construction de la stratégie de socialisation. Elles doivent porter une attention particulière à la personne recrutée, qui se trouve au cœur du processus, et au rôle qu'elle y joue. C'est aussi le choix que j'ai fait pour mon mémoire. J'ai voulu à travers ma recherche me tourner vers la personne qui incarne la direction générale en recueillant sa perception de son expérience de socialisation.

Partant de cette trame de fond contextuelle, j'aborderai dans ce qui suit des éléments théoriques qui viennent se greffer au volet empirique pour enrichir la compréhension des défis actuels des EÉS. Tous ces éléments, mis ensemble, permettent de saisir le fil conducteur qui a guidé la construction de ma problématique de recherche.

### 1.3 Enjeux de gestion des ressources humaines dans les EÉS : de la professionnalisation à la socialisation de la direction générale

Les valeurs humanistes et démocratiques qui animent l'activité des EÉS occupent une place centrale dans les recherches sur les pratiques GRH dans ces entreprises. En effet, Everaere (2011, p.18) indique que «c'est l'idéologie même de l'ESS qui fait de l'amélioration du sort de l'humain le but même des activités économiques», ce qui explique que les acteurs des EÉS ont des attentes élevées en matière de GRH. D'ailleurs, les pratiques GRH sont reconnues essentielles et parfois innovantes dans les EÉS, même si certaines recherches ont noté que la fonction RH peut être peu développée et informelle (Comeau et Davister, 2008 ; Everaere, 2011). La question de savoir si les outils de gestion utilisés dans les entreprises « classiques » peuvent être déployés dans les EÉS sans nuire à la primauté de la mission sociale est toujours au cœur des débats (Audebrand et Michaud, 2015).

Toutefois, les mutations du contexte socio-économique, la financiarisation de l'économie et l'accroissement de la concurrence ont fait émerger de nouveaux besoins qui obligent les EÉS à se professionnaliser (Audebrand et Michaud, 2015 ; Cuénoud *et al.*, 2013). Ainsi, elles doivent recourir à une main-d'œuvre qualifiée et formaliser la fonction RH pour répondre à ces exigences (Mertens, 2015). Cela représente tout un défi pour ces organisations, qui ne peuvent généralement compter sur aucun responsable RH en raison de leur petite taille et des ressources limitées dont elles disposent (Comeau et Davister, 2008).

### 1.3.1 La professionnalisation des instances dirigeantes dans les EÉS

Audebrand et Michaud (2015, p.56) définissent la professionnalisation dans le secteur de l'économie sociale comme étant « la stratégie d'évolution des activités traditionnelles de l'ES, marquées notamment par le bénévolat ou l'amateurisme, vers un statut dit professionnel, c'est-à-dire nécessitant des compétences spécifiques pour l'exercer ». Lorsque la professionnalisation est amorcée pour l'amélioration des compétences, elle est souvent motivée par l'émergence de tâches diverses et complexes dans la gestion des EÉS, le besoin de performance, l'obligation de résultat, l'évolution de la technologie et des modes de prises en charge des besoins sociaux ainsi que l'évolution de la législation (Audebrand et Michaud, 2015 ; Chanut-Guieu, 2009).

Les recherches sur la professionnalisation ont souvent été en lien avec la présence d'une direction générale salariée. Ainsi, l'embauche d'une DG peut rimer au sein de l'organisation avec une logique gestionnaire caractérisée par le recours aux pratiques managériales et aux outils de gestion (Cuénoud *et al.*, 2013 ; Valéau, 2013). Cela n'est pas sans risque pour l'organisation, qui se trouve confrontée à un changement culturel important (Frumkin 2002, cité par Suarez, 2010). Ce changement peut entraîner une perte de valeurs et un éloignement de la mission sociale (Audebrand et Michaud, 2015). Sur le plan de l'activité, l'apparition de structures administratives permanentes peut se traduire en une bureaucratisation de l'activité (Chanut-Guieu, 2009) et une prise de pouvoir par la direction pouvant mener à une dégénérescence identitaire (Chaves et Sajardo-Moreno, 2004 ; Valéau, 2013). Les EÉS doivent donc veiller à ce que la DG possède les compétences managériales spécifiques au secteur et qu'elle en porte aussi les valeurs (Cuénoud *et al.*, 2013 ; Valéau, 2013). J'aborderai plus en profondeur les recherches qui ont porté sur la DG dans le chapitre suivant.

Les dirigeants bénévoles membres du CA des EÉS sont tout autant concernés par le processus de professionnalisation (Flahault *et al.*, 2010). Pour ces acteurs, si occuper la fonction d'administrateur ou de président est un choix personnel qui s'inscrit dans une volonté d'engagement sans contrepartie explicite, assumer la fonction d'employeur l'est moins. Les dirigeants bénévoles se retrouvent donc souvent face à des obligations pour lesquelles ils ont reçu peu ou pas de formation (Puissant, 2011). Cela n'est d'ailleurs pas sans risque pour leur satisfaction et leur volonté d'engagement dans l'organisation.

D'un autre côté, le recrutement d'une DG permet aux dirigeants bénévoles de déléguer entre autres tâches la gestion du personnel au quotidien. Néanmoins, ils demeurent, par leur position hiérarchique et

sur le plan de la gouvernance, les premiers responsables de la gestion de la direction. Le recrutement, l'intégration et l'évaluation de la direction constituent des tâches faisant partie des devoirs des dirigeants bénévoles membres du CA (LeRoux et Langer, 2016).

Flahault et al. (2010) évoquent différents cas de figure de coexistence entre bénévoles et personnes salariées dans le processus de professionnalisation. Alors que la situation où les valeurs militantes des bénévoles soutiennent les personnes professionnelles, salariées, paraît idéale, elle n'est malheureusement pas la plus fréquente. Les organisations constatent souvent une transgression des frontières entre personnes salariées et bénévoles. Cette situation remet parfois en question la valeur ajoutée des personnes salariées lorsque les bénévoles se professionnalisent, tandis qu'elle questionne l'utilité des instances dirigeantes bénévoles lorsque le salariat amène un haut niveau de technicité. Les organisations doivent donc chercher un cadrage structurel qui donne du sens au travail de chacun (Flahault *et al.*, 2010). Cela passe par l'établissement de règles et méthodes de travail, la délimitation du champ d'action de chaque acteur dans la voie de la professionnalisation, afin d'atteindre l'efficacité requise par l'environnement tout en préservant l'engagement et les valeurs sociales (Ospital et Templier, 2018)[4].

D'un autre côté, considérant l'importance que la professionnalisation tienne compte des spécificités des EÉS, il est essentiel de bien socialiser la personne experte, recrutée pour occuper le poste de direction, afin qu'elle comprenne et intègre les exigences spécifiques à son nouveau rôle et puisse développer un leadership cohérent avec les valeurs de l'organisation. La recherche de Battilana (2018) a démontré qu'un des piliers qui permet aux EÉS de maintenir leur nature hybride en lien avec la poursuite d'une mission sociale et d'une activité économique consiste à bien socialiser les membres de l'organisation. Dans ce qui suit, je définis brièvement le concept de socialisation et je démontre l'importance de ce concept et son impact sur l'organisation, ainsi que la nécessité pour les EÉS de l'intégrer de manière contextualisée, dans leurs pratiques GRH, lors de l'arrivée d'une nouvelle personne.

[4] Afin de mieux comprendre les rôles des instances dirigeantes et les attentes de chacune envers l'autre dans un contexte de professionnalisation, j'aborderai, dans le prochain chapitre, les modèles de gouvernance adoptés par l'organisation et la dynamique qui anime la relation CA-DG.

### 1.3.2 La socialisation des directions en EÉS

La socialisation correspond à un processus d'apprentissage et d'intériorisation dynamique, qui permet à la personne qui occupe un nouveau rôle de comprendre et maîtriser les connaissances et compétences nécessaires pour occuper son rôle dans l'organisation (ex. Perrot, 2009 ; Van Maanen et Schein, 1979). Elle constitue un enjeu central pour l'organisation. Plusieurs études dans des entreprises traditionnelles montrent que l'expérience de socialisation influence directement la rétention des employés, leur satisfaction au travail et leur engagement envers l'organisation (Bauer *et al.*, 2007 ; Bauer et Erdogan, 2012). Les enjeux liés à ce processus revêtent une importance accrue dans les organisations de petite taille, dans lesquelles le poids de chaque nouvelle personne peut avoir un impact important sur la stabilité managériale et organisationnelle de l'entreprise (Bargues et Perrot, 2015).

Conger (2012) a étudié la socialisation des directions dans de grandes entreprises conventionnelles et indiqué que celle-ci doit principalement permettre d'éviter « le déraillement de carrière »[5] par la compréhension du rôle, accélérer la performance, et responsabiliser autour de la préservation des valeurs fondamentales et principes de fonctionnement. Dans ce sens, la SO est un moyen permettant aux EÉS de parer à certains risques inhérents à la professionnalisation des instances dirigeantes (par ex., le recours à des pratiques managériales et des outils de gestion non adaptés à leurs spécificités, ou encore la perte de sens). Conger (2012) insiste également sur l'importance d'impliquer de manière proactive une multitude de parties prenantes dans le processus de socialisation. Cela passe par le dialogue, le feedback et les échanges de qualité entre différents membres de l'organisation et la nouvelle direction.

Les recherches en matière de GRH dans les EÉS ont quant à elles le plus souvent porté sur le recrutement, la rémunération, la formation, les pratiques de dotation et l'évaluation (ex. Everaere, 2011 ; Michaud, 2020 ; Selden et Sowa, 2015), mais se sont peu penchées sur la socialisation de la personne à la direction. Certains outils GRH, tels que l'évaluation, constituent un moyen d'apprécier la contribution de la DG dans les EÉS dans une visée d'amélioration et d'apprentissage (Michaud et Sylla, 2018), permettant, dans une certaine mesure, de prévenir des déraillements. Cependant, l'élaboration de programmes de SO, en amont, pour les offrir à la direction dès qu'elle accède à son poste, constitue non seulement un complément aux autres pratiques, mais aussi une nécessité pour préparer la DG et l'outiller à bien occuper son rôle (Conger,

[5] L'expression « déraillement de carrière » (career *derailment*) désigne, selon Conger (2012), l'échec ou la sortie de trajectoire d'un cadre supérieur lors de la prise de nouvelles fonctions, souvent causés par la complexité du rôle et le manque de soutien lors de son arrivée dans l'organisation.

2012). Certaines études sur les EÉS montrent aussi que même si la mission sociale est un outil de gestion efficace pour recruter du personnel, elle ne suffit pas à retenir les employés si ceux-ci estiment que l'organisation ne s'investit pas dans leur développement (Brown et Yoshioka, 2003 ; Selden et Sowa, 2015).

C'est à partir de ce constat théorique que j'ai trouvé pertinent de me pencher sur le processus de socialisation de la DG dans les EÉS, compte tenu de son rôle et de son impact sur l'organisation, dans le contexte de professionnalisation exposé plus haut. Pour ce faire, j'ai voulu me pencher sur la personne qui incarne la DG dans les EÉS et sur son expérience. En faisant ce choix, je reconnais pleinement la nature subjective et le caractère particulier des données collectées, c'est à dire leur spécificité et leur ancrage dans une réalité individuelle précise, qui ne permet pas une généralisation des résultats à l'ensemble des DG des EÉS. Dans la foulée, j'ai mobilisé le *sensemaking*, un concept capable de préserver cette subjectivité et nécessaire pour aller au-delà du caractère organisationnel du processus de socialisation. Garreau (2009) définit le *sensemaking* comme étant un processus de construction de sens au travers duquel l'individu interprète la réalité à laquelle il est confronté (son environnement) en faisant appel à des éléments cognitifs, aux émotions et sensations qu'il ressent. J'aborderai ce concept en détail dans le chapitre trois, consacré au cadre conceptuel.

La problématique et les questions de recherche qui suivent découlent du croisement des connaissances (et lacunes) issues de la littérature, d'un effort de compréhension des contraintes et du contexte dans lequel évoluent les EÉS ainsi que d'échanges avec des personnes bien au fait des enjeux liés à l'intégration de la DG des EÉS.

### 1.4 Questions de recherche et originalité de l'approche

Inspirée d'une problématique de terrain, la recherche répond aux questions suivantes : **comment se déroule la socialisation de la DG dans les EÉS ? Comment la DG « fait-elle sens »[6] de son expérience de socialisation et comment évolue-t-elle dans son nouvel environnement?**

La première question permet de mettre en lumière la manière dont se déroule le processus de socialisation de la DG lors de son arrivée dans le poste. En d'autres termes, il s'agit de découvrir et de décrire les efforts

[6] L'expression « faire sens » est une adaptation du concept anglophone de *sensemaking*, qui désigne le processus cognitif et social par lequel les individus interprètent et donnent une signification à leur expérience. Ce terme n'ayant pas d'équivalent strictement établi en français, j'ai retenu cette formulation pour traduire au mieux la notion originale, sur laquelle je développerai plus loin.

déployés par l'organisation pour aider la nouvelle direction à occuper son rôle. Cette question implique aussi d'identifier les agents de socialisation (Reichers, 1987; Fisher, 1985, cités par Batistič et Kaše, 2015 ; Conger, 2012), c'est-à-dire les personnes qui participent directement ou indirectement à l'intégration de la nouvelle direction. D'autant plus que, dans les EÉS, la composition du CA se révèle complexe puisque ses membres peuvent parfois avoir plusieurs rôles, ce qui entraîne des conséquences sur les interactions avec la nouvelle DG. Cette attention portée à la dynamique entre le CA (bénévole) et la DG pourrait permettre de mettre en évidence un pan du processus qui ne s'applique pas aux entreprises conventionnelles et qui pourrait constituer une particularité de la socialisation de la DG dans les EÉS.

La deuxième question de recherche permettra d'aller au-delà de la vision organisationnelle du processus à travers l'intégration de dimensions cognitives et émotionnelles en lien avec la perception de l'expérience de socialisation par la DG. À travers la mobilisation du concept de *sensemaking*, je pourrai explorer ces dimensions qui conduisent la DG à adopter des comportements pour faciliter son intégration. Ces derniers engagent sa propre personne, mais aussi les interactions avec d'autres membres de l'organisation et de son écosystème qui peuvent expliquer les dynamiques du processus de socialisation et décider de la trajectoire qu'il peut prendre dans l'organisation. L'information, un élément central du processus (Morrison, 1993), m'amènera à explorer le contenu de la socialisation. À la lumière de mes observations lors des entretiens exploratoires, l'information tacite, comme celle relative à l'histoire de l'organisation, ses valeurs, sa mission sociale, s'avère la plus difficile à transmettre lors du processus d'intégration.

Dans une structure de gouvernance complexe, mes deux questions de recherche permettront de dégager les besoins de la DG en termes d'accompagnement et de participation à la co-construction du processus avec l'organisation et son environnement, pour favoriser le maintien au poste et réussir l'identification à la mission de l'organisation.

L'originalité de cette étude se manifeste à plusieurs niveaux. D'une part, j'adopte une perspective rarement privilégiée dans la littérature, en m'intéressant à la socialisation du point de vue de la personne recrutée plutôt que de celui de l'organisation. Comprendre l'expérience de socialisation organisationnelle vécue par la DG, de surcroît sous l'angle du *sensemaking*, constitue un aspect encore très peu exploré.

Ensuite, la plupart des études récentes qui ont porté sur la socialisation organisationnelle sont quantitatives. Ces études ont permis d'identifier des variables clés du processus et d'analyser les relations et les interactions entre elles. Mon étude, quant à elle, sera qualitative et vise à décrire l'expérience vécue

par la DG lors de son arrivée dans l'organisation. L'objectif consiste à mieux comprendre les dynamiques individuelles et organisationnelles qui se mettent en place à ce moment-là.

Enfin, les recherches sur la socialisation dans le domaine de la gestion ont surtout ciblé des jeunes diplômés qui accédaient à leur premier emploi (Saks et Ashforth, 1997a). En effet, il n'y a que quelques recherches, menées dans des contextes autres que celui de l'ÉS, qui ont montré la particularité de la socialisation des directeurs (Conger, 2012 ; Regan, 2016 ; Schein, 1988). Certaines recherches ont montré le rôle joué par la direction, en tant qu'agent socialisateur important de nouveaux salariés (Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Schein, 1988). Mais comment se passe la socialisation de la direction elle-même, et, a fortiori, de la DG en EÉS ?

Dans le prochain chapitre, je propose de mettre en évidence la littérature qui a porté sur le contexte de la recherche, à savoir l'ÉS et les organisations qui la composent afin de comprendre les caractéristiques de gestion et de gouvernance à considérer lors de la socialisation des DG

## CHAPITRE 2

## Un contexte particulier de gestion et de gouvernance : économie sociale et entreprises d'insertion

Dans ce chapitre, je propose d'apporter un éclairage sur le contexte de la recherche. Je commence par définir l'ÉS, dont font partie les entreprises ciblées dans le cadre de la recherche. Je présente ensuite les principaux acteurs impliqués dans le processus de socialisation de la direction selon la littérature sur le sujet. J'évoquerai la direction elle-même, le CA, ainsi que les dynamiques relationnelles qui les animent. Dans cet ordre d'idées, cela m'a amenée à me questionner sur la gouvernance des EÉS et les configurations possibles entre les acteurs impliqués. Finalement, j'ai choisi de porter une attention particulière aux entreprises d'insertion (EI), qui ont constitué mon terrain de recherche. Je vais donc aborder leurs spécificités en matière de gestion, le rôle de la DG ainsi que sa relation avec le CA.

### 2.1 L'économie sociale au Québec

Perçue durant plusieurs années comme une économie marginale, palliative, qui a pour finalité de prendre en charge des problèmes sociaux créés par le modèle dominant, l'économie sociale a non seulement démontré sa capacité à apporter une contribution efficace à la résolution de ces problèmes, mais elle est aujourd'hui également un « fondement incontournable de la nécessaire rénovation de la vie économique » (Draperi, 2020, p.20).

Grâce notamment au cadre juridique spécifique qu'il a mis en place pour reconnaître, appuyer et promouvoir le développement de l'ÉS, le Québec se distingue[7](Gérin-Lajoie, 2016). Il faut souligner le rôle central que jouent divers organismes en matière de concertation et de représentation, comme le Chantier de l'économie sociale et le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM). La force du modèle québécois de l'ÉS a été acquise à travers l'engagement des mouvements sociaux, le mouvement des femmes et le mouvement communautaire (Vaillancourt et Favreau, 2001), mais aussi grâce à tout un écosystème de soutien et de développement de l'ÉS. Pensons aux multiples acteurs qui œuvrent dans la recherche (ex. Centre de recherche sur les innovations sociales[8]), la diffusion des connaissances (ex.

[7] Le Québec, champion mondial de l'économie sociale

[8] https://crises.uqam.ca/

Territoires innovants en économie sociale et solidaire[9]) ou encore à diverses autres formes de soutien aux EÉS. Parmi ces soutiens, on peut évoquer ici le CSMO-ÉSAC[10] pour les enjeux de main-d'œuvre, ou le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), la Fiducie du Chantier de l'économie sociale et la Caisse d'économie solidaire pour des financements et outils adaptés.

Selon le dernier portrait statistique de l'ÉS au Québec, datant de 2016[11] (Institut de la statistique du Québec, 2019), on dénombre 11 200 entreprises d'ÉS actives dans différents secteurs tels que la santé, l'éducation, l'agroalimentaire, les finances, les loisirs. Ces entreprises, composées à 75% d'organismes à but non lucratif (OBNL) et à 25% des coopératives et mutuelles, totalisaient lors de l'enquête 220 000 emplois salariés et leurs revenus s'élevaient à 47,8 milliards de dollars.

### 2.1.1 Définition de l'économie sociale au Québec

Les définitions de l'économie sociale sont nombreuses et varient considérablement d'un pays à l'autre. L'approche québécoise inclut toute une famille d'organisations qui produisent des biens et des services (coopératives, mutuelles et OBNL) et insiste sur le fonctionnement démocratique de celles-ci (Bouchard, 2011).

La définition institutionnalisée de l'ÉS au Québec, inscrite dans la *Loi sur l'économie sociale* (*Loi sur l'économie sociale,* RLRQ, E-1.1.1)[12] adoptée en 2013, présente les organismes à but non lucratif, les coopératives et les mutuelles qui poursuivent une activité économique et qui produisent donc des biens et des services (marchands ou non marchands) comme étant des entreprises de l'ÉS. Elle énonce également les caractéristiques propres aux EÉS que je résume dans les points suivants :

- La poursuite d'une activité économique à finalité sociale. C'est-à-dire une activité dont le but est de « répondre aux besoins des membres ou de la collectivité » *(Loi sur l'économie sociale.* RLRQ, c. E-1.1.1, art.3).;
- L'autonomie décisionnelle face aux organismes publics;

[9] https://tiess.ca/

[10] https://www.csmoesac.qc.ca/

[11] https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/economie-sociale-au-quebec-portrait-statistique-2016.pdf

[12] Loi sur l'économie sociale (Loi sur l'économie sociale. RLRQ, c. E-1.1.1)

- La gouvernance démocratique par les membres (Chantier de l'économie sociale, 2019)[13];
- L'aspiration à la « viabilité économique » *(Loi sur l'économie sociale.* RLRQ, c. E-1.1.1, art.3);
- L'interdiction de la distribution des surplus générés par leur activité économique; ou la distribution réglementée aux membres « au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise » *(Loi sur l'économie sociale.* RLRQ, c. E-1.1.1, art.3);
- Dans le cas d'une dissolution, le reliquat de leurs biens est réinvesti dans un organisme dont les objectifs sont semblables aux leurs.

Au regard des spécificités des EÉS et de mon intérêt pour la DG dans ces entreprises, dans ce qui suit, j'aborde la littérature qui s'est penchée sur la personne qui occupe ce poste, son profil et les compétences qu'elle doit avoir, puis sa place dans la structure et les relations de gouvernance avec le CA.

### 2.1.2 La direction générale des EÉS

L'intérêt de se pencher sur la personne à la direction générale dans les EÉS découle de recherches sur la socialisation qui ont mis en évidence l'impact de la trajectoire biographique et les différences individuelles sur le déroulement du processus (Adkins, 1995 ; Bauer et Erdogan, 2011). Cela m'a donc conduite à explorer les recherches sur les personnes à la DG des EÉS afin d'identifier leurs particularités, leur profil, les trajectoires qui les conduisent à occuper ce poste, mais aussi les différentes manières de gérer l'organisation.

#### 2.1.2.1 Définition

La direction dans les EÉS est la personne recrutée et rémunérée pour gérer l'organisation. Schieb-Bienfait *et al.* (2009, p.37) considèrent que, comme l'entrepreneur des EÉS, la direction générale « n'est pas un leader charismatique, porteur de projets à titre individuel. Il fait partie d'un acteur collectif qui permet le développement de l'activité. Il agit au nom de ce collectif auquel toutes les décisions sont associées ».

Cette personne, à laquelle Darbus et Lazuech (2010) attribuent le nom de cadre-militant, serait donc cette figure idéale qui se voit confier les clés de l'organisation. Une personne vertueuse et engagée qui accorde une plus grande importance au sens dans le travail qu'à sa rémunération. Une telle personne s'identifie

[13] La gouvernance démocratique doit respecter le principe « une personne = un vote », permettant ainsi à tous les membres votants d'avoir le même droit de vote indépendamment de leurs contributions financières dans l'entreprise (Chantier de l'économie sociale, 2019).

au manager, au sens gestionnaire, tout en militant pour et dans son organisation, en portant les valeurs sociales et humaines de l'ÉS. Selon Darbus et Lazuech, (2010, p. 21) :

> Ces dirigeants ne se conçoivent pas comme des êtres à part, séparés du reste du monde social, mais comme des managers à part entière, comparables aux autres du point de vue de leur professionnalisme, mais dont les missions et l'engagement sont autres que celles d'un cadre d'entreprise classique. (Darbus et Lazuech, 2010, p. 21)

Être cadre dans une EÉS, c'est également interagir avec une diversité d'acteurs, allant du bénévole aux pouvoirs publics, en passant par les salariés de l'organisation. Cette capacité s'ajoute à des qualités humaines, telles que l'humilité, la patience et la flexibilité, qui facilitent l'intégration de la DG (Mayaux, 2001 ; Sadoul, 2003). Pour preuve, ce témoignage d'une nouvelle DG de coopérative:

> … être DG, c'est aussi être la personne qui pouvait transmettre les us et coutumes, c'est-à-dire toute la partie non verbale, toute l'oralité, la manière dont on procède en équipe. En fait, tous ces petits trucs qui n'existent pas, qui sont nulle part, qui ne font pas l'objet de procédures, qui sont juste des habitudes de faire, du fonctionnement. Mais en même temps ce sont des valeurs et de l'histoire commune ! Donc je me suis retrouvé à devoir être garant d'une mémoire que, tout au mieux, j'aurais pu retransmettre dans une version très déformée, avec mon biais de perception. (Récit d'une nouvelle DG de coopérative) (Recherche-action Transmissions coopératives et La Manufacture coopérative, 2022, p.53).

Au-delà des définitions qui décrivent la personne qui dirige une EÉS, des recherches ont proposé des typologies de profils de direction spécifiques à ce type d'organisations, tandis que d'autres ont dressé une liste de compétences nécessaires pour occuper un tel poste. Ces recherches, bien que partant d'angles d'approche différents, visent à aider les EÉS à déterminer les aspects clés à prendre en compte et à prioriser pour une gestion efficiente, en harmonie avec leurs valeurs et leur mission.

#### 2.1.2.2 Typologie de profils de direction

Les recherches offrent un large éventail de typologies construites sur la base de variables différentes, telles que la manière de mener le projet associatif, le lien à la formation qualifiante et les qualités personnelles de la personne (Darbus et Lazuech, 2010 ; Dubruc et Vialette, 2016 ; Sadoul, 2003 ; Suarez, 2010 ; Valéau, 2003). Je propose de présenter trois de ces typologies (Darbus et Lazuech, 2010 ; Dubruc et Vialette, 2016 ; Valéau, 2003), lesquelles, mises ensemble, permettent d'avoir une vision globale des différents profils de DG rencontrés dans les EÉS.

Les travaux de Valéau (2003) ont permis de développer une typologie des profils de direction dans les EÉS, fondée sur la manière dont est géré le projet associatif. Valéau (2003) distingue le dirigeant exécutant (d'un projet conçu par les personnes ayant la légitimité de gouverner l'organisation, ou à défaut, d'un projet jugé efficace), du dirigeant médiateur (qui fait émerger un projet au milieu des divergences) et du dirigeant concepteur (capable de proposer sa vision face à l'indétermination des membres de l'organisation).

Pour Darbus et Lazuech (2010), le profil de la DG est lié au choix de la structure dans laquelle elle exerce. Les EÉS qui exercent réellement des activités économiques, telles que les entreprises d'insertion, mettront en avant le profil de gestionnaire « chef d'entreprise ». En revanche, le profil militant prédominera dans la gestion d'associations militantes qui se consacrent à une cause spécifique. Dans leur typologie, ces auteurs identifient quatre types de dirigeants :

- Les pionniers de l'ÉS, engagés à vie dans l'ÉS, ont choisi un métier qui a du sens et une utilité sociale pour le bien commun;
- Les nouveaux patrons de l'ÉS se situent dans la continuité de la catégorie des pionniers, avec lesquels ils partagent les mêmes qualités, mais avec un pragmatisme plus développé;
- Les patrons sont des personnes qui présentent des caractéristiques similaires aux dirigeants de petites et moyennes entreprises. Intégrés dans l'économie locale, ils mettent l'accent sur l'efficacité et la rentabilité économique;
- Les cadres détachés des EÉS, en minorité, gèrent des structures d'insertion appartenant à des entreprises commerciales.

La dernière typologie abordée concerne la formation qualifiante en entrepreneuriat en ÉS. Dubruc et Vialette (2016) ont identifié trois catégories d'entrepreneurs au poste de DG dans les EÉS qui ont choisi de suivre une formation :

- Les entrepreneurs en quête de légitimité, qui suivent la formation à la recherche d'une reconnaissance auprès du CA et des financeurs;
- Les entrepreneurs convertis, hautement qualifiés, qui amorcent un changement dans leur vie professionnelle et suivent la formation en entrepreneuriat des EÉS afin de prendre des postes de direction dans leur propre projet;

- Les entrepreneurs en devenir sont de jeunes personnes poursuivant des formations professionnelles et qui cherchent à développer leurs compétences en gestion et entrepreneuriat afin d'accéder à des postes de responsabilités (Dubruc et Vialette, 2016).

Ces typologies montrent d'une certaine manière l'orientation managériale prise par la DG dans l'exercice de sa fonction, indépendamment du contexte de l'entreprise. Cette posture constitue une caractéristique intrinsèque à la DG. Or, le facteur contextuel revêt aussi de l'importance pour comprendre les motivations qui conduisent une DG à adopter, par exemple, une posture plus managériale que militante. Des facteurs internes, tels que le pouvoir dans l'organisation (Golden-Biddle et Rao, 1997) ou externes en lien avec les partenaires de l'organisation, tels que les bailleurs de fonds (King, 2017) peuvent influencer le comportement de la DG.

#### 2.1.2.3 Les compétences de la DG des EÉS

Certains travaux ont documenté les compétences nécessaires pour occuper le rôle de DG en cohérence avec les spécificités des EÉS. Cuénoud et al. (2013) proposent un référentiel de compétences relationnelles et humaines spécifiques au management des EÉS. Pour ces auteurs, la DG doit être capable de :

1. Soutenir les objectifs multiples des EÉS et faire preuve d'innovation et d'adaptation pour gérer le changement;
2. Connaître, comprendre et mobiliser le système de gouvernance interne ainsi que maintenir une relation qui s'inscrit dans l'interaction permanente avec ces organes-là;
3. Connaître, comprendre et mobiliser les différentes parties prenantes externes ;
4. Maîtriser la gestion d'une diversité d'acteurs, notamment les salariés et les bénévoles;
5. Équilibrer les états financiers de l'organisation et connaître les différentes sources de financement;
6. Connaitre, comprendre et positionner l'entreprise sociale dans son environnement externe;
7. Développer un sentiment d'appartenance et de fierté en maintenant le sens de la mission auprès des collaborateurs et en se positionnant dans un mouvement social plus large.

On le voit à travers l'importance des compétences liées aux relations : s'intéresser à la socialisation de la direction implique de connaître celle-ci, mais aussi connaître sa place dans l'organisation, notamment en lien avec la gouvernance. Dans ce qui suit, j'aborde les différentes configurations de la gouvernance en EÉS et les rôles du CA. En effet, dans les EÉS, le CA est responsable de la DG. S'il est chargé de recruter et

de superviser la réalisation des orientations stratégiques par la DG (ex. Miller-Millesen, 2003), il doit également s'assurer de la bonne intégration de celle-ci. Se pencher sur les dynamiques organisationnelles qui entourent la structure de gouvernance dans laquelle évoluent ces deux acteurs (DG-CA) ainsi que leurs dynamiques sociales revêt une importance cruciale pour réfléchir à la socialisation de la DG.

### 2.1.3 Les théories de la gouvernance appliquées aux EÉS

Les recherches sur la gouvernance organisationnelle dans les EÉS n'ont pas proposé une définition claire de ce concept (Ostrower et Stone, 2006). La plupart des études sur la gouvernance dans les EÉS se sont penchées sur le conseil d'administration, étudiant sa structure, son comportement, sa relation avec les parties prenantes et son rôle, et ont proposé une vision limitée de la gouvernance dans ces organisations (Cornforth, 2012 ; Ostrower et Stone, 2006).

Or, considérant les mutations que connaît l'environnement sur le plan politique, social et économique, Cornforth (2012, 2013) a appelé à une approche plus globale de la gouvernance qui permet de considérer l'influence d'acteurs internes (tels que les dirigeants) et acteurs externes (gouvernement, organismes d'audit, etc.). Je reprends donc ici la définition de Cornforth, selon qui « la gouvernance correspond aux systèmes et processus visant à assurer la direction, le contrôle et la responsabilité *(accountability)* d'une organisation » (Cornforth, 2004, cité par Cornforth, 2012, p.1121).

Bien que la gouvernance en ÉS soit productrice de richesses humaines et sociales, véhicule des valeurs sociopolitiques et porte un projet de valorisation de l'humain *(empowerment)*, elle peut également être problématique et difficile (Braconnier et Caire, 2009 ; Cornforth, 2004). Elle ne peut non plus être appréhendée par le biais exclusif d'une des théories classiques, de surcroit basé sur les entreprises privées à but lucratif. En effet, pour Cornforth (2004) ces théories, unidimensionnelles, ne soulignent qu'un aspect du rôle des acteurs impliqués, notamment celui du CA. Braconnier et Caire (2009) appellent à utiliser une approche multi-partenariale pour comprendre la gouvernance des EÉS. Cornforth (2001, 2004) évoque, quant à lui, la nécessité d'un cadre d'analyse unique basé sur une vision multiparadigme alimentée par une perspective paradoxale. Ce cadre permet de mettre en évidence les tensions et ambiguïtés qui caractérisent la gouvernance des EÉS.

Cornforth (2004) a proposé une adaptation des principales théories de la gouvernance aux spécificités des EÉS. C'est à travers le modèle de gouvernance adopté par l'organisation que la relation CA/DG se définit,

selon l'importance accordée à chacune des deux parties (LeRoux et Langer, 2016). J'aborderai brièvement dans ce qui suit les différentes approches de gouvernance recensées par Cornforth (2004) afin de saisir les configurations possibles entre les acteurs qui y participent.

#### 2.1.3.1 De la théorie de l'agence à la théorie de l'intendance

Cornforth (2001, 2004) rappelle que dans les entreprises « conventionnelles », la théorie de l'agence postule que les actionnaires et les dirigeants ont des intérêts divergents. Le rôle principal du CA consiste alors à superviser et à contrôler la direction pour s'assurer qu'elle agit dans l'intérêt des actionnaires. Pour sa part, la théorie de l'intendance propose une configuration de la gouvernance axée sur une approche partenariale du CA et de la direction. Cette dernière agit dans l'intérêt de l'organisation, et le CA lui apporte le soutien nécessaire pour améliorer les performances de l'entreprise (Cornforth, 2001, 2004).

Pour mieux comprendre ces deux théories, on peut les concevoir comme se situant aux deux extrémités d'un continuum quant à leur vision de la relation entre le CA et la DG. Dans les EÉS, la théorie de l'agence est basée sur le principe de délégation de pouvoir multiniveau (Petrella, 2017). Au premier niveau, l'AG délègue son pouvoir au CA pour assurer la gestion stratégique de l'entreprise. Au deuxième niveau, le CA délègue son pouvoir à la DG afin qu'elle assure la gestion des opérations quotidiennes. La théorie de l'agence suppose une séparation des intérêts du CA de ceux de la DG. Cette séparation peut engendrer des coûts importants pour la mise en place de mécanismes de contrôle visant à réduire l'asymétrie d'information entre le CA et la DG (ex : *reporting* financier, audit, spécialisation des membres du CA qui acceptent une charge de travail plus importante en lien avec la vérification et le contrôle) (Cartier *et al.*, 2012). Dans les EÉS, on s'attend à ce que ces coûts soient réduits grâce à l'engagement de la DG aux objectifs et à la mission de l'entreprise. Golden-Biddle et Rao (1997) indiquent que les EÉS ont intérêt à se distancer de la théorie de l'agence. En effet, considérant les spécificités de ces organisations, le CA ne peut être considéré comme un organe à part, mais plutôt comme faisant partie d'un tout, le rendant inséparable des valeurs partagées par les membres de l'organisation.

À l'autre bout du continuum, la théorie de l'intendance adopte une perspective différente de la relation CA/DG, lesquels, contrairement à la théorie de l'agence, ont des intérêts alignés et non conflictuels (Renz et Andersson, 2013). Dans une approche partenariale, les membres du CA doivent offrir à la DG les meilleures conditions pour l'aider à accomplir la mission de l'entreprise (Cornforth, 2004, 2012).

#### 2.1.3.2 De l'approche démocratique à une approche élargie des parties prenantes

L'approche démocratique s'aligne naturellement avec le principe fondamental de la gouvernance démocratique dans les EÉS. Le CA assure le respect du fonctionnement démocratique dans la gestion, le processus de prise de décision et la préservation des intérêts des membres de l'entreprise.

Une approche plus élargie consiste à considérer les intérêts des parties prenantes internes et externes. Selon Renz et Andersson (2013), cette approche suscite un engouement croissant dans la communauté scientifique. Elle permet de comprendre le rôle pivot du CA en tant qu'interface entre l'environnement interne et externe, ainsi que sa manière d'agir pour satisfaire les diverses parties prenantes de l'organisation.

#### 2.1.3.3 Théorie de la dépendance aux ressources

Dans cette approche, les membres du CA sont choisis pour leur expertise (comme dans la théorie de l'intendance) (Petrella, 2017). Cette théorie se fonde sur le postulat que l'organisation dépend des acteurs de son secteur pour obtenir les ressources nécessaires à son fonctionnement. Par conséquent, elle est incitée à adopter des comportements et à entreprendre des actions pour maîtriser l'incertitude et gérer sa dépendance à ces ressources (Renz et Andersson, 2013). Le rôle du conseil d'administration revêt une grande importance à cet égard : les membres du CA contribuent fortement à l'amélioration de la performance organisationnelle par le biais de leur réseau personnel et professionnel. Le CA représente l'organisation auprès des parties prenantes externes et jouit d'un pouvoir et une influence qui peut biaiser les décisions d'allocation des ressources (Miller-Millesen, 2003).

#### 2.1.3.4 L'approche de l'hégémonie managériale

Cette dernière s'inscrit dans les enjeux liés à la professionnalisation dans le sens d'une prise de pouvoir par la DG, réduisant ainsi le rôle du CA à entériner des décisions recommandées par la direction. En effet, le recours à des gestionnaires qui possèdent des qualifications et une expertise en gestion peut mettre en danger le rôle du CA et déplacer le pouvoir et le contrôle entre les mains des dirigeants (Petrella, 2017).

Chacune des approches permet d'éclairer un rôle du CA et des dynamiques particulières entre cette instance et la DG. Alors que ces théories et les relations qu'elles supposent entre CA et DG peuvent entrer en conflit, divers travaux (ex. Michaud, 2014 ; Sundaramurthy et Lewis, 2003) montrent qu'elles sont paradoxales. D'ailleurs, Cornforth (2001, 2004) préconise une vision multidimensionnelle et paradoxale de

la gouvernance dans les EÉS. Cette vision consiste à considérer les multiples rôles que le CA peut jouer dans les EÉS. Elle permet de comprendre les tensions et ambiguïtés émergentes auxquelles le CA et la DG peuvent être confrontés.

En effet, Herman et Heimovics (1990, p.168) indiquent que le CA des EÉS doit, sur le plan organisationnel, « établir des politiques, superviser les programmes et élaborer des normes pour garantir l'accomplissement de la mission de l'organisation ». Miller-Millesen (2003) s'intéresse quant à elle au rôle du CA vis-à-vis de la DG. Elle indique que le CA est chargé de recruter, évaluer, récompenser la direction ou la congédier, si nécessaire, de même que l'aider à prendre ses fonctions. Chaves et Sajardo-Moreno (2004) ajoutent que le CA joue aussi un rôle de balise pour les frontières d'actions de la DG, afin que la mission sociale soit préservée. Sur un autre plan, en lien avec la configuration particulière des droits de propriété dans les EÉS, Rijpens (2015) affirme que la responsabilité des membres du CA n'est pas entièrement engagée. Celui-ci, par manque de motivation, peut se contenter de valider les décisions de la direction faisant fi de son pouvoir décisionnel et de contrôle.

Pour mieux comprendre les enjeux de la relation DG/CA et son impact sur l'organisation, je propose d'aller au-delà des configurations de la gouvernance organisationnelle. Je propose d'explorer la littérature sur les dynamiques du tandem CA/DG en termes de rôles et de tensions.

### 2.1.4 La relation CA/DG

Selon LeRoux et Langer (2016), les modèles de gouvernance permettent de définir le rôle du CA et aident la direction à le comprendre et à construire ses attentes envers lui. Leurs travaux ont démontré que la relation CA/DG dépend grandement de la notion de contrôle, d'où la nécessité et l'importance de considérer les décisions relatives à la composition et l'orientation du CA.

D'ailleurs, il est important de souligner que la notion de contrôle dans la relation entre le CA et la DG revêt un caractère particulier et complexe dans les EÉS. En effet, le CA, qui a été nommé pour superviser la DG et s'assurer du maintien du sens et de la mission de l'organisation, doit équilibrer en termes de contrôle. Ce faisant, il entretient la motivation de la direction et sa capacité d'innovation. Le contrôle, tel qu'il est pensé pour les entreprises traditionnelles, ne s'applique pas bien aux EÉS, car il peut avoir un impact négatif sur la motivation du dirigeant et sur les objectifs souvent immatériels poursuivis par la mission sociale (Rijpens, 2010). Les mécanismes de contrôle doivent donc être conçus de manière à éviter les

dérives identitaires. Ils doivent aussi s'assurer que la direction dispose d'assez d'autonomie pour gérer et faire évoluer l'organisation en faisant appel aux qualités humaines pour lesquelles on l'a choisie à ce poste (Rijpens, 2010). Cela est d'autant plus vrai lorsqu'on sait que, dans la réalité, le CA remplit rarement toutes les responsabilités prescrites par la théorie et qu'il dépend souvent de la DG pour obtenir des informations pertinentes et une expertise (Herman et Heimovics, 1990).

Par ailleurs, Kramer (1985, cité par Cornforth, 2003) et Mole (2003) ont mentionné les tensions inhérentes à la relation entre le CA et la DG, notamment lorsque leurs opinions divergent. Cela rejoint un témoignage de DG rapporté dans une étude sur les transmissions :

> Il y avait une séparation très nette entre la présidence politique et la direction opérationnelle. C'est une réalité technique des mandats. Quand on est en direction générale, c'est notre boulot de le faire. Ce qui n'est pas vrai pour la présidence, par exemple. (Transmissions coopératives et La Manufacture coopérative, 2022)

Dans le même sens, Cornforth (2003) mentionne que des relations saines et productives entre la DG et le CA peuvent être établies si les deux parties s'engagent dans un dialogue continu et permanent afin de négocier explicitement leurs relations de travail. Pour ce faire, Herman et Heimovics (1990) ont identifié certaines pratiques spécifiques, notamment celles qui consistent à : faciliter les interactions productives au sein du CA, entre ses propres membres et avec la direction; gérer les divergences d'opinions et favoriser l'émergence de consensus; s'intéresser aux préoccupations implicites et explicites des membres du conseil ; favoriser le maintien de sa structure en collaboration avec le président (matériel, calendrier, plans de travail, etc.); et fournir des informations de routine et ponctuelles pour faciliter la prise de décision. Ces auteurs ajoutent que la DG doit travailler de concert avec les membres du CA pour améliorer sa performance. À cette fin, ils suggèrent que la DG organise des rencontres individuelles avec chaque membre du CA, en privilégiant le président et les membres clés. L'objectif consiste à discuter des points flous ou ambigus, des changements environnementaux et de leur signification (Herman et Heimovics, 1990).

Du point de vue de la DG, la recherche de Mole (2003) laisse croire que le CA revêt une importance moindre dans l'exécution de son travail de gestion. Selon la même étude, lorsque la DG fait référence au CA, cela concerne souvent l'appréciation du niveau de soutien. Lorsqu'il est offert, le soutien facilite le travail de la DG. Inversement, lorsque le CA est désengagé et n'a pas les moyens (expertise, réseau…) d'apporter son aide, cela peut compliquer la mission de la DG.

Enfin, dans une approche de gouvernance élargie, l'influence des facteurs environnementaux sur le tandem CA/DG doit être considérée. Cornforth (2003) a montré, sur la base des travaux de Harrow et Palmer (2003), que l'importance accrue accordée à la conformité et les changements dans la réglementation influencent la confiance du CA dans la direction, amenant ainsi une logique de contrôle et de surveillance plus importante.

Les éléments de contexte abordé jusqu'à présent dans ce chapitre concernent les EÉS de manière générale. Toutefois, celles-ci forment un ensemble hétérogène d'organisations dont les spécificités organisationnelles et de gestion diffèrent. Cela m'amène dans la section qui suit à aborder les entreprises d'insertion et leurs particularités, puisque ce sont ces entreprises qui ont constitué mon terrain de recherche.

## 2.2 Les entreprises d'insertion au Québec

Les entreprises d'insertion (EI) sont apparues au Québec dans les années 80 dans un contexte de crise économique et sociale qui a exclu du marché les catégories de personnes les plus vulnérables de la société (niveau scolaire bas, chômeurs de longue durée, personnes immigrantes). Puis elles sont réapparues durant les années 90 dans les débats économiques et politiques, alors qu'on a vu naître une génération nouvelle d'entreprises d'insertion (Alberio et Tremblay, 2014).

Les entreprises d'insertion ont fait l'objet de nombreuses recherches. Ces dernières se sont par exemple intéressées à la population bénéficiaire ciblée (Nyssens et Platteau, 2004), la mixité de leurs ressources et leur logique de fonctionnement économique (Lemaître et Nyssens, 2004) ou encore leurs impacts socioéconomiques (CRISES, 2022). Eu égard au sujet de ma recherche, qui est la DG des EÉS et sa socialisation, je vais, dans la prochaine section, examiner la gouvernance et la structure organisationnelle des EI. Cela m'aidera à mieux comprendre le positionnement et le rôle de la DG dans l'organisation et à justifier mon choix d'explorer l'expérience de socialisation des DG au sein d'entreprises d'insertion. Mais avant cela, je propose de définir ces entreprises, d'expliquer leur mission et l'écosystème dans lequel elles évoluent afin de prendre connaissance des différents acteurs qui interagissent avec la DG.

### 2.2.1 Définition de l'entreprise d'insertion

Le Collectif des entreprises d'insertion les définit ainsi :

> Les entreprises d'insertion sont des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale. Dotées d'une mission d'insertion sociale, leur originalité réside dans la cohabitation d'une fonction d'insertion/formation et d'une activité économique véritable, à but non lucratif. Les entreprises d'insertion répondent à des besoins de formation et d'accompagnement de personnes en sérieuses difficultés d'intégration au marché du travail, dans un objectif de lutte à la pauvreté et à l'exclusion. (Collectif des entreprises d'insertion, 2024[14])

Ainsi, leur activité économique s'apparente parfois à celle d'une entreprise conventionnelle et les rend encore plus vulnérables face aux défis de main-d'œuvre et à la question de la professionnalisation du secteur. Les EI sont considérées comme des entreprises « passerelles » car elles offrent aux travailleur(se)s en formation un parcours rémunéré d'une durée moyenne de 26 semaines, qui leur permet d'acquérir des habiletés et des connaissances spécifiques et transférables, tout en leur apportant un soutien et un accompagnement dans leur démarche d'intégration sociale et professionnelle (Collectif des entreprises d'insertion, 2024[15]).

### 2.2.2 Mission des entreprises d'insertion

Les EI s'adressent à une population socialement vulnérable, éloignée du marché du travail, en lui offrant une véritable expérience de travail qui reproduit des conditions similaires au marché de l'emploi. Leur approche holiste se concentre sur l'intégration socioprofessionnelle des « travailleurs en formation », bénéficiaires du service, qui vise à les outiller socialement et professionnellement pour les aider à s'intégrer dans le marché du travail. Le suivi qu'elles offrent à ces « employés en formation » sur une période de deux ans, une fois leur passage en entreprise terminé, en fait une autre particularité qui les distingue des autres organismes sociaux et étatiques d'employabilité (Fontan et Noiseux, 2012).

Dans le même ordre d'idées, la poursuite d'une activité de production et commerciale ne permet pas d'associer les EI aux entreprises capitalistes. En effet, l'objectif n'est pas de générer des profits, mais plutôt d'exploiter cette activité à des fins formatives. Cela permet de développer chez les employés en formation des compétences sociales et professionnelles afin de les aider à regagner le marché du travail.

[14] https://collectif.qc.ca/les-entreprises-dinsertion/les-entreprises-dinsertion/#entreprise-quest-ce

[15] Ibid.

Sur le plan économique, ces entreprises opèrent dans des secteurs d'activité divers, tels que la restauration, l'ébénisterie, la mécanique ou encore le secteur manufacturier. Elles offrent des produits et services qui répondent à des normes de qualité propres à chaque secteur.

### 2.2.3 Le Collectif des entreprises d'insertion du Québec et le cadre de reconnaissance des EI

Le Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ) regroupe 45 entreprises d'insertion qui opèrent dans 13 régions au Québec[16](CEIQ, 2022). Il apporte son « soutien à l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de vulnérabilité et contribue à l'essor des EI et leur modèle unique »[17](CEIQ, s.d.). Pour faire partie du CEIQ, l'entreprise doit partager les valeurs et la vision du Collectif et répondre à des critères d'admissibilité figurant dans le cadre de reconnaissance des EI (CEIQ, s.d.).[18]

Fontan et Noiseux (2012, p. 238) qualifient le CEIQ « de structure de lobby et d'appui au développement des entreprises membres ». Ces auteurs ajoutent qu'« en liant la reconnaissance d'une entreprise d'insertion à une charte (appellation contrôlée), le Collectif des entreprises d'insertion s'assurait d'une cohérence identitaire et d'un ancrage effectif avec une communauté locale » (Fontan et Noiseux, 2012, p.232). Aussi, grâce à l'interface que le Collectif maintient avec les pouvoirs publics, l'engagement de l'État sur le plan des financements reste assuré, même si le Collectif est favorable au développement de la capacité d'autofinancement des EI (Fontan et Noiseux, 2012).

En partenariat avec le CEIQ, un protocole de reconnaissance et de financement a été négocié avec Emploi-Québec (aujourd'hui appelé « Services Québec ») permettant de donner un caractère distinctif aux EI. Ce cadre de reconnaissance et de financement a permis aux EI de préserver leurs particularités tout en faisant partie de la grande famille des EÉS. Le cadre de reconnaissance et de financement des EI comporte sept critères nécessaires pour qu'une organisation soit reconnue comme une entreprise d'insertion. Ces critères sont les suivants:

1. La poursuite de la mission d'insertion sociale et professionnelle;
2. Entreprise véritable et authentique qui emploie des salariés et commercialise des produits;

[16] https://collectif.qc.ca/wp-content/uploads/2023/05/Rapport-annuel_CEIQ_2022.pdf

[17] https://collectif.qc.ca/le-ceiq/qui-sommes-nous/

[18] https://collectif.qc.ca/wp-content/uploads/2020/02/EI-Cadre-de-reconnaissance-et-de-financement-des-entreprises-d_insertion.pdf

3. Personnes participantes à la formation, en situation de précarité, d'exclusion;
4. Obligation d'attribuer le statut de salarié à durée déterminée aux participants;
5. Approche globale de la formation, sur le plan professionnel et personnel;
6. Accompagnement personnalisé à chaque participant;
7. Construction de partenariats étroits avec les acteurs du milieu dans lequel elle opère.

Obtenue à travers le respect des critères suscités, l'accréditation d'entreprise d'insertion, délivrée par le Ministère de l'Emploi et la Solidarité (aujourd'hui Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale), permet à l'entreprise d'obtenir des financements au moyen d'une « entente de service » négociée par l'entreprise avec Emploi-Québec (Services-Québec).

> C'est par le biais d'une entente de service axée sur des objectifs de résultats que s'établit le rapport financier entre Emploi-Québec et les entreprises d'insertion. L'entente qui intervient entre l'entreprise d'insertion et les instances régionales d'Emploi-Québec stipule les services qui seront offerts aux participants-es/travailleurs-euses et comporte des objectifs de résultats d'insertion négociés et mesurables aux plans quantitatif et qualitatif, centrés sur la mission des entreprises, sur les caractéristiques des participants-es/travailleurs-euses, ainsi que sur les caractéristiques socio-économiques des régions desservies. (Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion, 1998, p.4)

Ce mode de fonctionnement donne un caractère économique et politique à la relation des EI avec l'État. Sur le plan économique, l'État limite sa relation d'affaires en couvrant les frais afférents à la prise en charge des employés en formation; sur le plan politique, l'État contrôle en quelque sorte l'appellation « EI » à travers la mission du CEIQ (Fontan et Noiseux., 2012).

### 2.2.4 Gestion et gouvernance des entreprises d'insertion

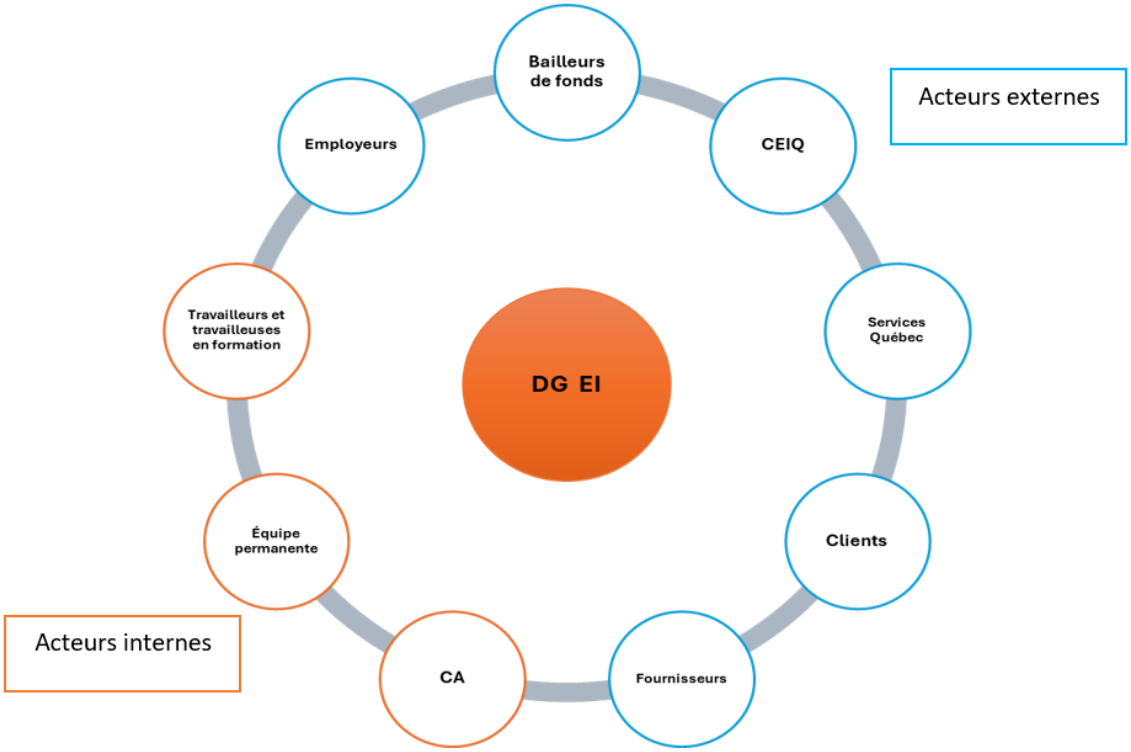
La gestion des entreprises d'insertion repose sur la combinaison du salariat (et de divers statuts de salariés) et du bénévolat (de gouvernance, au CA). En moyenne, l'équipe permanente de salariés est composée d'une douzaine de personnes. Ces personnes sont chargées des volets liés à la gestion, l'administration, la formation, la production et au soutien psychosocial. Les autres personnes salariées de l'entreprise sont celles en situation de stage d'insertion. Ces dernières étant au cœur de la mission des EI, « le modèle de gestion des ressources humaines vise à mettre le travailleur et ses besoins au centre du processus » (Alberio et Tremblay, 2014, p. 134).

Au sein des entreprises d'insertion, la direction générale représente « la personne clé autour de laquelle gravite la vie de l'organisation » (Fontan et Noiseux, 2012, p. 236). Selon ces mêmes auteurs, dans ces entreprises, la culture managériale s'apparente beaucoup à celle des petites entreprises privées. En effet, à cheval entre le marché et le social, la DG des EI doit posséder les capacités techniques nécessaires pour développer l'activité marchande de l'organisation avec des clients traditionnels, tout en s'assurant que l'EI mène à bien sa mission d'insertion professionnelle des personnes en difficulté. La DG doit maintenir une hybridation équilibrée entre les volets marchand, non marchand et non monétaire. Cette hybridation doit préserver l'activité économique de l'entreprise, tout en évitant les pièges de l'isomorphisme institutionnel et l'éloignement de la mission sociale qui la guettent (Meyer, 2009).

À l'interne, la diversité des RH dans les EI crée des tensions. Par exemple, la DG et les personnes davantage affectées au volet production/marchand doivent se conformer à des impératifs économiques en ce qui concerne les délais et la qualité de production, tandis que les formateurs de l'équipe de soutien psychosocial ont pour priorité le progrès des stagiaires (Davister, 2015, p. 414). Les tensions émergentes entre objectifs sociaux et économiques sont considérées comme étant naturelles dans les EI. D'ailleurs, les DG dans ces entreprises sont souvent à l'origine d'innovation managériale en matière de GRH, visant à favoriser la création d'une valeur ajoutée sociale et économique (Meyer, 2009 ; Michaud et Tello-Rozas, 2020).

En parcourant les offres d'emploi sur le site du CEIQ (à titre d'exploration, sans critères d'analyse particuliers), on constate que les attentes envers la DG sont élevées tant sur le plan des connaissances et de l'expertise que sur le plan humain. Sur le plan technique, la DG doit posséder les compétences pour prendre en charge les volets administratifs, financiers, ressources humaines, mais aussi le volet de l'insertion et de la production. On attend également qu'elle fasse preuve de leadership, d'autonomie et ait les habiletés interpersonnelles et communicationnelles nécessaires pour gérer des employés rencontrant des difficultés. Enfin, elle doit savoir négocier avec des employeurs, des clients et des bailleurs de fonds. Cette démarche, ainsi que la littérature sur les EI, m'ont amenée à identifier plus clairement les différents interlocuteurs de la DG (Figure 2.1), afin de mieux saisir la multiplicité et complexité des compétences relationnelles qu'elle doit détenir. Ces interfaces avec lesquelles elle doit interagir, sont nombreuses et forment un écosystème composé d'acteurs internes et externes à l'organisation.

Figure 2.1 Écosystème des DG des entreprises d'insertion (source : autrice)




Ainsi, la DG des EI offre un terrain particulièrement intéressant pour ma recherche, en raison du caractère spécifique de ces entreprises qui allient mission sociale et activité économique de production. Cette hybridité rend nécessaire « la cohabitation de valeurs et d'outils organisationnels typiques à la fois de l'économie sociale et des entreprises conventionnelles » (Alberio et Tremblay, 2014, p. 133).

Pour leur part, les membres du CA des EI sont choisis sur la base de leur expertise et leur réseau de relations dans le secteur dans lequel opère l'entreprise (Fontan et Noiseux, 2012, p. 238). Leur provenance de milieux divers (affaires, communautaire, universitaire ou institutionnel) leur permet d'apporter un soutien dans le fonctionnement de l'entreprise. Leur connaissance avérée de la dynamique locale dans laquelle est ancrée l'entreprise est également d'une grande utilité (Fontan et Noiseux, 2012, p. 238). Les membres du CA se structurent typiquement en sous-comités (exécutif, ad hoc de travail) et se réunissent en moyenne cinq ou six fois par an.

Une enquête récente menée par l'organisme Concertation Montréal (Concertation Montréal, 2022) et d'autres partenaires, auprès d'OBNL, a permis d'identifier les besoins et les défis de gouvernance en matière de CA dans les entreprises d'employabilité, dont font partie les EI. Bien que l'utilisation des

résultats de l'enquête doive être entreprise avec réserve, ceux-ci permettent d'avoir une vision des besoins et défis de gouvernance. Les résultats de cette enquête montrent que, parmi les principales caractéristiques recherchées dans le CA, on compte l'engagement pour la cause, l'expérience professionnelle et la disponibilité (Concertation Montréal, 2022, p.16). L'enquête a également montré que, dans ces entreprises, il est admis que la direction est la personne désignée pour l'intégration des nouveaux membres du CA. Ainsi, en collaboration avec la personne à la présidence du conseil d'administration, la directrice générale s'occupe de l'intégration du nouveau membre. Elle organise des réunions pour lui présenter les projets et les échéanciers, ainsi que pour partager des documents d'information avec lui. Au besoin, un mentor est désigné et des formations en gouvernance sont offertes (Concertation Montréal, 2022). Cette enquête révèle également que de nombreuses directions considèrent que certains membres de leur CA ne répondent plus très bien aux besoins de leur organisation, mais demeurent quand même en poste. Quant à l'évaluation des membres du CA, plus de la moitié des directions ont affirmé que le CA n'est jamais évalué (Concertation Montréal, 2022, p.16-17). De tels résultats pourraient permettre de mieux comprendre le contexte dans lequel est vécue la socialisation des nouvelles DG.

Pour résumer, j'ai abordé dans ce chapitre le contexte de l'économie sociale et les particularités des entreprises qui en font partie en matière de gouvernance et de gestion. J'ai pu montrer que ces organisations requièrent des directions générales aux compétences multiples, capables de préserver leur caractère particulier et mener leur activité économique en cohérence avec leur mission sociale. J'ai également abordé dans ce chapitre la position de la DG dans la sphère de gouvernance, notamment les dynamiques complexes qui animent sa relation avec le CA, mais aussi, le rôle que celui-ci doit assumer envers elle. La diversité des EÉS m'a amenée à spécifier mon choix pour un type d'organisation pour pouvoir explorer le processus de socialisation de manière riche et profonde, soit les entreprises d'insertion (EI). Les EI constituent un terrain intéressant pour mon sujet de recherche. La combinaison de la mission sociale d'insertion et la poursuite d'une véritable activité économique accentuent les défis de gestion et de gouvernance. Explorer le processus de socialisation de la DG dans ce contexte à travers les récits d'expérience de celle-ci va permettre d'enrichir la compréhension des interactions et des dynamiques relationnelles qui animent ce processus.

Dans le chapitre suivant, je propose un état des connaissances sur le processus de socialisation. Je présenterai également le concept de *sensemaking* et j'expliquerai l'intérêt de le mobiliser pour comprendre les dynamiques interactionnistes qui caractérisent le processus de SO.

# CHAPITRE 3

## La socialisation des directions générales en économie sociale : vers un cadre d'analyse adapté

Beaucoup d'efforts ont été consacrés dans les dernières années afin de consolider et faire évoluer la recherche sur la socialisation des personnes dans les organisations. Il n'en demeure pas moins que la littérature est complexe et fragmentée, et ce tant sur la définition du concept et sa durée que sur les approches pour le comprendre (Batistič et Kaše, 2015). La première partie de ce chapitre est une revue de littérature permettant de synthétiser l'état des connaissances sur le concept de socialisation organisationnelle afin d'apporter un éclairage sur les différents aspects en lien avec la question de recherche. Afin de pouvoir construire mon cadre d'analyse, je m'interroge au fil de cette partie sur la SO des DG, ce qui m'amène à introduire la littérature qui a traité de la socialisation des gestionnaires. D'ailleurs, dans cette littérature, la particularité de socialiser des directions est notée, mais peu de recherches ont exploré le processus dans ce contexte spécifique (Austin *et al.*, 2013 ; Conger, 2012).

Par la suite, tenant compte des spécificités de la DG des EÉS détaillées dans le deuxième chapitre, j'ai exploré ce que la littérature sur les EÉS offre en matière de socialisation des directions. Celle-ci n'étant finalement pas spécifique à la socialisation, j'ai tenté dans la deuxième partie de ce chapitre de faire des rapprochements entre la littérature sur la socialisation des DG en général et celle qui concerne les EÉS. Cela m'a permis d'identifier ce qui pourrait s'apparenter à ce processus.

Je rappelle ici que j'ai fait le choix d'approcher la socialisation des DG en EÉS à travers leur perception de l'expérience à l'arrivée en poste. Les pistes de recherches issues de la revue de littérature sur la socialisation m'ont poussée à intégrer le concept de *sensemaking*. J'aborderai donc dans la troisième partie de ce chapitre la manière dont le concept de *sensemaking* sera mobilisé. Je proposerai, pour finir, un cadre d'analyse sur la manière dont les processus de socialisation et de *sensemaking* seront imbriqués, ce qui permettra de guider les étapes ultérieures de ma recherche.

### 3.1 État des connaissances sur la socialisation organisationnelle

En sciences de la gestion, le concept de socialisation renvoie aux expériences de transition professionnelle qui ont lieu lors d'un changement de poste dans une même organisation ou l'intégration d'une nouvelle organisation (Schein, 1988). Bien que certaines recherches aient démontré que la socialisation se manifeste comme un processus continu (Feldman, 1976), on doit admettre que son intensité s'accroît aux

moments de ces transitions professionnelles (ex. Chao *et al.*, 1994). À cet égard, et bien que ces travaux ne s'inscrivent pas directement dans la littérature sur la SO, Stewart (2016) a montré, dans le secteur non lucratif, que les périodes de succession de directions et de prise de fonction sont particulièrement critiques pour l'organisation et que des facteurs organisationnels, personnels et processuels influencent la réussite de l'intégration des nouvelles DG.

La SO suscite l'intérêt des chercheurs pour sa capacité à bénéficier tant à l'organisation qu'à la recrue (Batistič et Kaše, 2015). Elle constitue un enjeu central pour les organisations, car elle permet de développer les comportements souhaités des personnes recrutées (Bauer *et al.*, 2007) et d'avoir des employés efficaces et productifs (Feldman, 1981). La socialisation améliore l'engagement organisationnel et l'implication professionnelle des employés (Jones, 1986). Elle réduit aussi les pertes financières en lien avec les moyens investis pour le recrutement, la sélection et la formation (Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003). Du point de vue de la personne recrutée, la SO, en plus de motiver à demeurer dans l'organisation, apporte une clarté de rôle, une satisfaction au travail et une efficacité professionnelle (Chao *et al.*, 1994 ; Morrison, 1993). Comme nous le verrons dans ce qui suit, la socialisation organisationnelle a été étudiée de manière générale et dans des contextes variés. Après avoir défini le concept et celui de l'« *onboarding* » en notant l'importance de la notion de temporalité dans le processus, j'aborderai le contenu de la socialisation (les domaines d'apprentissage). Suivront quatre approches différentes proposées dans les recherches (l'approche par étapes, l'approche organisationnelle, l'approche des agents de socialisation, et enfin l'approche par les comportements proactifs et la trajectoire biographique), puis les résultats attendus du processus de socialisation.

### 3.1.1 Définition de la socialisation organisationnelle

La définition de la socialisation organisationnelle n'est pas encore claire et consensuelle (Bauer *et al.*, 2007 ; Martineau *et al.*, 2009). Cependant, la définition proposée par Van Maanen et Schein (1979) est la plus souvent citée dans les recherches (Ashford et Nurmohamed, 2012). Ces auteurs décrivent la socialisation comme étant « un processus par lequel un individu acquiert les connaissances et les compétences sociales nécessaires pour assumer un rôle dans l'organisation » (Van Maanen et Schein, 1979, p. 211) [ma traduction]. Ainsi, dans le but de passer d'un membre externe à l'organisation (« *outsider* ») à un membre interne participatif et efficace (« *effective member* ») (Feldman, 1976), l'individu au cœur de l'expérience de transition s'engage dans un processus « d'apprentissage des ficelles du métier » (Schein, 1988, p. 54)

[ma traduction] qui nécessite de traverser des barrières fonctionnelles, hiérarchiques et d'inclusion (Van Maanen et Schein, 1979).

Depuis les travaux fondateurs de Van Maanen et Schein (1979), qui ont adopté une approche fonctionnaliste considérant le processus comme unidirectionnel et faisant de la recrue un acteur passif (Garreau et Perrot, 2011), d'autres chercheurs ont abordé ce sujet à travers des approches différentes (constructiviste et interactionniste), ce qui a permis d'introduire de nouveaux éléments à prendre en compte dans ce processus (Bauer et Erdogan, 2012). Parmi ces éléments, les facteurs qui agissent sur le processus, l'individu lui-même, l'organisation et le groupe (Saks et Ashforth, 1997b). D'autres se sont penchés sur les processus sous-jacents à la socialisation, à savoir, l'apprentissage et l'adaptation qui permettent au nouvel employé d'apprendre les normes, la culture, les procédures, les tâches afin d'arriver à assumer le rôle qui le satisfait lui ainsi que l'organisation (Bauer et Erdogan, 2011 ; Klein *et al.*, 2015 ; Saks et Gruman, 2012).

Les recherches sur la socialisation ont montré qu'il s'agit d'un processus qui s'opérationnalise selon deux dimensions. D'une part, les pratiques et tactiques organisationnelles visant à transmettre l'information et faciliter l'intégration (Van Maanen et Schein, 1979). D'autre part, les comportements proactifs de la nouvelle recrue (ex. Ashford et Black, 1996). Au cœur de ce processus, l'apprentissage joue le rôle de médiateur entre les deux dimensions et les résultats des ajustements (Ashforth *et al.*, 2007b ; Cooper-Thomas et Anderson, 2002).

Cependant, tous les apprentissages ne font pas partie du processus de SO (Haueter *et al.*, 2003). Délimiter les frontières de l'apprentissage permettra de préserver le sens du processus, afin que celui-ci puisse se distinguer d'autres formes d'apprentissage, tels que les programmes de développement de compétences (Ashford et Nurmohamed, 2012). À cet effet, les domaines d'apprentissage constitutifs du processus de SO ont été identifiés et peuvent être regroupés dans trois principaux domaines liés au travail, au groupe de travail et à l'organisation (Haueter et al., 2003).

### 3.1.2 Socialisation et *onboarding*

Avant d'aller plus loin dans cette section, il importe d'apporter un éclairage sur les confusions terminologiques entre l'intégration (*onboarding*) et la socialisation. Pour certains auteurs (ex. Bauer et Erdogan, 2011), l' « *onboarding* » et la socialisation font référence au même concept. « La socialisation

organisationnelle, ou intégration, est un processus par lequel les nouveaux employés passent du statut d'étrangers à l'organisation à celui d'initiés à l'organisation. » (Bauer et Erdogan, 2011, p.51) [ma traduction]. D'autres distinguent les deux concepts (Klein *et al.*, 2015 ; Klein et Polin, 2012). Pour ces derniers, l' « *onboarding* » désigne les efforts déployés par l'organisation pour faciliter la socialisation (Klein *et al.*, 2015) et fait référence aux pratiques et activités formelles et informelles mises en place par l'organisation pour aider la personne nouvellement arrivée à s'adapter (Klein et Polin, 2012). Ces pratiques ont pour effet de réduire l'incertitude, le stress et l'anxiété qui accompagnent l'expérience de socialisation (Allen, 2006). La socialisation désigne quant à elle « le processus qui se produit au sein de l'individu » (Klein et Polin, 2012, p268) [ma traduction].

Pour clarifier cette distinction, Klein et Polin (2012) ajoutent que la socialisation correspond à un processus plus long qui se produit à chaque changement professionnel vécu par l'individu. Le programme d'intégration, quant à lui, a lieu à un moment précis et sur une durée relativement courte. Il n'est pas systématiquement offert lors du processus de socialisation. Dans le cadre de ma recherche, je me positionne sur les travaux de Klein et Polin (2012). En considérant la socialisation et l'intégration comme deux concepts distincts, je m'intéresse au processus de socialisation de la DG dans les EÉS et l'explore à travers les récits d'expérience des DG.

### 3.1.3 La temporalité dans la socialisation organisationnelle

Le début et la fin du processus de SO ainsi que sa durée sont des éléments qui sont loin de faire consensus dans la littérature. Les premières recherches sur la SO, comme celle de Feldman (1976), indiquent que la socialisation débute à l'étape d'anticipation, durant laquelle la personne établit son premier contact avec l'organisation. Pour d'autres chercheurs, le processus s'inscrit dans le plus long terme et débute dès lors que la personne choisit sa profession (Schein, 1988). Ashford et Nurmohamed (2012) indiquent que la fin du processus est encore plus difficile à situer dans le temps. Les recherches avancent des durées différentes allant de 12 à 18 mois (Bauer, Morrison, et Callister, 1998, cités par Ashford et Nurmohamed, 2012). Le processus peut aussi être continu et sans fin, considérant que l'individu apprend sans cesse à faire évoluer son organisation (Harvey et al., 2010, cités par Ashford et Nurmohamed, 2012).

Ashford et Nurmohamed (2012), ajoutent que pour préserver le sens du processus de socialisation, il est nécessaire de circonscrire la durée de la socialisation à une période de transition spécifique et non à un processus d'apprentissage continu. Ainsi, la fin de la socialisation est étroitement liée aux objectifs que

l'organisation a attribués au processus, en d'autres termes aux résultats attendus (Ashford et Nurmohamed, 2012 ; Bauer *et al.*, 2007). Dans le cadre de ce mémoire, je retiendrai cette approche qui me permet de circonscrire la recherche à la période d'apprentissage qui entoure l'arrivée de la DG dans son nouveau poste. Cette période sera considérée comme achevée une fois que la DG aura admis être en maîtrise de son rôle et intégrée dans son équipe de travail.

Au-delà des questionnements quant au début et la fin du processus de socialisation et toujours en lien avec la temporalité, Klein et Heuser (2008) soulèvent des problématiques en lien avec la répartition des apprentissages dans le temps. Sur ce même sujet, Klein et Heuser (2008) appellent à explorer davantage la meilleure adéquation entre le moment et l'information à transmettre, ainsi que le moyen par lequel elle doit être communiquée pour faciliter l'apprentissage. L'exploration de l'expérience de socialisation des DG permettra de documenter leur perception de cette adéquation et contribuera à alimenter les débats sur ce sujet.

### 3.1.4 Le contenu de la socialisation organisationnelle

Plusieurs études ont porté sur le contenu à maîtriser, en termes d'apprentissages, pour être perçue comme une personne socialisée (ex. Chao *et al.*, 1994 ; Haueter *et al.*, 2003 ; Taormina, 1994). Ainsi, des typologies ont été proposées visant à catégoriser les domaines d'apprentissage en lien avec le processus de SO (Anakwe et Greenhaus, 1999 ; Chao *et al.*, 1994 ; Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Taormina, 1994). Dans ces échelles de mesure, les contenus sont axés sur l'organisation, le travail et le groupe, qui correspondent aux trois domaines clés identifiés par Haueter et al. (2003).

Parmi les échelles de mesure les mieux accueillies par la communauté scientifique qui s'intéressent à la SO, on trouve la typologie proposée par Chao et al. (1994). Cette typologie s'articule autour de 6 dimensions, qui sont détaillées dans le tableau suivant :

Tableau 3.1 Typologie des domaines d'apprentissage de la SO de Chao et al. (1994), tirée de Klein et Heuser (2008)

| **Domaines de la socialisation (Haueter et al.2003)** | **Typologie des domaines d'apprentissage(Chao *et al.*, 1994 )** | **Définition du domaine** |
|---|---|---|
| Initiation au travail | *Performance proficiency* | Performer dans son travail;<br>Réaliser les tâches liées à sa fonction de manière efficace et efficiente;<br>Acquérir et développer les compétences et habiletés nécessaires pour bien réaliser son travail. |
| Organisation | Politiques | Comprendre les rouages internes de l'organisation;<br>Connaître et comprendre les structures de pouvoir;<br>Savoir trouver l'information dans les structures formelles et informelles. |
| | Histoire | Apprendre les traditions, mythes, coutumes, rituels qui permettent de transmettre la culture organisationnelle;<br>Connaître l'histoire de l'organisation afin de développer les comportements appropriés dans des situations et circonstances particulières. |
| | Langage | Connaître le langage technique lié au rôle, le jargon, les expressions et acronymes propres à l'organisation. Le langage est la composante cognitive de l'apprentissage des tâches liées au rôle. |
| | Valeurs et objectifs de l'organisation | Comprendre les règles qui maintiennent l'intégrité de l'organisation. Au-delà de ce qui est formellement transmis, il s'agit de connaître les valeurs et objectifs tacites qui guident les membres qui ont le pouvoir dans l'organisation. Cette dimension permet de se connecter à l'organisation au sens large. |
| Groupe de travail | Personnes | Construire des relations amicales avec son entourage de travail;<br>Être identifiée comme une personne faisant partie du groupe par ses collègues;<br>Être appréciée par ses collègues de travail;<br>Trouver la bonne personne ou le bon groupe pour apprendre son rôle ou se voir attribuer cette personne pour faciliter le processus de socialisation. |

Chao et al. (1994) ont montré que les changements significatifs observés dans les dimensions de la socialisation dépendent de la situation vécue par la personne. L'expérience vécue par une personne qui vit un changement de rôle et d'organisation en même temps différera de celle d'une personne qui change de rôle tout en restant dans la même organisation. L'intensité de l'expérience et le chemin parcouru par la personne le long des frontières de la socialisation sont également influencés par ces facteurs. Généralement, les personnes bien socialisées à leur rôle dans l'organisation, donc celles qui ont intériorisé les 6 dimensions susmentionnées, montrent plus de satisfaction au travail, plus d'implication dans leur rôle, plus d'adaptabilité, et ont un meilleur sens de leur identité personnelle que les personnes moins bien intégrées (Chao *et al.*, 1994).

Bien que le modèle de Chao et al. (1994) constitue une base théorique solide pour l'étude des domaines d'apprentissage, il n'en demeure pas moins que des critiques ont été émises à son égard. Parmi elles, on note le fait que certaines dimensions sont elles-mêmes multidimensionnelles et regroupent trop de concepts sous une même bannière (Klein et Heuser, 2008 ; Klein et Weaver, 2000).

### 3.1.5 Les approches de la socialisation organisationnelle

En pratique, la socialisation est un processus dont les éléments sont imbriqués et les étapes simultanées (Wanous *et al.*, 1992). Ainsi, l'apprentissage de la tâche, la compréhension du rôle, la construction des relations avec les autres et l'adoption de la culture organisationnelle sont des éléments indissociables. Or, sur le plan conceptuel, les différents aspects qui caractérisent la socialisation sont étudiés séparément. Il faudra donc considérer que les quatre approches présentées ci-après sont des composantes du processus qui, mises ensemble, laissent entrevoir son aspect dynamique.

#### 3.1.5.1 L'approche par étape

Essentiellement descriptive, cette approche est issue des premières recherches sur le processus de socialisation (Feldman, 1976, 1981) et considère la SO comme une succession d'étapes que la personne nouvellement arrivée dans l'organisation doit franchir pour s'intégrer. Ashforth, Sluss et Harrisson (2007a) ont recensé les recherches qui ont mobilisé cette approche. La plupart d'entre elles proposaient une articulation du processus de SO sur quatre périodes principales : anticipation, rencontre, ajustement et stabilisation (Ashforth *et al.*, 2007a).

1. *La socialisation anticipée* correspond à une étape qui débute avant même l'entrée en poste (Feldman, 1976). Elle suppose que le niveau de réalisme des attentes de la nouvelle recrue et le degré d'adéquation entre la personne et son environnement jouent un rôle déterminant pour la réussite ultérieure du processus. Les pratiques de recrutement du côté organisationnel et la trajectoire biographique de la personne influencent cette étape. À ce niveau, des stratégies de recrutement adaptées auront un impact important sur la congruence personne-organisation-poste (Cable et Judge, 1997).
2. *Période de rencontre/intégration* : on décrit cette étape comme une période critique, car elle façonne l'individu pour son activité sur le long terme dans l'organisation. Selon Louis (1980), cette étape constitue un « choc avec la réalité », alors que Wanous *et al.* (1992) parlent de sentiment de conflit, qui pousse à l'apprentissage, tant l'écart entre les attentes et l'expérience vécue peut être important.
3. *Période d'ajustement* : durant cette période, la personne est supposée aller affronter les défis de sa nouvelle réalité. La personne entreprend durant cette étape la construction de nouveaux schémas, adaptés à sa nouvelle situation. Elle prend en compte les défis liés à la maîtrise de la tâche, à l'insertion dans son nouveau groupe social, à l'intégration de la culture et des valeurs de l'organisation, ainsi qu'au développement de comportements appropriés à son nouveau rôle (Ashforth *et al.*, 2007b).
4. *Période d'adaptation/ stabilisation* : plus un état qu'une étape, cette période donne à la nouvelle recrue le statut d' « *insider* » et signe l'achèvement de la socialisation (Louis, 1980). Elle se distingue par le partage d'informations privilégiées, l'inclusion dans les réseaux informels, et l'octroi de plus de responsabilités et plus d'autonomie. Une fois atteinte, l'organisation et la personne intégrée profitent de ses avantages à savoir : satisfaction au travail, performance, intention de rester dans l'organisation et bien-être.

L'approche par étapes offre une base intéressante pour entrevoir et anticiper les défis auxquels seront confrontées l'organisation et la nouvelle personne engagée dans le processus (Ashforth *et al.*, 2007a).

#### 3.1.5.2 L'approche organisationnelle des tactiques et pratiques de socialisation

Cette approche regroupe les pratiques d'intégration et les tactiques de socialisation. Pour distinguer ces deux éléments, je m'inspire des travaux de Klein et Polin (2012), qui considèrent que les pratiques d'intégration correspondent à des programmes concrets mis en place pour faciliter l'apprentissage lors de

l'arrivée au poste, alors que les tactiques de socialisation correspondent quant à elles aux stratégies adoptées par l'organisation pour mettre en place les pratiques d'intégration. À titre d'exemple, une formation sur un aspect lié au nouveau rôle est une pratique d'intégration qui peut être déroulée de manière individuelle ou en groupe. Le choix de la méthode de formation correspond à une tactique de socialisation, qui s'inscrit dans la stratégie adoptée par l'organisation.

#### 3.1.5.2.1 Les tactiques organisationnelles de socialisation

En premier lieu, « l'expression 'tactique de socialisation organisationnelle' renvoie à la manière dont les expériences d'un individu, en transition d'un rôle à un autre, sont structurées pour lui par d'autres membres de l'organisation. » (Van Maanen et Schein, 1979, p. 34) [ma traduction]. Dans leurs travaux, Van Maanen et Schein (1979) ont distingué des tactiques suivant six dimensions, choisies consciemment ou non par le management de l'organisation pour aborder la socialisation des nouvelles personnes :

1. Les tactiques collectives (vs. individuelles) consistent à regrouper les recrues afin de leur faire vivre la même expérience d'apprentissage;
2. Les tactiques formelles (vs. informelles) consistent à séparer la nouvelle personne des autres membres de l'organisation afin de lui faire vivre des expériences définies pour elle;
3. Les tactiques fixes (vs. variables) forment un calendrier d'étapes menant à la prise de fonction avec échéancier précis pour chaque étape;
4. Les tactiques séquentielles (vs. aléatoires) sont des étapes discrètes, mais identifiables permettant d'assumer le nouveau rôle;
5. Les tactiques en série (vs. disjointes) impliquent la présence d'un membre expérimenté qui prend le rôle d'enseigner le contenu de la socialisation au nouveau membre, ce dernier pouvant ensuite assumer ses nouvelles tâches;
6. Les tactiques d'investiture (vs. de scission) permettent d'assumer l'identité du nouvel entrant et ses caractéristiques individuelles (telle une personne embauchée pour son expertise) (Van Maanen et Schein, 1979).

Les travaux menés par la suite sur cette approche ont permis d'identifier les tactiques individuelles, informelles, variables, aléatoires, disjointes et de scission comme des tactiques individualisées. Elles se caractérisent par l'absence de structure et favorisent l'innovation dans le rôle, mais s'accompagnent d'un niveau élevé de stress et d'anxiété, car les sentiments d'abandon et de solitude dominent. Elles

encouragent la personne à engager des stratégies d'autogestion comportementale et à affirmer son individualité (Jones, 1986).

Dans le même ordre d'idées, Jones (1986) qualifie les tactiques qui leur sont opposées (collectives, formelles, fixes, séquentielles, en série et d'investiture) d'institutionnalisées. Elles facilitent l'apprentissage du rôle, de l'organisation et de l'aspect social (Bauer *et al.*, 2007 ; Cooper-Thomas et Anderson, 2002). Elles permettent également de baisser le niveau d'anxiété en accélérant l'intégration et assurant le maintien de l'ordre organisationnel, car limitant les capacités d'innovation de la recrue (Jones, 1986). Le degré d'institutionnalisation vs. individualisation agit donc directement sur le degré d'autonomie et d'innovation que l'organisation souhaite octroyer à la nouvelle personne.

Concernant la socialisation des DG, celles-ci ne faisant pas partie d'une cohorte, l'approche individuelle est à privilégier. L'apprentissage de la DG se réalise souvent à travers un processus d'essais/erreurs ou par l'exploitation de ses expériences passées plutôt que par le biais d'activités et expériences définies spécifiquement pour elle. D'ailleurs, lorsqu'il s'agit d'intégrer un « dirigeant/cadre », Fondas et Wiersema (1997) indiquent que les tactiques informelles, d'investiture et individuelles seront les plus appropriées pour faciliter la socialisation. La tactique d'investiture permet à l'organisation de tirer profit des expériences et des idées de la nouvelle DG. Elle tend par cette tactique à confirmer ses compétences et ses caractéristiques personnelles (Fondas et Wiersema, 1997).

Concernant les autres tactiques proposées par Van Maanen et Schein (1979), Fondas et Wiersema (1997) indiquent que la socialisation de la DG obéit rarement à un calendrier d'étapes fixes ou à des séquences prédéfinies qui conduisent à la prise de poste. Elle dépendra plutôt de la proactivité de la personne, de sa capacité à aller chercher l'information, à créer un réseau, ou encore à trouver un mentor pour faciliter l'apprentissage des « ficelles du métier » (Schein, 1988). Par ailleurs, lors de la socialisation de la direction, le pouvoir discrétionnaire qui lui sera octroyé définit le niveau d'indépendance et l'aspiration au changement et à l'innovation qu'elle sera en mesure d'initier (Fondas et Wiersema, 1997). Le choix des tactiques de socialisation, adopté par l'organisation, exerce une influence directe sur la latitude de ce pouvoir (Van Maanen et Schein, 1979).

#### 3.1.5.2.2 Les pratiques d'intégration organisationnelle

Les pratiques d'intégration ont été définies par Saks et Gruman (2012) comme étant :

> Des activités, expériences, programmes et évènements mis en place par l'organisation afin de faciliter l'apprentissage, l'adaptation et la socialisation de la personne nouvellement arrivée dans son travail, son rôle, son groupe de travail et dans l'organisation afin qu'elle puisse devenir membre effectif de l'organisation. (Saks et Gruman, 2012, p 29) [ma traduction].

Klein et Heuser (2008) ont proposé, à partir d'une analyse de la littérature académique et professionnelle, un cadre intitulé IWG (« *Inform-Welcome-Guide* », informer-accueillir-guider) pour organiser les pratiques d'intégration en trois catégories. Par la suite, Klein *et al.* (2015) ont mobilisé ce cadre à travers une recherche quantitative afin d'apporter un éclairage sur les pratiques d'intégration spécifiques et leur impact sur le processus de socialisation. Toutefois, il est nécessaire de considérer les caractéristiques organisationnelles et individuelles lors du recours à ce cadre de pratiques d'intégration et quant à l'importance accordée à chaque catégorie (Klein *et al.*, 2015 ; Ostroff et Kozlowski, 1992).

- *Informer :* cette première catégorie est la plus large. Elle désigne « l'ensemble des efforts déployés par l'organisation, en termes d'informations, matériels et expériences » (Klein et Heuser, 2008, p.318) [ma traduction]. Les pratiques visant à informer ont été classées dans trois sous-catégories : 1) la communication; 2) les ressources, et; 3) l'information. Concernant ce dernier point, pour Louis (1980), communiquer, dès l'étape de recrutement, des informations à la nouvelle personne qui ne concordent pas avec la réalité de l'organisation favorise l'émergence d'attentes irréalistes. Ces attentes peuvent affecter le résultat du processus. Louis (1980) préconise d'ailleurs, le recours par l'organisation à la pratique RJP « r*ealistic job preview* ». Cette pratique, en plus de permettre d'éviter « le choc avec la réalité » décrit par Louis (1980), aurait un impact positif sur le roulement volontaire des employés et la performance au travail (Phillips, 1998). Pour ce qui est des sources d'information, la recherche de Ostroff et Kozlowski (1992) a permis de catégoriser des sources d'informations interpersonnelles (qui sont les agents socialisateurs, abordés plus bas) et des sources d'informations non interpersonnelles. Parmi les sources non interpersonnelles les plus citées, on trouve l'expérimentation de nouveaux comportements, l'observation et la littérature organisationnelle officielle (Miller et Jablin, 1991 ; Schein, 1988).
- *Accueillir :* l'organisation doit marquer l'arrivée de la nouvelle personne par un évènement ou une célébration en guise de bienvenue et afin de la remercier de faire partie de l'équipe (Klein *et al.*, 2015). Les pratiques d'accueil ont l'avantage d'avoir un impact positif sur le volet émotionnel des

nouvelles personnes (Klein et Polin, 2012). Elles permettent aussi de faciliter leur intégration rapide au sein du groupe.

- *Guider* : cette catégorie regroupe les pratiques qui visent à fournir une aide directe aux nouvelles personnes. Parmi ces pratiques, attribuer une personne-ressource, expérimentée pour aider la nouvelle personne à vivre la transition ou encore désigner une personne coordonnatrice d'accueil, dont le rôle est de superviser les différents aspects liés au processus de socialisation lors de l'arrivée des nouvelles personnes (Klein et Heuser, 2008).

De manière générale, Klein *et al.* (2015), ont établi qu'offrir le plus de pratiques possibles contribuait à faciliter la socialisation. Ces chercheurs ont également pu vérifier que les pratiques les plus efficaces étaient celles qui visaient à informer, fournir des ressources et organiser un bel accueil à la nouvelle personne, tandis que celles qui visaient à guider se révélaient les plus utiles. Dans le même ordre d'idées, ces auteurs ont noté que des pratiques peu exploitées devaient attirer plus l'attention des organisations, notamment la désignation d'un compagnon (« *buddy* ») et l'observation d'un collègue. Quant au choix du meilleur moment pour offrir ces pratiques, ces mêmes auteurs ont indiqué que hormis certaines pratiques qui sont à privilégier très tôt dans le processus, il n'est pas recommandé de surcharger la nouvelle personne, qui doit faire face à beaucoup de changements (Klein *et al.*, 2015). L'idée consiste à favoriser une approche nuancée qui prend en considération les besoins d'apprentissage de la personne nouvellement arrivée.

Pour ce qui est de la DG, Hill (2003, cité par Austin et al., 2013) note que l'apprentissage personnel entrepris par cette personne est souvent plus exigeant que l'apprentissage par les tâches. Afin d'aider la direction dans cet apprentissage personnel, il est recommandé pour l'organisation d'offrir un coaching en leadership qui permet d'orienter les nouveaux managers dans leur choix d'un style de gestion efficace qui convient à leur personne (Austin et al., 2013). Regan (2016) propose une série de pratiques visant à aider la direction à développer son leadership. Ces pratiques visent d'une part à informer les directions sur les différents aspects personnels et interpersonnels du leadership et, d'autre part, à développer de nouvelles compétences et à les aider à forger une identité de leadership. Parmi ces pratiques, on compte les programmes de coaching individuel, les évènements d'apprentissage expérientiel et l'instauration de relations de mentorat durable. Ces pratiques visent à aider les personnes qui occupent un poste de direction à surmonter la solitude qu'elles peuvent ressentir (Regan, 2016).

L'approche organisationnelle décrite permet de prendre connaissance des stratégies de l'organisation pour socialiser une nouvelle personne ainsi que les actions, programmes et moyens à privilégier pour favoriser une bonne intégration.

#### 3.1.5.3 L'approche des agents de socialisation

Les agents de socialisation sont les personnes internes ou externes à l'organisation qui interviennent auprès de la personne nouvellement arrivée afin de faciliter sa socialisation. Ces personnes constituent une source d'information importante et sont aidantes pour faciliter la socialisation (Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003). Elles permettent la transmission du sens qui entoure les pratiques d'intégration afin de saisir « comment les choses se font par ici », favorisant ainsi l'apprentissage situé et la réplication de la pratique (Harris *et al.*, 2020).

Les superviseurs, les collègues et mentors sont des agents qui facilitent l'apprentissage (Feldman, 1976 ; Louis *et al.*, 1983). Concernant les superviseurs, Schein (1988) indique que leur impact peut contribuer à la réussite ou l'échec des personnes nouvellement arrivées dans l'organisation. Les collègues de travail constituent une source d'informations tacites importante en lien avec les valeurs, les attentes implicites envers la nouvelle personne (Schein, 1988). Enfin, les mentors, par le soutien et l'encadrement qu'ils offrent à la nouvelle personne, facilitent l'adaptation au nouvel environnement.

La question des agents de socialisation dans le cas de l'intégration d'une direction est plus complexe que celle d'un employé classique (ex. Schein, 1988). Fondas et Wiersema (1997), ont indiqué que le président et les membres du CA, ainsi que les membres de l'équipe de direction, sont les principaux agents de socialisation pouvant être impliqués dans le processus. À côté du rôle admis du CA, d'autres agents, comme les parties prenantes de l'organisation (clients, fournisseurs, pouvoirs publics, bailleurs de fonds) peuvent prendre part au processus (Fondas et Wiersema, 1997).

#### 3.1.5.4 L'approche par les comportements proactifs et la trajectoire biographique

Les individus en transition de rôle ont été reconnus comme des acteurs proactifs de leur propre socialisation. Ils sont capables d'influencer le groupe, les normes de l'organisation et les résultats du processus de socialisation (Cooper-Thomas et Anderson, 2006).

L'état de surprise et d'étonnement qui caractérise l'étape d'intégration va guider l'individu dans un processus conscient d'interprétation et de construction de sens qui vise à rendre son environnement compréhensible et contrôlable (Louis, 1980). Ceci incite la personne à chercher le meilleur moyen et le comportement le plus approprié pour réduire l'incertitude qui l'habite durant les premiers mois quant à sa capacité à effectuer son travail, son adéquation avec son rôle et avec l'organisation (Ashforth *et al.*, 2007b). La combinaison de plusieurs stratégies proactives permet de gérer et d'accélérer la période d'intégration dans l'organisation (Morrison, 1993 ; Ostroff et Kozlowski, 1992). Le choix d'une stratégie plutôt qu'une autre dépend des caractéristiques personnelles et de la trajectoire professionnelle de la personne (Ashforth *et al.*, 2007b).

#### 3.1.5.4.1 Les comportements proactifs

Ashford et Black (1996) ont dressé une typologie de comportements proactifs visant à comprendre comment la nouvelle personne agit pour générer un sentiment de contrôle sur son environnement. Ces auteurs ont identifié sept comportements que la personne peut adopter selon ses caractéristiques individuelles et selon les facteurs contextuels :

1. La recherche d'informations est parmi les comportements proactifs les plus étudiés. De nombreuses études ont permis d'identifier les multiples sources d'informations auxquelles la recrue peut faire appel et leur contribution à répondre aux trois domaines d'apprentissage liés à l'organisation, au groupe et à la tâche. J'ai d'ailleurs abordé dans l'approche organisationnelle certaines recherches qui ont identifié les sources d'informations (Klein et Heuser, 2008 ; Ostroff et Kozlowski, 1992). D'autres exemples peuvent être cités tels que les recueils de procédures (aident à développer des compétences pour l'exécution de la tâche), ou encore le mentorat (facilite la compréhension des attentes liées au rôle) (Ostroff et Kozlowski, 1992). Les interactions avec les collègues vont quant à elles faciliter l'acculturation, car elles informent sur les normes et comportements attendus (Morrison, 1993);
2. La recherche de feedback en lien avec la performance au travail (Ashforth *et al.*, 2007b);
3. L'engagement dans la création de liens positifs avec les autres acteurs de l'organisation;
4. La négociation de transformation du travail, de changement de rôle et de modification dans l'environnement de travail ainsi que les attentes des autres à son égard;
5. La construction de réseaux relationnels avec les collègues et les supérieurs;

6. La participation à des évènements sociaux qui s'inscrivent dans une sphère plus large que celle en lien direct avec son rôle afin de favoriser la socialisation générale;
7. Le recours à des stratégies de gestion du stress.

Le choix des stratégies est fortement lié aux caractéristiques personnelles de la nouvelle personne, à sa trajectoire professionnelle et aux dispositions organisationnelles. Ainsi, des personnes qui vivent un changement de poste au sein d'une même entreprise auront tendance à adopter certaines stratégies de résolution de problème (déléguer des tâches, effectuer des heures supplémentaires, changer les procédures de travail). Les personnes nouvellement recrutées, quant à elles, auront recours à des stratégies axées sur la sollicitation d'aide et de support social de la part de leur entourage (Feldman et Brett, 1983).

#### 3.1.5.4.2 Différences individuelles et trajectoire biographique

Les recherches orientées vers l'individu en transition ont pu montrer que les différences individuelles influencent le processus de socialisation. Louis (1980) a identifié deux variables individuelles qui ont un impact sur la dynamique de socialisation, à savoir la personnalité et la trajectoire biographique.

Les recherches ont montré que les personnes qui montrent des traits de personnalité proactive ont tendance à s'adapter rapidement à l'organisation (Saks et Ashforth, 1997b). En effet, Bauer et Erdogan (2011) expliquent que les personnes proactives ont tendance à vouloir contrôler leur environnement, sont motivées à apprendre, posent beaucoup de questions pour clarifier leur rôle; elles s'adaptent de ce fait plus facilement. Selon Jones (1986) les nouveaux employés affichant un besoin d'auto-efficacité arrivent plus facilement à s'ajuster. Kammeyer-Mueller et Wanberg (2003) ont ajouté que la proactivité favorise l'apprentissage du rôle et la maîtrise des tâches. Ces mêmes auteurs ont également indiqué que les personnes extraverties étaient plus ouvertes à vivre de nouvelles expériences, recherchaient du feedback à leurs actions et allaient plus facilement à la rencontre des autres membres du groupe. Elles démontraient ainsi des comportements proactifs facilitant la socialisation.

Les différences individuelles ont également été abordées sous l'angle des expériences professionnelles antérieures. Adkins (1995) a montré que le vécu professionnel d'une personne fournit un cadre d'interprétation permettant de maîtriser le nouvel environnement organisationnel et intervient dans la construction des attentes envers l'organisation et le travail. Ces expériences offrent un répertoire de

réponses diversifié pour faciliter l'entrée dans l'organisation (Adkins, 1995), de même qu'elles influencent le degré de surprise éprouvé lors de l'entrée dans l'organisation (Louis, 1980).

Dans le même ordre d'idées, l'organisation peut contribuer à augmenter la correspondance entre les attentes formulées dans le processus de recrutement et la réalité organisationnelle (ex. en formulant des offres d'emploi qui reflètent au mieux, la réalité de l'organisation, en offrant des expériences de rencontre avec l'organisation sans lien avec le poste avant même l'entrée dans l'organisation). Une fois dans l'organisation, le soutien social offert par les supérieurs et les pairs peut contribuer à réduire les effets négatifs des attentes non rencontrées.

La recherche de Fondas et Wiersema (1997) a mis en évidence le rôle joué par les différences individuelles et la trajectoire biographique dans le processus de socialisation des DG. En lien avec l'amorce de changements organisationnels par les nouvelles DG, Fondas et Wieserma (1997) ont montré l'influence des différences individuelles. Plus spécifiquement, l'expérience professionnelle de la nouvelle direction détermine la compréhension des exigences de son nouveau rôle. Elle constitue de ce fait un élément qui peut grandement influencer les décisions qu'elle prendra dans ses fonctions. Selon Fondas et Wiersema (1997), plus l'expérience professionnelle de la direction est grande, plus elle aura de facilité à gérer l'incertitude lors de son entrée en poste et plus elle aura tendance à favoriser les changements organisationnels. À l'inverse, une direction inexpérimentée aura plutôt tendance à maintenir l'ordre établi afin de pouvoir apprendre son rôle. Dans le même ordre d'idée, une direction qui a déjà occupé un poste similaire aura plus tendance à prendre des décisions audacieuses et indépendantes, éclairées par des schémas d'interprétations préétablis issus de ces expériences antérieures.

Ainsi, l'expérience professionnelle, la formation académique et le niveau d'éducation de la direction influencent grandement le degré d'innovation de la personne et sa capacité à prendre des décisions en dehors des cadres normatifs et historiques de l'organisation (Fondas et Wiersema, 1997). Les différences individuelles en lien avec le sentiment d'auto-efficacité et la capacité à être proactif (Jones, 1983 ; Saks et Ashforth, 1997a) ont aussi un impact sur la socialisation de la direction. La résilience et l'efficacité de la direction dépendent en partie de sa capacité à croire en son pouvoir mobilisateur pour contrôler son environnement (Fondas et Wiersema, 1997).

Il est important de noter que les recherches tendent à développer des concepts pour représenter une socialisation réussie. Ainsi, le lien entre les efforts organisationnels et la proactivité de la nouvelle personne permet de mesurer le niveau d'adaptation à travers l'évaluation des indicateurs proximaux et distaux. Cependant, il renseigne peu sur l'expérience de la personne sur le plan affectif et cognitif, comme nous le verrons plus loin.

### 3.1.6 Les résultats de la socialisation organisationnelle

Parmi les recherches qui se sont penchées sur les résultats attendus du processus de socialisation (ex. Bauer et Erdogan, 2012 ; Jones, 1986), certaines ont proposé des indicateurs d'adaptation proximaux et distaux afin d'apprécier le niveau et la qualité de socialisation des nouveaux arrivants dans l'organisation (Anakwe et Greenhaus, 1999 ; Saks et Ashforth, 1997a).

Les résultats proximaux (ou indicateurs d'ajustement et accommodement) comprennent l'acceptation par les membres internes de l'organisation, la clarté du rôle et l'auto-efficacité. Ils sont directement liés aux processus d'apprentissage et d'ajustement de la personne à son nouveau poste dans l'organisation. Ils permettent de mesurer avec plus de précision le niveau d'acquisition des connaissances et compétences pour réaliser le travail. Ils permettent aussi la construction des liens sociaux avec le groupe de travail, qui témoignent du lien crée entre l'individu et l'organisation (Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003).

Quant aux résultats distaux, ils constituent un repère plus large qui permet à l'organisation d'apprécier les résultats de la socialisation en fonction des résultats organisationnels attendus, comme l'attitude au travail, la performance ou le roulement volontaire. Ce dernier est un indicateur intéressant pour les organisations eu égard aux efforts et aux coûts qu'il engendre. Ainsi, le roulement du personnel, quand il est associé à un manque de clarté de rôle, à un échec de l'insertion sociale dans le groupe ou à un manque de confiance en soi, peut être signe d'une mauvaise socialisation (Bauer et Erdogan, 2012).

Une limite importante de ces indicateurs est le peu d'intérêt qu'ils portent aux expériences cognitives et affectives vécues par la personne nouvelle arrivante. Les recherches au moyen d'enquêtes quantitatives ont pu établir le lien entre les tactiques organisationnelles, les ajustements individuels, ainsi que les résultats d'adaptation proximaux et distaux. Cependant, elles ne fournissent pas de renseignement sur les états émotionnels traversés par l'individu lors de l'apprentissage de son nouveau rôle et l'impact sur le processus (Ashford et Nurmohamed, 2012). Pourtant, les sentiments qu'éprouve la personne

nouvellement arrivée en poste, ainsi que les réactions individuelles adoptées pour y faire face peuvent s'avérer cruciaux pour la réussite du processus (Ashford et Nurmohamed, 2012 ; Garreau et Perrot, 2011). Ashford et Nurmohamed (2012) mentionnent aussi plusieurs études portant sur des émotions plus complexes, comme l'anxiété, l'aliénation, la résilience et la régulation des émotions. Ces domaines méritent d'être étudiés pour comprendre leurs effets sur la socialisation.

La personne nouvellement recrutée peut ressentir de la déception ou des doutes concernant son rôle. Cela peut déclencher un processus de construction de sens (Louis, 1980) qui l'incite à adopter des tactiques cognitives d'autorégulation, telles que le cadrage positif (Ashford et Black, 1996). Ce cadrage consiste à transformer les expériences émotionnelles négatives et les problèmes rencontrés lors de l'intégration en opportunités. En lien avec ce qui précède, je propose de jeter un regard sur le concept de *sensemaking* et sur les liens qui ont été établis dans les recherches entre ce concept et celui de la SO. Mais avant, j'explore dans ce qui suit la littérature qui a abordé la SO dans les EÉS.

## 3.2 Conceptualisation de la socialisation organisationnelle des DG en ÉS

En me penchant sur la littérature qui traite de la GRH dans les EÉS, j'ai pu constater l'absence de recherche sur le processus de socialisation. Je me suis donc basée sur la revue de littérature sur la SO pour identifier les éléments susceptibles de m'éclairer sur la manière dont on aborde la socialisation dans les EÉS. Ceci m'a amenée à élargir ma revue de littérature vers d'autres processus et pratiques GRH en EÉS.

### 3.2.1 La socialisation organisationnelle dans la littérature sur l'économie sociale

#### 3.2.1.1 Pratiques GRH en économie sociale et liens avec la socialisation organisationnelle

Dans son chapitre sur la GRH dans les EÉS, Davister (2015) rapporte que les défis majeurs auxquels ces entreprises font face concernent leur capacité d'attirer les compétences et de mobiliser le personnel. En effet, compte tenu des particularités des EÉS, attirer les compétences consiste à dénicher des individus qui peuvent assumer leurs fonctions et remplir leur rôle au sein de l'organisation, tout en manifestant un engagement envers ses valeurs et sa mission. En considérant les résultats proximaux et distaux du processus de socialisation identifiés plus haut, il est possible d'avancer l'idée que ce défi pourrait être, ne serait-ce qu'en partie, lié au processus de socialisation.

Ainsi, trouver des personnes qui allient ces deux exigences n'est pas chose facile. Il est donc nécessaire de se pencher sur les moyens que doit déployer l'organisation pour mobiliser les personnes et les maintenir engagées, ou encore sur les pratiques à mettre en place pour faire évoluer ces personnes, lorsqu'elles ne répondent pas exactement au profil recherché, vers ce qui est attendu de la part de l'organisation (Mayaux, 2001). Si les facteurs individuels constituent la première dimension de l'implication de la personne au sein de l'organisation, il reste essentiel de se pencher sur la dimension organisationnelle. Pour Davister (2015), cela consiste à développer des outils GRH adaptés aux spécificités des EÉS et qui ont comme points d'attache le travail, la mission et le groupe de travail (Davister, 2015). Les spécificités de ces points sont détaillées dans le tableau suivant :

Tableau 3.2 Spécificités des EÉS au regard des trois points d'ancrage psychologique (reproduction de Davister, 2015)

| | | |
|---|---|---|
| Attachement | À la mission | Proposer un travail qui a du « sens » aux yeux des salariés |
| | Au travail | Offrir des conditions de travail agréables et respectueuses de tous les salariés |
| | Aux autres travailleurs | Renforcer la « socialisation » des salariés par le biais d'une équipe basée sur des relations de coopération et de solidarité |

Ces points d'attache, que Davister (2015) nomme « points d'ancrages psychologiques », ont suscité mon intérêt en raison de leur alignement avec les trois grands domaines d'apprentissage identifiés par Haueter et al. (2003) concernant le travail, l'organisation et le groupe (Tableau 3.2). Davister (2015) décrit les pratiques qui permettent de renforcer chaque ancrage, et qui peuvent être mises en lien avec les pratiques de socialisation. L'exercice de transposition des concepts entre ces deux recherches a permis de faire les liens suivants :

1. *Apprendre l'organisation (Haueter et al., 2003) s'aligne avec l'attachement à la mission décrit par Davister (2008).* Au sujet de la mission, Comeau et Davister (2008) évoquent l'importance des pratiques visant à renforcer la culture d'entreprise. Celle-ci se construit à travers une définition claire des valeurs et de la mission de l'entreprise et permet d'accroître l'engagement des employés envers le projet de l'organisation. Les outils et pratiques GRH en lien avec la culture d'entreprise

peuvent prendre la forme de charte sur les principes et objectifs de l'organisation, module d'accueil pour les nouveaux arrivants; parrainage ou mentorat proposé aux recrues impliquant des travailleurs plus anciens; réunions d'équipe régulières afin de renforcer les liens interpersonnels entre les membres de l'équipe (Comeau et Davister, 2008).

2. *Apprendre son travail/rôle (Haueter et al. 2003) correspond à l'attachement au travail décrit par Davister (2015).* Pour cette dernière, s'agit en premier lieu d'instaurer des pratiques facilitant l'inclusion des employés dans la prise de décision. Par ailleurs, agir sur le travail consiste à améliorer ses conditions à des coûts faibles, compte tenu du manque de ressources dans les EÉS. Des incitatifs tels que la conciliation travail/famille, l'aménagement d'horaires, les formations et le développement de compétences peuvent avoir un impact sur l'engagement des employés dans leur travail (Comeau et Davister, 2008). Au-delà du travail et d'un salaire attractif, l'organisation doit accorder une importance particulière aux pratiques mettant en valeur le travail et reconnaissant la contribution de l'employé.
3. *Apprendre son groupe de travail (Haueter et al. 2003) identifié par Davister (2015) comme l'attachement aux autres travailleurs.* L'ancrage dans le groupe passe par le renforcement des liens sociaux entre les membres de l'équipe de travail. L'instauration d'une ambiance de travail conviviale, la tenue d'évènements rassembleurs favorisent la construction et le renforcement des liens sociaux entre l'équipe (Comeau et Davister, 2008).

#### 3.2.1.2 Les agents socialisateurs des DG des EÉS

Au regard des éléments qui ressortent sur les agents socialisateurs des DG, concernant le CA, on peut avancer que le soutien des membres du CA et de la personne présidente en particulier, apporté à la DG lors de son entrée en poste, sera en partie fonction du modèle de gouvernance de l'organisation. Ainsi, à titre d'exemple, si l'organisation fonctionne suivant le modèle de l'intendance, le CA tentera d'offrir les meilleures conditions et le soutien nécessaire à la DG afin qu'elle puisse accomplir son rôle. On le constate dans le témoignage suivant (issu d'une recherche-action sur la transmission) :

> Le président a joué un rôle assez central, il m'a transmis énormément de choses au niveau de l'animation de la vie coopérative. C'est tous ces pas-de-côté qu'il m'a permis de faire. Tous ces temps de discussion, d'analyse en commun, c'étaient des transmissions énormes sur l'aspect, non pas opérationnel, mais plutôt sur l'aspect démocratique et gouvernance, comment on va faire un vote au consentement ou comment faire sortir les enjeux, etc. Le rôle de la présidence est fort. Sur tous les premiers mois, je ne l'ai pas du tout perçu, mais en fait,

> aujourd'hui, la personne qui continue de me transmettre, c'est clairement le président. (Transmissions coopératives et La Manufacture coopérative, 2022, p. 69)

Hormis le modèle de gouvernance, la socialisation de la DG par le CA peut obéir à des dynamiques de pouvoir moins formelles. Ces dynamiques peuvent découler de l'enracinement culturel du CA et des identités des membres (Golden-Biddle et Rao, 1997).

Concernant la DG sortante, bien que la littérature ne fasse pas allusion à celle-ci, les récits suivants, provenant de nouvelles DG, permettent de percevoir l'importance de son rôle dans la socialisation, notamment pour l'apprentissage du rôle :

> Le DG de transition m'a accompagné dans la prise de poste. Il m'a mis dans les mailing listes un mois et demi avant d'arriver… (Transmissions coopératives et La Manufacture coopérative, 2022, p.62)

> C'est très bien qu'il soit là pendant un an, de façon à faire le tuilage et de continuer l'apprentissage de la direction. On a besoin de lui pour certaines choses et pour continuer à apprendre cette nouvelle fonction. (Transmissions coopératives et La Manufacture coopérative, 2022, p.63)

Toutefois, la présence de la DG sortante pour assurer la transmission ne pouvant pas être garantie (par exemple, advenant un congédiement), il est nécessaire d'identifier d'autres personnes-ressources dans l'organisation.

Pour explorer et comprendre la perception de l'expérience de socialisation par la nouvelle DG, je dois, dans un premier temps, combler le manque de recherches sur le processus de socialisation dans les EÉS. Pour ce faire, une première étape consiste à recenser et décrire, sur la base des récits des DG, les pratiques de socialisation mises en œuvre par l'organisation et les membres internes. Il sera également nécessaire de décrire la manière dont elles sont mises en place, ainsi que leur contenu. Comme mentionné dans le premier chapitre, les pratiques GRH dans les EÉS se caractérisent souvent par leur nature informelle. Je propose donc de recenser aussi toutes les initiatives et actions spontanées, engagées par les membres de l'organisation et par la DG lors de son arrivée dans le poste, dans le but d'arriver à un ajustement mutuel. Les pratiques identifiées pourront être classées en fonction des points d'ancrage psychologiques (Davister, 2015) ou des domaines de socialisation (Haueter et al., 2003). Cette première étape implique de manière implicite d'identifier les agents socialisateurs.

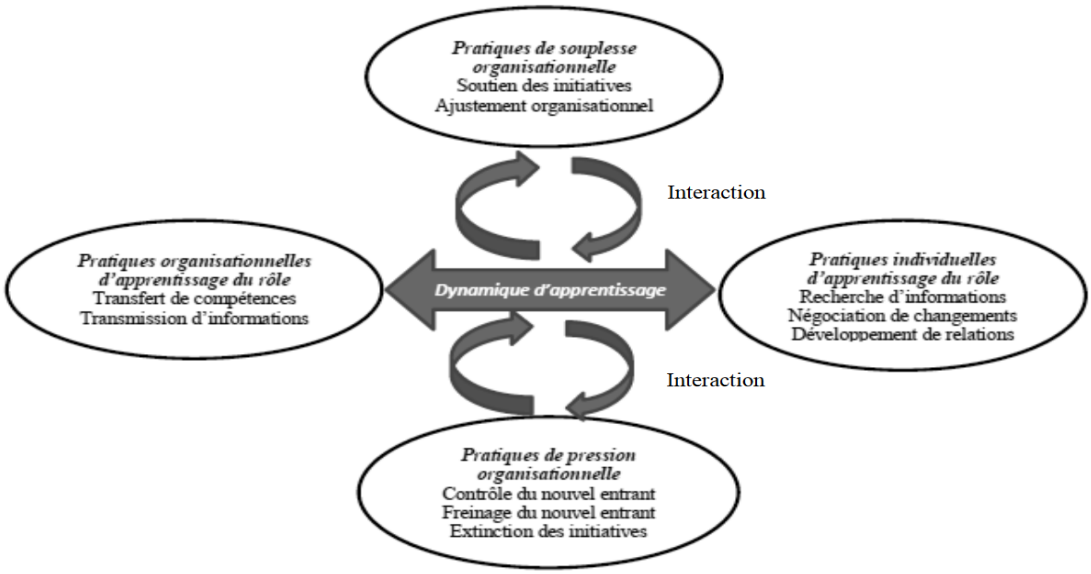
Par la suite, je propose de mobiliser la recherche de de Bargues et Perrot (2016) qui permet d'explorer comment les pratiques organisationnelles et les comportements individuels agissent sur le processus de socialisation de la DG. Au fil de cette exploration, je mobiliserai le concept de *sensemaking* pour comprendre les raisons et les contextes qui favorisent l'émergence, de la part de l'individu, de comportements et de réactions particulières plutôt que d'autres.

### 3.2.2 Une approche adaptée du modèle de Bargues et Perrot (2016)

La recherche de Bargues et Perrot (2016) est axée sur la compréhension des dynamiques de la socialisation dans le contexte des PME. Leur modèle (voir la figure 3.1. Ci-dessous) montre comment l'apprentissage se situe au cœur de ce processus et s'opérationnalise à travers l'action. D'une part, les acteurs internes transmettent de l'information à travers différentes pratiques, de différentes manières (dans une approche de « *sensegiving*[19] »). De l'autre, la nouvelle personne pose des actions et adopte des comportements pour trouver l'information qui donne du sens à son rôle et qui l'aide à bien mener sa nouvelle mission. Un élément intéressant du modèle de Bargues et Perrot (2016) concerne la référence aux pratiques de souplesse et de pression organisationnelle, qui agissent respectivement comme des leviers ou des freins pour faciliter l'adaptation de la nouvelle personne. En effet, bien que ces éléments n'aient pas été abordés explicitement dans la revue de littérature, il est important de savoir que les agents de socialisation peuvent choisir d'adopter des comportements de soutien pour favoriser la socialisation de la nouvelle personne, comme ils peuvent vouloir contrôler la nouvelle personne ou freiner ses initiatives afin de préserver les normes et le fonctionnement établis (Bargues et Perrot, 2015, 2016).

[19] Gioia & Chittipeddi (1991, p. 442) définissent le *sensegiving* comme « le processus visant à influencer le sens que les autres construisent et la signification qu'ils donnent, en vue d'une redéfinition souhaitée de la réalité organisationnelle ».

Figure 3.1 Processus de socialisation organisationnelle des PME (Bargues et Perrot, 2016)




Je propose d'adapter cette figure au contexte des entreprises d'insertion pour retracer les principales dimensions à considérer lors du processus de socialisation de la DG. J'insiste ici sur le caractère particulier de chaque entreprise d'économie sociale, ce qui me permet, dans le cadre de la présente recherche, de mobiliser ce schéma et ce, en me référant aux travaux sur les EI de Fontan et Noiseux (2012) et ceux de Meyer (2009), qui indiquent respectivement que les EI s'apparentent à des PME et que la double mission sociale et économique oblige les directions de ces entreprises à se comporter « comme de véritables entrepreneurs, obéissant à une contrainte de rentabilité tout en défendant une cause d'intérêt général » (Meyer, 2009, p. 87).

Toutefois, comprendre la perception de l'expérience de socialisation par la DG implique d'aller au-delà de l'aspect organisationnel afin de saisir les dimensions cognitives qui animent les interactions entre la DG et les membres de l'organisation et qui peuvent façonner le processus de socialisation. Le concept de *sensemaking* sera ainsi mobilisé pour comprendre comment la DG interagit avec son nouvel environnement et comment elle fait face aux surprises qu'elle rencontre et aux incertitudes liées à son nouveau rôle. Le *sensemaking* va permettre de comprendre comment la DG va « éprouver son environnement en s'y confrontant au travers de situations successives » et comment elle « comprend et interprète les situations, ce qui lui permet de se positionner par rapport aux éléments avec lesquels elle interagit » (Garreau et Perrot, 2012, p.11).

Dans ce qui suit, j'aborde l'approche du *sensemaking* en me référant souvent aux travaux fondamentaux de Karl Weick (1995) pour expliquer la manière dont ce concept sera mobilisé dans la présente recherche. Selon cette approche, le processus de création de sens se produit notamment lors de l'intégration d'une organisation ou le changement de rôle dans une organisation (Weick, 1995).

### 3.2.3 Exploration des dynamiques de socialisation organisationnelle des DG en économie sociale par le *sensemaking*

Au cours des deux dernières décennies, de nombreuses recherches ont été menées sur le concept de *sensemaking*. Cependant, sa multidisciplinarité rend la littérature fragmentée et difficile à synthétiser (Turner *et al.*, 2023). Bien que le champ d'études du *sensemaking* soit vaste et s'étende à de nombreux domaines d'application, l'idée centrale reste fondamentalement la même. Il s'agit d'étudier le mécanisme par lequel les individus s'adaptent aux transformations de leur milieu, qui sont à l'origine de situations complexes, en les transformant en un milieu qu'ils sont en mesure de comprendre et dans lequel ils sont en mesure d'agir. En sciences de la gestion, le modèle de Weick (1995), basé sur la création collective de sens, s'est imposé comme une référence pour comprendre comment les organisations et les groupes de personnes qui y travaillent donnent du sens à ce qui se produit dans leur environnement.

La théorie du *sensemaking* selon Karl Weick, ne repose pas sur une méthodologie spécifique (Maurel, 2010). Elle offre plutôt une perspective qui vise à améliorer la résilience des organisations pour faire face à des situations inattendues (Weick *et al.*, 2005) et une grille de lecture de l'action organisationnelle (Autissier *et al.*, 2018). Sa vision de l'organisation vient contrecarrer l'approche structuro-fonctionnaliste, puisque, selon Weick, l'organisation correspond à « un ensemble d'occasions d'interactions dans lesquelles les individus sont projetés et qui participent simultanément à la réalisation de l'individu et d'un collectif (qui échappe à l'individu) » (Autissier *et al.*, 2018, p. 96). Les personnes arrivent, à travers un processus de communication, de traitement et d'interprétation de l'information et des messages, à construire leur propre réalité (Laramée, 2009).

Certaines recherches ont fait le lien entre le processus de socialisation et le *sensemaking* et mis en lumière le potentiel d'explorer cette voie pour mieux comprendre les dynamiques qui entourent l'arrivée d'une nouvelle personne dans l'organisation (Garreau et Perrot, 2012 ; Louis, 1980).

#### 3.2.3.1 Définition du *sensemaking*

> Le processus de création de sens comprend la construction et la mise entre parenthèses des indices textuels qui sont interprétés, ainsi que la révision de ces interprétations en fonction de l'action et de ses conséquences. La création de sens concerne à la fois l'écriture et l'interprétation, la création et la découverte. (Weick, 1995, p.8) [ma traduction]

Le *sensemaking* correspond à un processus social au travers duquel l'individu, dans un contexte de changement, développe une nouvelle compréhension et de nouveaux cadres d'interprétation (Balogun et Johnson, 2004; Weick, 1995). La construction de sens n'est pas une activité intensive en tout temps (ex. lorsque la personne exécute un travail routinier); elle s'accentue lors des ruptures, changements et discontinuités surviennent dans l'environnement de la personne (Czarniawska, 2005).

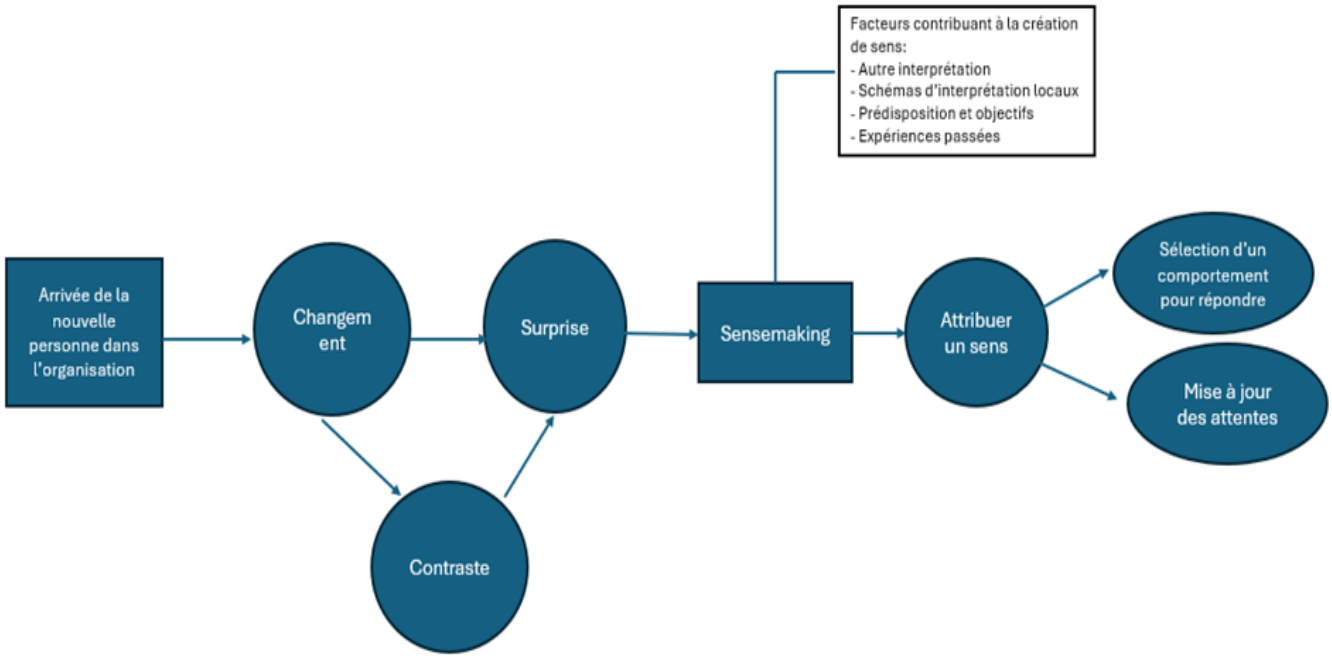
Turner et al. (2023, p. 1) utilisent l'expression « *filling in the cracks* » ou « combler les fissures » [ma traduction] causées par le changement, lesquelles sont d'ordre cognitif chez l'individu. Celles-ci nécessitent de donner un sens aux nouvelles situations afin de créer de nouvelles structures de connaissances différentes de celles auxquelles il est habitué.

#### 3.2.3.2 Le *sensemaking* dans la recherche sur la socialisation organisationnelle

Les travaux de Louis (1980) sont parmi les premiers à faire référence au *sensemaking* lors des périodes de transition. Louis (1980) a réfuté l'idée simpliste que satisfaire les attentes d'une nouvelle personne la fera rester dans l'organisation. Au contraire, elle a suggéré d'examiner de près les processus identitaires individuels pour comprendre leur complexité et contester l'hypothèse de rationalité et de pragmatisme de l'individu dans des contextes de transition. Son approche de la SO consiste à considérer que les personnes tentent de donner un sens aux surprises qu'elles rencontrent durant leurs premières expériences dans l'organisation. Elle qualifie d'ailleurs ces expériences de « choc avec la réalité », faisant référence à l'écart entre les attentes de la nouvelle recrue et la réalité de l'entreprise.

Selon Louis (1980), l'incapacité à anticiper la surprise, le manque d'éléments contextuels et l'ignorance des antécédents situationnels en lien avec l'histoire de l'organisation et l'absence de réseau social sont autant d'éléments qui manquent à la nouvelle personne pour faire face à l'effet de surprise (voir la figure suivante, reproduite de Louis, 1980).

Figure 3.2 Le *sensemaking* lors de l'entrée dans l'organisation selon Louis (1980) (ma traduction)

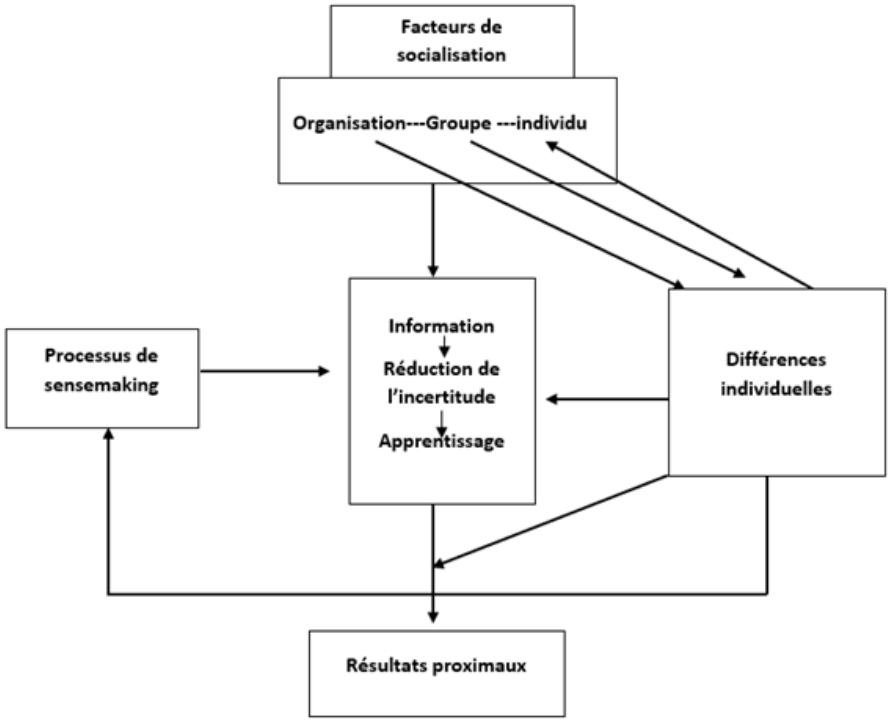



Plus récemment, Garrot et Perrot (2012, p. 5) ont qualifié le *sensemaking* de « perspective englobante qui permet de mieux comprendre le processus de socialisation organisationnelle ». Ils ont indiqué que la mobilisation de ce concept dans un contexte de SO permet de détecter les ruptures affectives qui peuvent survenir avec l'un des trois domaines d'apprentissage (le groupe, l'organisation, le rôle). Ces auteurs ajoutent que ces ruptures surviennent lors de la rencontre de la personne avec des éléments qu'elle ignorait, des non-dits ou une réalité que quelqu'un lui a dissimulée; elles ont pour effet d'engendrer des surprises négatives, qui s'apparentent à un sentiment de tromperie (Garreau et Perrot, 2012). Ces auteurs appellent d'ailleurs à l'instauration de pratiques de « *sensegiving* » qui permettent d'équilibrer entre la mise en valeur des aspects organisationnels positifs sans pour autant occulter les difficultés, les problèmes auxquels l'organisation fait face.

En me référant aux travaux de Saks et Ashforth (1997b) qui ont fait un retour sur les recherches portant sur la SO et le *sensemaking*, je propose de reprendre la figure suivante (Figure 3.3), proposée dans leur étude et adaptée à mon sujet de recherche, afin de montrer les liens entre les deux processus. Cette figure montre comment les facteurs de socialisation (individu, organisation et groupe) et le processus de création de sens engagé par la personne exercent une influence sur l'acquisition de l'information. Ce processus agit sur le niveau d'incertitude en le réduisant. Il favorise ainsi l'apprentissage dans différents domaines et

produit des résultats proximaux en lien avec la clarté de rôle, la motivation, ou encore l'acquisition des compétences.

Figure 3.3 Figure d'intégration adaptée, basée sur les travaux de Saks et Ashforth (1997)




### 3.2.3.3 L'approche Weickienne du *sensemaking*

Selon Weick (1995), l'organisation peut être considérée comme une réalité perçue par les acteurs organisationnels selon leurs propres schèmes de pensée. Toutes les actions et décisions prises par les individus dans l'organisation seront fondées sur les réalités construites de chacun d'entre eux. À travers cette conception, Weick identifie sept caractéristiques du *sensemaking* (Weick, 1995, p.17). Ainsi le *sensemaking* est, selon lui un processus: 1) ancré dans la construction identitaire; 2) rétrospectif: l'action ne peut être comprise qu'après avoir été réalisée; 3) générateur d'environnements modelés par les acteurs organisationnels; 4) social, car il s'inscrit dans les valeurs et interprétations partagées par un groupe d'individus; 5) continu et évolutif; 6) basé sur des signaux et des indices extraits de l'environnement; 7) orienté vers la plausibilité et non la vérité.

La « signification rétrospective » correspond à l'idée selon laquelle la personne ne comprend le sens de son action qu'après l'avoir posée (Weick, 1995, p.26; Laramée, 2009). Cette perspective apparaît d'ailleurs dans la question phare de l'approche de Weick (1995, p.18) [notre traduction] : « Comment puis-je savoir ce que je pense avant de voir ce que je dis? ». Afin de mieux éclaircir ce point, je me réfère à Laramée (2009) qui indique que porter un regard sur une action nécessite de prendre du recul. Il n'est donc pas possible d'en apercevoir le relief si la personne est plongée à l'intérieur (Laramée, 2009, p. 118)[20].
En résumé, Weick indique que la vérité et la précision ne sont pas nécessaires pour la construction du sens (Weick et al., 2005 ; Weick, 1995). Le *sensemaking* est le résultat de plusieurs éléments, lesquels, mis ensemble, permettent de générer une histoire à laquelle l'individu veut bien croire pour s'adapter.

> Si la précision est agréable, mais n'est pas nécessaire pour donner du sens, alors qu'est-ce qui est nécessaire? La réponse est quelque chose qui préserve la plausibilité et la cohérence, quelque chose qui est raisonnable et mémorable, quelque chose qui incarne l'expérience et les attentes passées, quelque chose qui résonne avec d'autres personnes, quelque chose qui peut être construit rétrospectivement, mais qui peut également être utilisé de manière prospective, quelque chose qui capture à la fois le sentiment et la pensée, quelque chose qui permet d'embellir pour s'adapter aux bizarreries actuelles, quelque chose qui est amusant à contraster. En bref, ce qui est nécessaire pour créer du sens, c'est une bonne histoire. (Weick, 1995, p. 60-61). [Ma traduction].

#### 3.2.3.3.1 Les éléments centraux du modèle de Weick

La particularité de la théorie du *sensemaking* selon Weick réside dans la perception de l'ambiguïté et de l'incertitude.

*L'ambiguïté*

Le caractère social du *sensemaking*, dans l'approche weickienne, accorde une place centrale à l'ambiguïté. En effet, celle-ci concerne la complexité qui caractérise l'information ou encore son manque de clarté (Marsal, 2021). Car, au-delà de la réalité physique et matérielle avec laquelle la personne doit conjuguer, l'aspect informationnel est souvent négligé. Et pourtant, Laramée (2009, p.114) évoque l'environnement comme « un champ informationnel surchargé de signes et d'indices que l'individu doit percevoir ou structurer, hiérarchiser et organiser ». L'ambiguïté devient alors le moteur qui pousse à la communication

[20] Cet élément du processus de *sensemaking* a constitué un critère important lors de la construction de notre échantillon. En effet, les DG interviewées avaient dépassé les premiers mois mouvementés qui caractérisent le processus de socialisation et avaient donc assez de recul pour aborder leur expérience.

et l'interaction dans le but de réduire les interprétations. Pour Laroche (2016), fabriquer du sens consiste à répondre aux deux questions suivantes : « que se passe-t-il? » et « que faut-il faire? ». Le sens donné résulte de la sélection initiale de certaines caractéristiques qui orientent l'action.

Les individus vont donc tenter de transformer l'information qui est ambiguë en messages compréhensibles à travers l'action et l'interaction. Ces deux processus sont au cœur de l'acte d'organiser, évoqué par Weick dans le terme « *organizing* » (Marsal, 2021 ; Sandberg et Tsoukas, 2015). Ces informations structurées dans l'esprit de l'individu forment la carte cognitive qui lui permet de comprendre l'environnement qui l'entoure (Sandberg et Tsoukas, 2015).

*L'incertitude*

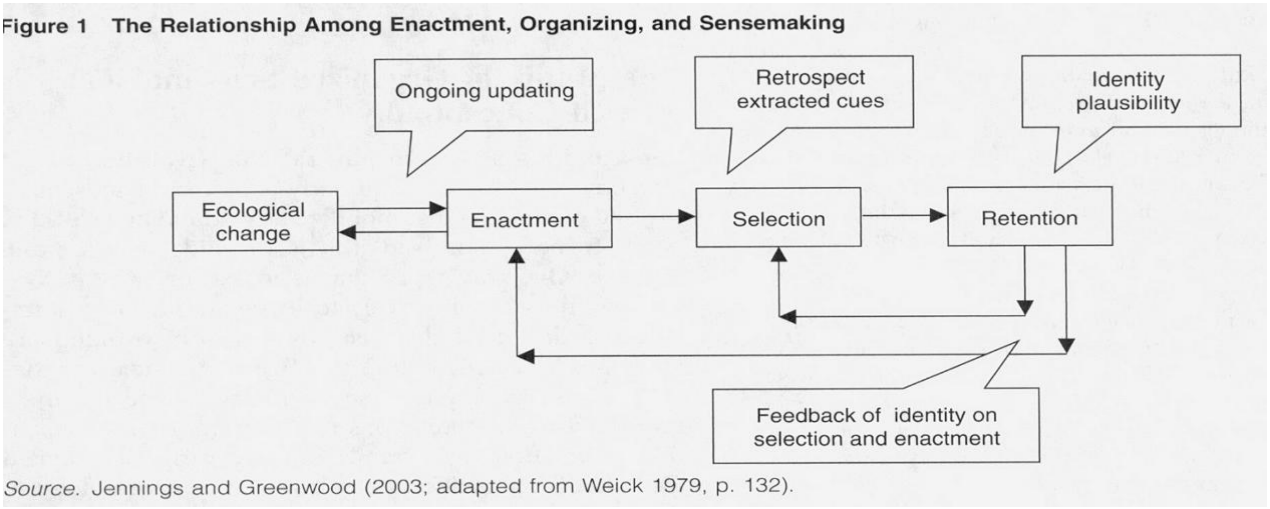
Lorsque la situation d'incertitude déclenche le *sensemaking*, cela est dû à l'incapacité de la personne de comprendre ou de donner un sens à cette situation. « Le choc provoqué par l'incapacité d'extrapoler les actions actuelles et de prévoir leurs conséquences conduit à une occasion de création de sens » (Weick, 1995, p. 98-99) [ma traduction].

Weick (1995) ajoute que la manière de traiter l'incertitude et l'ambiguïté sera différente pour parer à la problématique d'interprétation du changement. L'incertitude nécessite de fournir plus d'informations à la personne pour nourrir sa compréhension de la situation et réduire son ignorance. L'ambiguïté, quant à elle, nécessite de fournir des informations différentes, celles construites lors des interactions « en face à face » qui génèrent plus d'indices pour réduire la confusion.

#### 3.2.3.3.2 Les étapes du processus de *sensemaking*

Sur la base des sept caractéristiques évoquées précédemment, Weick (1995) propose un modèle de *sensemaking* non linéaire qui s'opère selon trois étapes qui se mettent en place dans un contexte de changement dans l'environnement de l'individu, tel qu'illustré dans la figure suivante :

Figure 3.4 La relation entre l'énaction, l'organisant et le sensemaking (tirée de Weick et al. 2005)




Les changements correspondent à l'apparition d'évènements inattendus, surprenants, qui interrompent le flux de l'action et qui prouvent que l'environnement qui entoure la personne est illusoire (Laroche, 2016). Koenig (1996, cité par Autissier et al., 2018, p. 97) parle de « changements écologiques » et les définit comme suit :

> Une partie de la matière première qui va servir de substrat à l'élaboration du sens. L'expérience passée au cours de laquelle certains changements écologiques ont déjà été interprétés fournit le reste de cette matière première. (Kœnig, 1996, p. 65, cité par Autissier et al., 2018, p. 97)

Je propose d'aborder, dans ce qui suit, les étapes qui caractérisent le *sensemaking*, lorsque « les changements écologiques » dans l'environnement ont lieu.

*La mise en acte (énaction)*

La mise en acte correspond au processus par lequel les idées et la vision se concrétisent, ainsi qu'au résultat de la construction sociale de la réalité par les acteurs organisationnels (Czarniawska, 2005 ; Sandberg et Tsoukas, 2015). Selon Laroche (2016), la mise en acte bouleverse l'idée selon laquelle le monde dans lequel vit la personne est réel, extérieur et objectif. Inconsciemment, la personne l'explique et le justifie jusqu'à arriver à croire que c'est la seule et unique façon de le concevoir. De même que pour Weick (1995), la mise en acte renvoie à l'idée que les acteurs organisationnels produisent eux-mêmes l'environnement dans lequel ils évoluent, en le construisant selon leur intérêts, expériences et motivations. La mise en acte est à l'origine d'une vision circulaire de l'action (Laramée, 2009). Laroche (2016), au sujet de la circularité de l'action, indique que les changements rendant l'environnement non familier pour les

acteurs incitent l'individu à mettre en marche les cycles d'actions pour s'adapter. Ces cycles d'échanges, arguments et interprétations s'enclenchent dans le but de réduire l'ambiguïté de l'information (Laroche, 2016).

*La sélection d'indices*

Le processus de sélection et de prise de décision va permettre d'arrêter le choix des acteurs sur une interprétation du changement intervenu (Laramée, 2009). De manière plus détaillée et dans une perspective communicationnelle, les acteurs de l'organisation observeront attentivement les indices et signaux présents dans les discours. Ils feront la sélection et le lien entre les indices qui leur semblent appropriés pour donner du sens à leur environnement (Sandberg et Tsoukas, 2015). En parallèle à cette interaction avec l'environnement, les acteurs de l'organisation vont puiser dans leur système de croyances et de valeurs pour créer de nouvelles façons de faire collective.

*La rétention mémorielle*

Cette étape consiste à retenir les solutions efficaces qui résultent de la création de sens sous la forme de cartes causales. Cela permet d'enrichir les cartes cognitives, d'élargir le répertoire de connaissances et de faciliter l'action et l'exécution des tâches semblables dans le futur (Sandberg et Tsoukas, 2015). Le souvenir permettra par la suite la réactivation des éléments stockés dans la mémoire et les cartes cognitives.

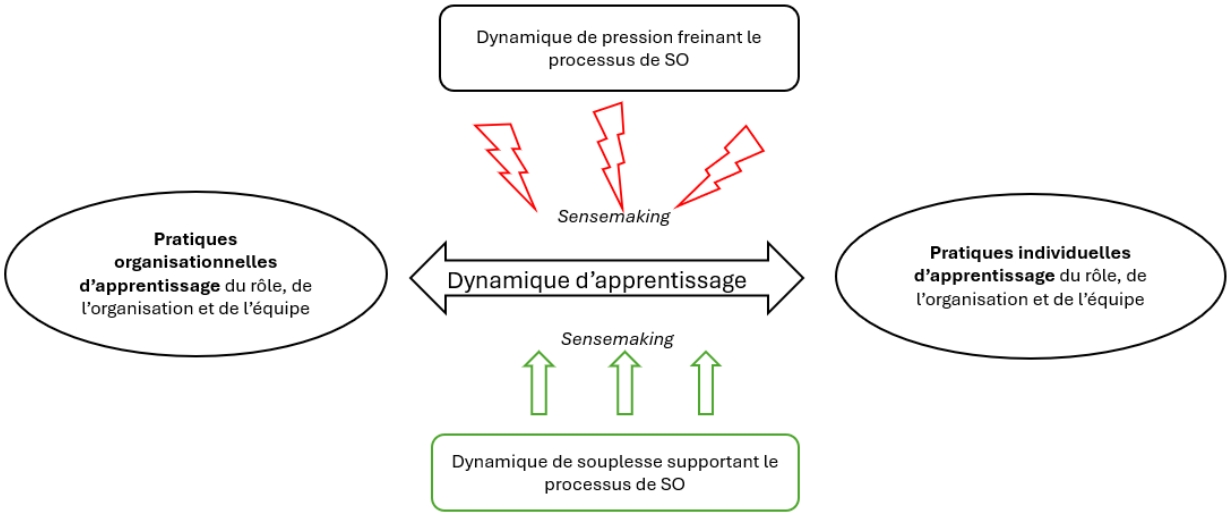
### 3.2.4 Cadre conceptuel synthétique

L'exploration de la littérature sur le concept de SO m'a permis de constater que les études se sont intéressées à des personnes nouvellement diplômées intégrant leur premier emploi (ex. Cable et Parsons, 2001), ou à des employés « classiques » (ex. Klein et Weaver, 2000). Or, mon sujet de recherche est la DG, une personne dont le rôle est clé dans l'organisation et qui nécessite une socialisation spécifique eu égard à sa fonction et son rôle dans l'entreprise (Ashford et Nurmohamed, 2012 ; Fondas et Wiersema, 1997). Je propose de réserver cette partie à la construction du cadre conceptuel particulier de mon mémoire.

Miles et Huberman (2003, p. 41) indiquent que « le cadre conceptuel décrit, sous une forme graphique ou narrative, les principales dimensions à étudier, facteurs clés ou variables clés, et les relations présumées entre elles. Un cadre peut prendre plusieurs formes et formats. Il peut être rudimentaire ou élaboré, basé sur la théorie ou sur le bon sens, descriptif ou causal ». Le schéma que je propose, inspiré du modèle de Bargues et Perrot (2016), présenté plus haut, me permettra de découvrir la manière dont se déroule la SO de la DG dans les EÉS. Je pourrai ainsi explorer les pratiques de soutien et les agents de socialisation. Il permettra également d'explorer la manière dont se comporte, agit et réagit la DG dans son nouvel environnement.

Je propose, en cohérence avec les éléments abordés dans ce chapitre, d'intégrer à ce schéma le concept de *sensemaking*. Il me permettra de découvrir les éléments qui sont à la source des surprises rencontrées. Je pourrai aussi explorer la manière dont la DG, pour chaque changement perçu dans son nouvel environnement, met en œuvre un processus de construction de sens. Ce processus conduit à mobiliser ses cartes mentales pour la création de nouveaux schémas d'interprétation et à l'adoption d'un comportement jugé adéquat pour réduire l'incertitude et maîtriser son environnement (Weick, 1995 ; Weick et al., 2005). Comprendre le comportement des nouvelles DG et identifier les sources à l'origine de ces comportements, permettra d'ouvrir la voie à des réflexions sur la manière d'améliorer le processus de socialisation.

Figure 3.5 Processus de socialisation organisationnelle des DG (inspiré de Bargues et Perrot, 2016)



# CHAPITRE 4

# Méthodologie de la recherche

Le présent chapitre aborde la démarche méthodologique qui a guidé ce projet, en tenant compte des questions de recherche et objectifs. Ainsi, je présenterai le devis de la recherche, la méthode d'échantillonnage, la démarche de collecte de données ainsi que la méthode d'analyse de celles-ci. Pour finir, j'aborderai les considérations éthiques ainsi que les limites de mes choix méthodologiques.

À titre de rappel, mes questions de recherche sont les suivantes : **comment se déroule la socialisation de la DG dans les EÉS ? Comment la DG « fait-elle sens » de son expérience de socialisation et comment évolue-t-elle dans son nouvel environnement?** Pour y répondre, j'ai mené une recherche qualitative qui a une visée exploratoire et de compréhension. La recherche qualitative adoptée vient également combler une lacune méthodologique observée dans les différentes recherches mobilisées dans la revue de littérature sur la SO. En effet, j'ai constaté que les recherches ont souvent été menées auprès d'échantillons de grande taille en suivant une approche quantitative et déductive, consistant à isoler des variables du processus et à tester leur effet sur le processus de SO. Dans la présente recherche et à travers leurs récits, je propose d'aller à la découverte de l'expérience de socialisation des DG.

Dans la partie qui suit, j'aborderai ma position épistémologique, qui s'inscrit dans une approche interprétative et inductive, puis j'expliquerai mon approche méthodologique et les méthodes utilisées pour recueillir mon matériel de recherche.

## 4.1 Construction du devis de recherche et positionnement épistémologique

Ma recherche s'inscrit dans le paradigme interprétatif. Selon Allard-Poesi et Marechal (2014, p. 40), cette posture épistémologique permet de « comprendre un phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens attachent à la réalité, leurs motivations et intentions ». Cette posture cadre avec ma volonté de compréhension du sens que la DG donne à l'expérience de socialisation et justifie mon positionnement dans le processus de socialisation, du côté de mon sujet de recherche. Mon mémoire vise à découvrir le parcours des DG, ce qui les a amenées à occuper ce poste de responsabilités, comprendre le contexte organisationnel dans lequel elles ont fait leur entrée en poste et leur perception de l'expérience de socialisation qui a lieu durant les premiers mois à la tête de l'organisation.

Ma recherche a été menée dans une logique d'exploration hybride. En effet, celle-ci s'opère à travers des allers-retours entre données empiriques et connaissances théoriques mises en avant dans la revue de littérature sur la socialisation organisationnelle (Charreire-Petit et Durieux, 2014). L'approche inductive a été privilégiée. Bourgeois (2021, p. 10), indique que « l'objectif principal de la recherche inductive est de décrire et comprendre les phénomènes peu connus ou qui ont besoin d'éclaircissement » et que « la problématisation débute habituellement par une observation, plutôt que par une recension des écrits complète ». Blais et Martineau (2006) ajoutent que l'approche inductive est celle qui concorde le mieux avec les recherches à caractère exploratoire qui ne trouvent pas de concordance dans la littérature. Étant donné la visée exploratoire de ma recherche, qui ne partait pas d'un cadre théorique préétabli mais plutôt d'un bricolage de connaissances liées au phénomène étudié, cette approche m'a semblé la plus appropriée. Elle suppose un raisonnement qui part de faits observés sur le terrain de la recherche dans le but d'aboutir à une idée plus générale. Pirès (1997, p. 48) parle d'axe théorico-méthodologique allant de l'empirique vers le général qui a pour finalité « explicite d'avoir accès à une connaissance générale sur certains aspects de la vie institutionnelle, culturelle ou psychologique ». C'est d'ailleurs cette démarche, itérative entre littérature et données empiriques, qui a fait émerger la pertinence du processus de *sensemaking* comme cadre d'analyse des récits d'expérience de socialisation des DG.

Pour ce qui est de la méthode de collecte de données, en cohérence avec la perspective interprétative et l'approche inductive, l'entrevue de recherche a été la principale méthode. Savoie-Zajc (2021) indique que l'entrevue semi dirigée s'inscrit dans le courant de l'interactionnisme symbolique, car elle considère que l'humain, par le sens qu'il donne à son environnement, s'engage dans l'action, ce qui permet au chercheur ou à la chercheuse de comprendre le monde de l'autre en le rendant explicite et lui donne « un accès privilégié à l'expérience humaine » (Savoie-Zajc, 2021, p. 279).

## 4.2 Approche méthodologique

L'approche méthodologique correspond à « la stratégie adoptée par le chercheur pour saisir et documenter la réalité » (Gaudet et Robert, 2018, p. 41). En cohérence avec mon positionnement inductif, j'ai opté pour l'approche de théorisation ancrée, qui vise à élaborer des théories substantives par rapport à un processus social à partir d'un travail actif d'analyse. Gaudet et Robert (2018, p. 49) définissent ce processus comme suit :

> Les adeptes de la théorie ancrée comparent les observations empiriques entre elles pour générer des catégories conceptuelles; les observations empiriques sont comparées aux catégories conceptuelles pour préciser ou affiner les dimensions et les propriétés de ces

> dernières; les catégories conceptuelles sont comparées pour former des théories substantives; les observations empiriques et les catégories conceptuelles sont comparées aux théories substantives pour y apporter des améliorations; et, finalement, les théories substantives sont comparées pour élaborer une théorie formelle qui possède encore plus de pouvoir explicatif. (Gaudet et Robert, 2018, p. 49)

L'approche de la théorie ancrée repose sur l'ancrage dans le matériel empirique de la recherche et la comparaison continue lors du processus analytique. Mon objectif étant de comprendre l'expérience vécue par les DG lors de leur arrivée dans le poste, cette approche enracinée dans le terrain est celle qui me permet de rester proche de mes données et fidèle aux récits des DG. Toutefois, certaines nuances existent quant à la manière de mettre en place cette théorie, qui l'ont amené à s'inscrire dans différentes écoles. J'associe l'usage que j'en fais à la conceptualisation proposée par l'école post positiviste. Selon Corbin et Strauss (1990, cités par Gaudet et Robert, 1998), celle-ci est basée sur une « induction avisée » qui admet la nécessité de recourir à une recension des écrits au début du projet, avant de se diriger vers le terrain pour la collecte de données.

En résumé, j'ai bâti ma méthodologie de recherche à travers le paradigme interprétatif et dans une logique inductive. Ma recherche part d'un étonnement en lien avec le roulement constaté dans les postes de directions dans les EÉS et d'un constat du manque de travaux consacrés à l'expérience des personnes dans ces postes. Les entretiens exploratoires (abordés plus bas dans le chapitre) menés avec les spécialistes du secteur, ainsi que ma recherche dans la littérature (scientifique et grise) m'ont permis de confirmer cette tendance et de préciser d'une certaine manière la problématique de la recherche. La recension des écrits a permis de clarifier le thème principal de la recherche en mettant en évidence l'importance de la SO dans le phénomène du roulement du personnel dans les organisations. La revue de littérature m'a permis d'emprunter la voie du concept de socialisation organisationnelle pour traiter ma problématique. Les thèmes identifiés en lien avec ce concept m'ont guidée dans la construction de la grille d'entrevue. Il me semble important d'ajouter que l'identification de ces thèmes m'a, d'une part, permis de moduler la grille en fonction du contexte dans lequel s'inscrivait l'arrivée en poste de la DG. D'autre part, cela m'a permis de constater les limites de la littérature pour couvrir les différents contextes d'intégration en lien avec le poste de direction et dans le contexte des EÉS. Ce faisant, je me suis laissée surprendre par l'histoire de chaque personne rencontrée. C'est une fois la collecte de données terminée que j'ai pleinement pris conscience du caractère itératif et réflexif de l'approche inductive (Bourgeois, 2021). En effet, un dialogue continu s'est établi entre la théorie, la collecte de données et l'analyse, faisant émerger au fil des allers-retours le concept de *sensemaking* comme cadre d'analyse des dynamiques interactionnistes de la SO.

### 4.3 Entrevues exploratoires : outil de construction de la problématique de la recherche

En premier, j'ouvre ici une parenthèse pour discuter des 3 entrevues informelles, citées dans le chapitre un, qui ont été menées auprès de personnes expertes du domaine et qui visaient à orienter et construire le sujet de la recherche. Après avoir entamé une réflexion sur la problématique de la recherche, le recours à ces entretiens exploratoires m'a été utile pour élaborer le design de la recherche et préciser la formulation de la question de recherche.

En effet, lors des échanges avec ma directrice de recherche, des questionnements persistaient quant à l'orientation et la formulation de la problématique de recherche. Nous avons donc ensemble pris la décision de faire appel à des spécialistes du domaine de l'économie sociale et de l'accompagnement des directions générales afin de recueillir leur perspective sur les enjeux et les défis liés au roulement dans les postes de direction. Ma directrice de recherche, grâce à son réseau professionnel, m'a mise en contact avec trois personnes qui étaient confrontées à ces difficultés sans être impliquées directement dans des enjeux organisationnels ou personnels. En d'autres termes, ces personnes n'occupaient pas ou plus le poste de direction d'une EÉS de premier niveau. Cela permettait d'avoir un regard expert, actualisé et objectif de la situation qui caractérisait ce poste. Ainsi, les trois premières entrevues auprès de ces personnes expertes ont été menées en équipe, par ma directrice de recherche et moi. Il s'agissait d'entrevues individuelles et informelles qui avaient une visée exploratoire dans le but de construire mon sujet de recherche. D'une durée d'environ une heure, elles ont été réalisées par vidéoconférence (Zoom) et se sont déroulées sous forme d'échanges/discussions non guidés et non enregistrés. Les données collectées lors de ces entrevues, sous la forme de prise de notes dans mon journal de bord, ont permis une fois analysées et discutées avec la directrice de recherche de :

- Dégager plus clairement les enjeux d'intégration des nouvelles directions. Ces enjeux, présentés dans le premier chapitre, ont permis de définir le contexte dans lequel s'inscrit la recherche;
- Délimiter le sujet de recherche et assumer le positionnement du côté de la DG;
- Confirmer le choix du terrain d'étude, en l'occurrence les entreprises d'insertion;
- Dégager certains thèmes pour l'élaboration du guide d'entretien des entrevues semi-dirigées.

Il me semble important de m'arrêter sur le deuxième point, soit celui du positionnement du côté de la DG, et des biais potentiels que cela pourrait entraîner, considérant que les données collectées ne tiennent pas compte de l'organisation. Plusieurs raisons m'ont poussée à croire qu'il est intéressant et pertinent

d'adopter cette posture. En premier lieu, la revue de littérature sur la SO que j'ai largement explorée m'a permis de constater que les recherches se sont le plus souvent penchées sur l'organisation, nous fournissant ainsi un corpus riche sur la manière dont est appréhendé le processus par l'organisation (que ce soit en matière de tactiques, de pratiques et d'acteurs susceptibles d'avoir un effet sur le processus). En deuxième lieu, les recherches sur la socialisation se sont penchées sur la manière d'améliorer le processus du point de vue organisationnel, afin de rendre la nouvelle personne rapidement opérationnelle et efficace. Ces deux points m'ont incitée à aller explorer du côté de la personne recrutée, pour savoir comment elle perçoit le processus de socialisation et quels sont ses besoins pour faciliter le processus d'apprentissage qui s'engage lors de son arrivée. Cela faciliterait son intégration, mais aussi rendrait cette expérience-là plus agréable possible pour elle et pour l'organisation, ce qui pourrait s'avérer un moyen de la garder en poste le plus longtemps possible.

## 4.4 Collecte de données

### 4.4.1 Critère d'échantillonnage

*Les entreprises d'insertion*

J'ai longuement abordé les EÉS dans les précédents chapitres. Celles-ci constituent mon champ de recherche au sens large. J'ai pu montrer leurs spécificités de gestion et de gouvernance et les statuts juridiques qu'elles peuvent avoir. Toutefois, j'insiste ici sur le caractère unique de chaque EÉS quant à la mission qu'elle poursuit et à la manière dont elle s'organise à l'interne. Cela rend difficile la construction d'un échantillon exhaustif ou représentatif. Les dynamiques organisationnelles et de gouvernance étant donc différentes d'une entreprise à une autre, il m'a semblé plus approprié de cibler un type d'organisation. En l'occurrence, les EI sont des OBNL qui opèrent dans un même champ (en lien avec l'employabilité) et qui poursuivent une même mission (à savoir l'insertion professionnelle). Ceci afin d'éviter d'avoir un échantillon contrasté sur le plan des organisations qui conduit à une analyse comparative basée sur le critère organisationnel.

Pour expliquer ma démarche, je reprends les propos sur les critères d'échantillonnage de Romelaer (2005, p. 15) selon qui « l'idée ici n'est pas du tout d'avoir une représentativité statistique et un échantillon complet. L'idée est d'avoir exploré suffisamment la variété des situations ». Ce choix vise plutôt à atteindre une certaine homogénéité dans les structures organisationnelles, dans le but de porter mon attention aux critères contextuels et situationnels qui entourent l'arrivée de la DG. Ces critères permettent de saisir les

nuances qui se dégagent d'expériences d'intégration différentes dans des structures plus ou moins semblables et de parvenir à une compréhension riche du phénomène étudié (Savoie-Zajc, 2021).

Une fois que le choix des entreprises d'insertion a été confirmé, leur recension a été simplifiée parce qu'elles disposent d'une accréditation particulière qui permet de les identifier rapidement et de les différencier des EÉS et des autres organismes d'employabilité. De plus, le CEIQ, auquel sont affiliées la majorité des entreprises d'insertion, a facilité le repérage des entreprises et des nouvelles directions par le biais des offres d'emploi qu'il publie sur son site. Le CEIQ regroupe 45 entreprises d'insertion dans toute la province de Québec. Les particularités qui ont aidé à les repérer, notamment l'identité partagée et l'appartenance au même collectif, sont devenues un défi pour préserver leur anonymat. J'expliquerai plus loin l'aspect éthique et ma démarche de traitement des données qui a permis d'anonymiser les entreprises et les personnes répondantes.

*Les directions générales*

Il n'a pas été nécessaire d'établir des critères d'inclusion et d'exclusion des personnes qui pourraient faire partie de la recherche. En effet, la recherche s'intéresse au DG des EÉS, peu importe leur identité de genre ou toute autre caractéristique individuelle. Toutefois, j'ai gardé à l'esprit lors de la collecte de données que les critères susmentionnés pouvaient influencer la perception de l'expérience d'intégration. Ils constituent ainsi des pistes à explorer pour affiner la compréhension du processus de socialisation dans des recherches ultérieures.

Deuxièmement, il me semblait intéressant de documenter des expériences de socialisation variées. Je souhaitais donc discuter avec des personnes ayant des parcours professionnels différents. Sans être certaine de pouvoir satisfaire ce critère, j'avais pour idée d'identifier des personnes qui avaient un parcours professionnel qui s'inscrivait dans le milieu de l'ÉS et d'autres qui provenaient du secteur privé capitaliste. Finalement, lorsque j'ai commencé à documenter les profils des répondants, il m'a été possible d'intégrer ces deux cas de figure.

Troisièmement, j'ai pu comprendre, lors de l'étape de problématisation du sujet de recherche, que le phénomène de roulement des directions dans les EÉS pouvait être dû à des départs volontaires. Il pouvait également être attribué à un manque de relève lors du départ à la retraite d'une direction. J'avais donc pour idée d'identifier des personnes qui pouvaient me raconter leur expérience en lien avec ces deux

contextes d'intégration. Finalement, en plus de ces deux cas de figure que j'ai pu documenter, j'ai été surprise de constater « in situ », pendant que je menais mes entretiens, l'apparition d'un troisième contexte en lien avec le congédiement de la direction précédente.

Quatrièmement, j'ai ciblé des personnes en poste depuis au moins un an. Ce critère de temps m'a semblé utile pour permettre à la personne d'avoir assez de recul par rapport aux défis auxquels elle a fait face lors de son intégration. Aussi, en fixant le minimum d'une année au poste de direction, je m'assurais que la période d'essai était dépassée. Une situation de période d'essai non terminée aurait pu être un frein qui n'aurait pas permis à la personne de se sentir à l'aise d'aborder autant les aspects positifs que négatifs de son expérience. J'ai également introduit un critère qui limitait l'ancienneté dans le poste à 4 ans. Je pense qu'au-delà de ce délai, l'arrivée dans le poste pourrait nécessiter de faire appel à des souvenirs trop lointains (avec des biais de rappel) et aurait pu déboucher sur une narration superficielle de l'expérience de socialisation.

Pour conclure, j'ai délibérément été à la recherche des personnes toujours en poste et non pas celles qui ont quitté l'organisation. Cela dans le but d'éviter de considérer des critères autres que ceux en lien avec le processus de socialisation qui peuvent conduire au départ de la personne. L'objectif de ce critère était également d'aller chercher des expériences plus ou moins réussies et non pas des échecs, qui pourraient donner cours à des expériences axées sur l'aspect négatif seulement. En ciblant les personnes en poste, je supposais également que les liens qui se créent entre la direction et l'organisation permettraient de susciter l'intérêt des répondants à contribuer par leur expérience à améliorer l'expérience d'intégration.

### 4.4.2 Construction et taille de l'échantillon

À partir des critères établis, j'ai commencé à construire mon échantillon. J'avais pour objectif de documenter 10 expériences de socialisation des directions. Mon choix pour les EI ayant déjà restreint le recensement des entreprises d'économie sociale, j'ai choisi d'aller à la recherche de toutes les EI ayant vécu un changement de direction durant les 4 dernières années.

Ainsi, à travers le site du CEIQ et celui du Chantier de l'économie sociale qui diffusent les offres d'emploi des EÉS, j'ai élaboré un tableau Excel dans lequel j'ai recensé 10 entreprises qui ont recruté une nouvelle DG dans les 2 dernières années, ce qui représentait plus d'un cinquième du total des EI. Ma directrice de recherche m'a mis sur la piste de 3 autres entreprises dont la prise de poste remontait à plus de 2 ans, ce

qui me faisait un total de 13 entreprises. À ce stade, j'avais pris la décision de les contacter toutes et de faire une relance advenant le cas où je n'atteindrais pas le nombre de 10.

Par la suite, j'ai parcouru les sites internet de chaque entreprise (rubrique équipe) pour identifier la nouvelle direction. Puis, j'ai consulté les derniers rapports annuels de l'entreprise afin de confirmer l'arrivée de la nouvelle direction et son nom, lorsque disponible. J'ai profité de cette étape pour documenter chaque entreprise, sa localisation, son secteur d'activité, sa mission et son histoire afin de me préparer aux entretiens. En deuxième lieu, j'ai consulté les profils professionnels des personnes identifiées sur la plateforme LinkedIn. Dans la plupart du temps, les profils étaient mis à jour, ce qui m'a permis d'avoir des informations sur les expériences professionnelles passées et le moment où la personne a accédé au poste de DG de l'EI. Une seule entreprise dont les informations sur le site n'étaient pas à jour a été contactée par téléphone pour prendre le nom de la nouvelle direction et ses coordonnées[21]. Les profils LinkedIn des directions répondantes m'ont permis de documenter sur mon tableau les grandes lignes de leur trajectoire biographique (expérience professionnelle et parcours académique). D'autres informations, relatives aux entreprises, m'ont été communiquées par le biais de ma directrice de recherche. Toutes ces informations me permettaient de satisfaire mes critères d'inclusion avant même d'entrer en contact avec les directions.

Dans le tableau suivant, je propose une vue d'ensemble des cas qui ont composé mon échantillon. Je mets en avant les éléments importants à considérer quant au domaine d'expertise de la DG, au contexte de son arrivée et à la situation de l'organisation constatée par la DG lors de son entrée en poste.

À ce tableau, j'ai pu ajouter certains détails pertinents pour comprendre le processus de socialisation, tels que la trajectoire biographique et l'expérience professionnelle passée des personnes participantes sans qu'elles ne soient reconnues. Parmi les personnes participantes, deux personnes étaient issues du secteur privé capitaliste, tandis que les huit autres personnes cumulaient plusieurs années d'expérience dans le milieu de l'ÉSAC. Aussi, bien que certaines personnes disposaient d'une expérience dans le milieu de l'insertion, la plupart d'entre elles étaient à leur première expérience de direction générale d'une EI.

Un dernier élément concerne la formation académique. J'ai pu constater que les personnes retenues avaient pour la majorité une formation universitaire initiale de premier cycle en travail social ou en gestion.

[21] Cette dernière n'avait pas de profil LinkedIn, la confirmation de la date d'accès au poste a été confirmée par l'assistante administrative avec laquelle j'ai pu échanger au téléphone.

Elles ont pour la plupart complété leur formation avec l'un ou l'autre des volets manquants à travers des formations universitaires de deuxième cycle.

Tableau 4.1 Présentation des cas de l'échantillon

| **N du cas** | **Code anonyme DG** | **Code anonyme entreprise** | **Domaine d'expertise de la nouvelle DG (formation académique ou expérience professionnelle)** | **Contexte d'arrivée de la nouvelle DG** | **Processus de recrutement** | **Situation de l'entreprise à l'arrivée de la DG** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | DG1 | EI1 | Formation en travail social/ Formation en gestion (orientée EÉS)/ Expérience de DG d'EÉS | Départ volontaire (DG intérim) | Recrutement externe | Défis financiers importants;<br>Mandat de continuité et ouverture au développement annoncés mais non respectés;<br>**Écart entre ce qui a été annoncé (promis) et la réalité rencontrée une fois en poste.** |
| **2** | DG2 | EI2 | Formation gestion Inc./Expérience professionnelle Inc. et gestion d'EI | Congédiement | Recrutement externe | Situation financière et organisationnelle stable mais entreprise non prête pour faire du développement; Nécessité de créer la structure, recréer l'image de marque, entamer un virage numérique;<br>**Écart entre ce qui a été annoncé et la réalité rencontrée une fois en poste.** |
| **3** | DG3 | EI3 | Formation en travail social/ Formation en gestion (orientée EÉS et développement communautaire) / Expérience professionnelle en ÉS | Départ à la retraite/ Relève | Recrutement externe | Mandat de développement;<br>Entreprise équilibrée sur le plan financier, stabilité organisationnelle;<br>**Concordance entre ce qui a été annoncé et ce que la DG a vécu.** |
| **4** | DG4 | EI4 | Formation en communication et travail social/ Expérience professionnelle dans le communautaire | Départ à la retraite/ Relève | Recrutement externe pour le poste de DGA/promotion DG | Défis financiers;<br>Pas de mise en application du plan de relève annoncé lors du recrutement;<br>Important virage à amorcer vers la professionnalisation (structure/ numérique/ GRH…).<br>**Écart entre ce qui a été annoncé et la réalité rencontrée une fois en poste.** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **5** | DG5 | EI5 | Gestion/ Expérience Inc. | Départ à la retraite/ Relève | Promotion interne au poste de DGA/promotion au poste de DG. | Stabilité organisationnelle;<br>Équilibre financier;<br>**Pas d'écart noté entre ce qui a été prévu et la réalité rencontrée une fois en poste**. |
| **6** | DG6 | EI6 | Formation en gestion et en administration et expérience dans les EI. | Congédiement (DG intérim) | Recrutement externe | Mandat de continuité annoncé vs. mandat de redressement une fois en poste;<br>**Écart entre ce qui a été annoncé (promis) et la réalité rencontrée une fois en poste.** |
| **7** | DG7 | EI7 | Formation en éducation et en relations internationales/ Expérience ONG | Départ à la retraite/ Relève | Recrutement externe | Situation financière et organisationnelle stable mais entreprise non prête pour faire du développement; Nécessité de professionnaliser l'organisation;<br>**Écart entre ce qui a été annoncé et la réalité rencontrée une fois en poste.** |
| **8** | DG8 | EI8 | Formation en communication/ Expérience OBNL | Départ volontaire | Recrutement externe | Situation critique sur les plans organisationnel, financier, RH.<br>**Pas d'écart noté entre ce qui a été annoncé et la réalité rencontrée une fois en poste.** |
| **9** | DG9 | EI9 | Formation en communication et en administration sociale/ Expérience EÉS | Départ volontaire | Recrutement externe | Situation stable, plusieurs projets de développement en cours;<br>Situation financière équilibrée;<br>**Pas d'écart noté entre ce qui a été annoncé et la réalité rencontrée une fois en poste.** |
| **10** | DG10 | EI10 | Formation en travail social et en gestion (orientée EÉS)/ expérience dans les EI | Départ volontaire / DG intérim | Recrutement externe | Mandat de développement;<br>Entreprise stable financièrement;<br>Important virage vers une professionnalisation de la gestion;<br>**Pas d'écart important noté entre ce qui a été annoncé et la réalité rencontrée une fois en poste.** |

### 4.4.3 Recrutement des directions participantes

Le recrutement des DG a débuté en avril 2023. Mon premier entretien a eu lieu au mois de mai et le dixième a eu lieu au mois de juillet 2023. Les invitations ont été adressées par courriel personnalisé, dans lequel je décrivais les grandes lignes du projet de recherche et les raisons qui m'ont amené à sélectionner la personne contactée. À ce courriel, j'ai joint un agenda virtuel partagé et anonyme avec des dates et des

horaires souples et multiples sur plusieurs semaines. Je pense que cette approche m'a finalement permis de maximiser les chances de participation des personnes contactées, qui, lors des entrevues, ont fait mention du fait que leur charge de travail ne leur permettait pas d'effectuer d'autres tâches que celles reliées à la gestion de l'organisation. Sur les 13 entreprises recensées, 11 ont été contactées, dont 10 ont donné leur accord pour faire partie de la recherche. Une seule direction a refusé de participer, par manque de temps.

### 4.4.4 Méthode de production du matériel empirique

Dans le cadre de ma recherche, j'ai privilégié l'entretien individuel ou « centré ». Il s'agit plus précisément de l'entrevue individuelle semi-dirigée, qui peut être définie comme « une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé » (Savoie-Zajc, 2021, p. 276).

Les EI étant dispersées sur le territoire de la province, j'ai mené les entrevues via la plateforme « Zoom », ce qui a comporté plusieurs avantages. La plateforme permet en effet d'établir un contact visuel, une interaction en temps réel, et d'aller à la rencontre des DG, peu importe la localisation de l'EI. James et Busher (2016, p. 3) indiquent que :

> L'utilisation de méthodes de recherche en ligne dans la recherche en sciences sociales a permis aux chercheurs de communiquer avec des individus et des groupes géographiquement dispersés, non seulement grâce à des conversations en temps réel et en différé, mais également avec la possibilité de voir réellement la personne à l'autre bout du fil. (James et Busher, 2016, p. 3) [notre traduction]

Les directions interrogées semblaient toutes à l'aise avec la plateforme « Zoom ». Deux incidents mineurs ont eu lieu concernant les entretiens. Pour le premier, une mauvaise connexion internet de l'interlocuteur a entravé les échanges durant quelques minutes sans compromettre l'entretien. Le second incident était dû à un retard d'une DG qui pensait que le lien Zoom, transmis, allait s'afficher sur son agenda électronique. La personne, qui s'est présentée avec 30 min de retard, s'est excusée et s'est rendue disponible pour aller jusqu'au bout de l'entretien.

Aussi, j'ai pu noter que la barrière numérique n'altérait pas la qualité des échanges. En effet, les directions avec lesquelles j'ai pu échanger m'ont semblé très à l'aise dès le début des entretiens. Un climat de confiance, de détente et de convivialité a prévalu pendant toute la durée des rencontres, créant ainsi une atmosphère agréable et propice aux échanges.

### 4.4.5 Construction du guide d'entretien

Pour la conduite des entretiens semi-dirigés, un guide de référence (voir l'annexe A) a été construit sur la base des différents éléments qui sont apparus dans la revue de littérature. Ainsi, celui-ci a été structuré selon le modèle de la SO par étapes et comportait de ce fait 4 principaux thèmes (Feldman, 1976). Chaque thème comportait un ensemble de questions et sous questions permettant d'aller chercher des détails de l'expérience, si ceux-ci ne venaient pas spontanément. Les questions du guide ont été formulées de manière à satisfaire les objectifs suivants :

- Situer la personne (profil professionnel, aspirations, attentes, expériences);
- Documenter l'étape anticipatoire en allant chercher comment la nouvelle direction a vécu ses premiers contacts avec l'organisation y compris son processus de recrutement;
- Explorer les efforts organisationnels et leur perception par la DG;
- Identifier les parties prenantes qui ont participé de près ou de loin à la socialisation de la DG;
- Découvrir comment la nouvelle direction s'est comportée dans son nouvel environnement et quels ont été les moyens qu'elle a déployés pour faciliter sa socialisation;
- Explorer la perception de l'expérience de socialisation par la nouvelle DG et découvrir les éléments qu'elle aurait souhaité avoir et qui aurait permis d'améliorer son expérience.

Les contextes de recrutement étant différents d'une personne à une autre, j'ai ajusté les thèmes et les questions avant chaque rencontre en fonction des informations que j'avais collectées lors de la construction de mon échantillon. Cela me permettait d'adapter le guide de la meilleure façon à l'expérience de la personne.

### 4.4.6 Déroulement des entretiens

Dans l'ensemble, les entrevues se sont bien déroulées. Les recherches que j'avais effectuées auparavant sur les directions et sur les entreprises m'ont aidée à appréhender les entretiens sereinement. Elles ont

démontré aux personnes répondantes ma préparation à l'entretien, témoignant de l'intérêt qui leur était accordé dans le cadre de la recherche.

Ainsi, j'accueillais les directions avec un mot de bienvenue. Après m'être présentée de vive voix, j'exposais les grandes lignes du projet et son contexte d'émergence. Je mentionnais la valeur de la contribution de la personne répondante et l'usage qui sera fait des données de l'entretien. Je rappelais également dès le début de l'entretien les considérations éthiques et je demandais l'autorisation pour l'enregistrement de la rencontre. C'est de cette manière que j'ai enregistré intégralement toutes les entrevues, d'une durée moyenne de 90 minutes chacune. Par la suite, j'ai écouté plusieurs fois les enregistrements et les ai transcrits mot à mot.

En cohérence avec ma posture interprétative, j'ai privilégié l'empathie pour produire la connaissance (Allard-Poesi et Marechal, 2014). De manière très intuitive, je me suis mise à la place de la DG. Cela m'a permis de percevoir son ressenti et d'approfondir certaines situations vécues comme délicates ou susceptibles de générer des sentiments. Cela a permis d'avoir des récits riches en détails subtils et pertinents pour comprendre la complexité qui entoure le processus de socialisation de ces personnes clés dans l'organisation. Ainsi, les DG ont répondu à toutes les questions du guide et ont décrit leur expérience avec autant de précision que possible. Elles n'ont eu aucune réticence à nommer les défis/obstacles auxquels elles ont dû faire face et à identifier les freins et les leviers à leur intégration. Témoignant de leur engagement envers la démarche de recherche, certaines ont communiqué par courriel, après l'entrevue, des éléments qui leur semblaient importants pour comprendre leur expérience et qu'elles avaient omis de mentionner pendant nos échanges. Les compléments d'information ont été « copiés/ collés » tels que transmis dans le courriel, dans la transcription de l'entrevue.

En parallèle aux rencontres que je menais, j'ai entamé la rédaction d'un mémo de suivi dès mon premier entretien. Dans ce mémo, je notais les éléments qui me semblaient importants ou surprenants en lien avec mon objectif de recherche durant l'entretien. Dans ce même document, je procédais à l'analyse de mes notes après chaque entretien en vue d'apporter des ajustements pour les entretiens suivants. Cette pratique m'a aussi permis d'une part de faire le lien avec les concepts théoriques que j'avais documentés dans la revue de littérature et, d'autre part, d'identifier des éléments qui me semblaient nouveaux et que je n'avais pas rencontrés dans mes lectures. Par ailleurs, en notant systématiquement les éléments de

réponse à mes objectifs de recherche qui émergeaient des discussions, j'ai constaté que ceux-ci revenaient au fil des entretiens, témoignant d'une certaine saturation théorique.

### 4.5 Analyse des données

La première étape d'analyse des données a consisté à transcrire les verbatim. Ainsi, les dix entretiens réalisés, d'une durée totale de 13 heures, ont été transcrits intégralement, excluant les mots du début et de la fin des entretiens, générant ainsi plus de 300 pages de données.

En deuxième lieu, plusieurs relectures des verbatim ont permis de procéder à une analyse thématique initiale. En m'appuyant sur les notes prises dans le mémo des entretiens, cette démarche a permis de faire ressortir les thèmes pertinents qui avaient un lien avec les objectifs de la recherche. Cette étape correspond à l'approche proposée par Paillé et Mucchielli (2021). Ces auteurs la définissent comme la « transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique) » (Paillé et Mucchielli, 2021, p. 270). Cet exercice de thématisation initiale m'a aussi permis d'avoir une vision comparative globale des éléments qui semblaient similaires ou divergents d'une entrevue à une autre.

En troisième lieu, à l'aide du logiciel d'analyse qualitative de données Nvivo, j'ai procédé au codage et à l'analyse des verbatim. J'ai débuté par un codage basé sur les thèmes identifiés dans la première phase de thématisation initiale. Puis, j'ai poursuivi à travers un codage émergent, en identifiant les éléments qui s'apparentaient à des pratiques organisationnelles et des comportements des acteurs de la socialisation. En parallèle, de manière inductive, j'ai codé les passages qui avaient trait à la perception de l'expérience et aux sentiments que celle-ci pouvait générer chez les nouvelles DG. Cette étape a été menée dans une démarche continue, c'est-à-dire à travers « une attribution ininterrompue de thèmes et, simultanément, de construction de l'arbre thématique » (Paillé et Muchielli, 2021, p. 275). À l'issue de cette étape, j'ai identifié plusieurs codes potentiellement intéressants pour enrichir la compréhension du processus de socialisation.

En continuant à m'appuyer sur la structure du guide d'entretien, j'ai divisé les codes en quatre grandes catégories en fonction des étapes du processus de socialisation. J'ai ensuite affecté les codes qui se prêtaient facilement à une étape spécifique du processus de socialisation en me référant à la littérature (par exemple, les pratiques organisationnelles anticipées, les pratiques d'accueil, la recherche

d'informations par la nouvelle DG, etc.). J'ai affiné par la suite le contenu de chaque catégorie, en fusionnant certains codes et en subdivisant d'autres, lorsque cela s'est avéré nécessaire.

Enfin, à la suite de cette étape, je me suis tournée vers les codes qui n'ont pas pu être attribués à une catégorie donnée. Cette étape a fait émerger d'autres catégories importantes à considérer pour comprendre le processus de socialisation, en lien avec les contextes d'arrivée en poste. J'ai donc ajouté des codes portant sur la situation de l'entreprise, l'impact de la COVID, l'historique du poste à cette catégorie. Une fois cette catégorie créée et codée, j'ai relu son contenu à la recherche de nouveaux thèmes émergents. J'ai également codé ces nouveaux thèmes, puis j'ai regroupé et organisé son contenu jusqu'à ce que tous les éléments en lien avec le contexte soient identifiés clairement. L'objectif de la recherche étant d'explorer la perception de l'expérience de socialisation par les DG, j'ai continué d'ajuster l'organisation des résultats au fur et à mesure de l'analyse afin de demeurer le plus proche possible des données empiriques, plutôt que de m'attacher fermement à la littérature.

### 4.6 Considérations éthiques

Cette recherche a été menée dans le respect des normes éthiques imposées par *l'Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC)* dont les principes directeurs sont le respect des personnes, la préoccupation pour le bien-être et la justice (Groupe en éthique de la recherche, 2022). Afin de me conformer au respect de ces normes dans la conduite de mon projet de recherche, j'ai obtenu, avant d'entamer ma collecte de données, un certificat d'accomplissement (disponible en annexe C), attestant que j'ai suivi le cours l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains : Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER).

Le projet s'inscrivait dans le cadre d'un projet mené par ma directrice de mémoire sur la direction des EÉS, projet financé par le CRSH (Développement Savoir) pour lequel un certificat éthique avait déjà été délivré (disponible en annexe D). Il a été mené dans le respect des principes et normes éthiques de la recherche menée auprès de sujets humains (consentement libre et éclairé, respect des personnes, préoccupation pour le bien-être). En matière plus spécifique de confidentialité et de contrôle des renseignements personnels, ma directrice de recherche et moi-même sommes les seules personnes à connaître l'identité des personnes répondantes. En effet, dans le cas du présent projet, à travers le partage de leur expérience, les directions participantes s'exposaient à des répercussions sociales éventuelles de la part de leur CA ou de leur équipe de travail, advenant le cas où on les identifierait. D'autant plus que le nombre des EI limité

et leur affiliation au CEIQ rendaient plus facile leur repérage. J'ai donc eu recours à plusieurs méthodes pour respecter mes engagements. En premier lieu, j'ai attribué à chaque direction et organisation un code alphanumérique (voir tableau 4.2 Présentation des cas de l'échantillon). J'utiliserai ces codes tout au long du chapitre de présentation des résultats, afin de situer les citations dans leur contexte. En deuxième lieu, afin de m'assurer que les personnes ne soient pas identifiées par rapport à l'expérience qu'elles ont vécue, je ferai référence à certaines situations délicates par un code unique « DGx ». Ce code ne permet pas de contextualiser le cas ni de recouper avec d'autres citations. Enfin, afin d'éviter que les personnes soient identifiées par leur genre, j'ai introduit le féminin et le masculin dans les citations.

## 4.7 Limites des choix méthodologiques

Vu mes choix méthodologiques et mon positionnement épistémologique, les résultats qui suivent ne permettront pas de proposer des généralisations (Charreire-Petit et Durieux, 2014). En cohérence avec la démarche qualitative qui conduit à une analyse contextualisée, les résultats issus de ce type de recherche, peuvent parfois être appliqués à des cas similaires mais ne peuvent en aucun cas être généralisés à toutes les entreprises. Le but étant de comprendre un phénomène unique et de documenter des points de vue à travers la narration (Bourgeois, 2021).

Bien que consciente que la taille de l'échantillon est limitée, je pense que documenter 10 expériences de socialisation permet de développer une certaine compréhension de l'expérience de socialisation des DG en EI. L'approche qualitative et la visée exploratoire de la recherche sont des éléments qui concordent avec des petits échantillons et qui permettent une analyse profonde et contextuelle des personnes concernées par le phénomène à l'étude (Miles et Huberman, 2003).

# CHAPITRE 5

# Résultats de la recherche

Dans ce chapitre, je présente les résultats de la recherche, organisés en suivant les étapes de la SO décrites dans la revue de littérature (Feldman, 1976) pour décrire comment se déroule le processus de socialisation de la DG. Après avoir décrit les contextes de recrutement afin de situer les expériences des DG et d'enrichir la compréhension des enjeux qui entourent l'arrivée de la DG, dans le reste du chapitre, à travers les étapes de la SO, je décrirai les pratiques offertes par l'organisation, les agents socialisateurs et les pratiques et comportements mis en œuvre par la DG elle-même. Afin de dépasser l'aspect linéaire et séquencé offert par les étapes, j'ai mobilisé le cadre d'analyse par le *sensemaking* tout au long de la présentation des résultats. Cela m'a permis de comprendre les dynamiques qui animent le processus et dessinent sa trajectoire. Pour ce qui est des domaines d'apprentissage, il s'avère difficile de les catégoriser dans les étapes, puisque la DG apprend sur les différents volets durant tout le processus de socialisation. J'ai préféré les aborder dans un volet à part.

## 5.1 Les contextes de recrutement

Le contexte de recrutement renvoie aux caractéristiques de l'environnement (organisationnel et externe) lors de l'arrivée de la DG en poste. Les récits des DG ont permis d'identifier les éléments en lien avec le processus de recrutement, le contexte pandémique et la situation financière et organisationnelle de l'entreprise comme les principaux constituants du contexte.

### 5.1.1 Raisons, approches et conduites du processus de recrutement

Quatre directions sont arrivées en poste dans un contexte de relève, pour remplacer une personne qui partait à la retraite. Ce contexte se distingue par le départ d'une personne qui a longtemps dirigé, voire contribué à la création de l'organisation. Pour certaines de ces directions, la relève était planifiée, « [la direction] s'est vraiment mise en mode, elle avait préparé son coup-là, elle voulait que ça se passe bien, c'était un peu son bébé là, elle voulait partir, mais elle voulait que ça se passe bien. » (DG7)

Dans le contexte de la relève, j'ai identifié deux approches de recrutement. La première approche, vécue par deux directions, consistait en un recrutement à l'externe pour occuper directement le poste de la DG. La deuxième approche, qui a concerné les deux autres directions, est orientée vers le recrutement d'une

direction générale adjointe (DGA). Avec une promotion à l'interne pour l'une et un recrutement à l'externe pour l'autre, l'objectif de cette approche était de préparer les personnes, durant un laps de temps déterminé, à assumer le poste de DG.

> On m'a offert le poste le soir même, donc le poste de [direction générale adjointe] qui était prévu pour une période pas claire entre 6 mois et 9 mois, pour éventuellement prendre la direction générale lorsque tout le monde considérait que je serais mûr.e pour le prendre. Mais c'était ça, ça a duré maximum un an. (DG4)

La personne ayant vécu la transition à l'interne a indiqué qu'il s'agissait de la meilleure manière d'organiser un changement de direction, à condition que la DG sortante accepte de laisser la place à la nouvelle personne (DG5).

Au fil des entretiens, un phénomène particulier m'a interpellée concernant le départ à la retraite de l'ancienne DG. Au sujet de l'historique du poste de direction, cinq d'entre elles évoquent le passage de plusieurs directions consécutives dans des délais très courts. Ces directions partent d'elles-mêmes ou sont remerciées après avoir passé quelques mois en poste.

> Il y a eu un directeur pendant plus de 15 ans, puis ils ont engagé une personne qui était là 5 mois, ça ne marchait pas donc la personne était congédiée, remerciée. Ensuite, il y a eu l'arrivée d'une autre direction qui a été là 2 semaines, la personne n'a pas resté et là finalement ils ont engagé l'autre personne qui est restée là 10 mois. (DGx)

Ce phénomène mérite une contextualisation, puisque les raisons de ces roulements varient considérablement d'une organisation à une autre. Cela permet de souligner la période charnière qui caractérise le départ d'une direction qui a géré l'organisation durant de nombreuses années et la difficulté de retrouver un équilibre organisationnel, une stabilité dans la gestion et la gouvernance lors de ces changements. La situation exige une réflexion quant à la manière de l'appréhender, tel qu'exprimé dans les propos suivants d'une direction qui a été interpellée par son CA pour faire une planification de relève :

> Qu'est-ce qu'on fait? On embauche une DG adjointe en lui disant "tu auras le poste de DG quand la personne va partir" ? Non, mais si je ne pars pas…Je ne suis pas parti.e là, donc, on lui vend un truc, on n'est pas sûr que ça arrive. On ne lui dit pas...on lui dit juste "t'es DG adjointe", mais on sait que dans notre tête, si ça se trouve elle va partir avant que moi je parte. Le marché de l'emploi est tellement dynamique, tu ne peux pas prévoir ta relève, t'embauches quelqu'un, donc je vais le former, comme ça dans 2 ans quand je vais partir, il va être prêt. Ouais, mais il va peut-être démissionner au bout de 18 mois *anyway*, tellement le marché est... donc c'est très compliqué d'avoir une vision comme ça à plusieurs années

> d'avance. Comment tu veux préparer ça? C'est, c'est compliqué là, très compliqué. Le CA m'a demandé un plan de relève. Ils veulent que je fasse toutes les options possibles, etc. Ils veulent que je prépare ça pour le prochain CA, je vais le faire, je leur, je ne leur ai pas dit là, mais c'est théorique, c'est très théorique. (DG2)

Le congédiement est la deuxième raison à l'origine du besoin de recrutement d'une nouvelle DG. Deux personnes répondantes ont été recrutées à l'externe, après le congédiement de la DG précédente. Arriver dans un tel contexte signifie que le départ du prédécesseur s'est fait dans une situation difficile et qu'il n'y a pas de direction sortante pour assurer la passation de poste.

> Ils négocient avec la DG pour qu'elle parte. Et là, ils m'offrent le poste en même temps. Donc je n'ai pas croisé [la personne sortante]. Je crois qu'il y a eu une semaine entre son départ et mon arrivée, donc le contexte était quand même très particulier parce que je n'ai pas eu de passation. Et j'arrive dans une situation de crise humaine. (DGx)

Ce contexte s'avère également difficile à apprivoiser. D'une part, la nouvelle DG ne dispose que d'une vision unilatérale de la situation du contexte d'arrivée (celle du CA seulement), à laquelle elle doit se fier pour pouvoir construire sa relation avec la gouvernance et l'équipe. D'autre part, la situation incite à penser que le poste de DG est un « siège éjectable » (dans les mots de DGx), et qu'il faut rester sur ses gardes.

Enfin, le départ volontaire de la DG en place constitue le dernier motif de recrutement identifié. Quatre directions interrogées ont été recrutées à l'externe, pour remplacer une personne qui quittait l'organisation pour différentes raisons, après avoir occupé le poste de direction durant un laps de temps se situant entre quelques mois et une dizaine d'années. Ce contexte peut présenter certaines particularités puisque l'une des directions interrogées évoquait le départ de son prédécesseur comme une épreuve difficile pour l'organisation, qui a ébranlé la confiance de l'équipe :

> Finalement ils ont engagé une personne qui est restée là 10 mois. Mais une personne qui a initié une démarche de planification stratégique, beaucoup de projets et qui n'a pas laissé voir qu'elle avait d'autres projets en amont, personnels, qui allaient l'amener à quitter l'organisation rapidement et les gens se sont attachés à [cette personne]...Il y avait beaucoup de colère, tu sais, j'ai senti beaucoup de colère face à ce départ-là. Probablement parce que les gens s'étaient bien attachés [à cette personne]. (DG9)

En termes de processus de recrutement, le nombre d'entrevues peut varier entre une et cinq entrevues selon que l'organisation a fait appel à une firme externe dans le processus de recrutement, ou pas.

> La première entrevue, c'est avec le recruteur, donc une agence de recrutement. Et après, j'ai eu 2 entrevues avec des groupes de membres du CA, et après une 4e entrevue avec le DG et même une 5e avec les chefs d'équipe aussi. (DG6)

Quatre personnes répondantes ont d'abord interagi avec une firme de recrutement qui faisait la sélection et référait des candidats à l'organisation. Bien que ces entretiens se soient globalement bien déroulés, une personne répondante a indiqué avoir mal compris les enjeux réels de l'organisation, présentés par le recruteur. Il serait donc pertinent d'assurer une bonne communication entre l'organisation et la firme quant à la situation de l'entreprise et les attentes envers la DG. Cette clarté doit être apportée dès le début du processus.

Les situations présentées plus haut permettent, d'une part, de comprendre l'environnement qui entoure le poste de DG, et d'autre part de saisir les défis qui entourent le changement de direction dans les EÉS. Elles permettent aussi de saisir l'impact précoce que le contexte peut avoir sur le processus de socialisation. La figure suivante retrace les différents scénarios qui se présentent à l'organisation pour le recrutement d'une nouvelle DG :

Figure 5.1 Les différentes approches pour le recrutement d'une direction générale dans les EÉS (source: autrice)

### 5.1.2 Le contexte pandémique

Les entretiens ont aussi mis en lumière comment la pandémie de la COVID-19 a affecté les entreprises d'insertion et complexifié les transitions. En effet, la prise de poste était plus difficile en raison des restrictions sanitaires et des défis du maintien du service par ces entreprises qui devaient innover en

déployant de nouvelles méthodes de travail et de nouvelles manières d'accueillir les personnes en formation afin de maintenir le service dans le respect des mesures sanitaires gouvernementales.

> La COVID est arrivée à travers ça et donc [l'organisation] était fermée pendant 7 semaines. Donc on a ajusté l'accompagnement des jeunes à distance mais ça a fait en sorte qu'il a fallu tout remodeler ici. (DG4)

Six directions sont arrivées en contexte pandémique ou peu avant. Elles se sont retrouvées à devoir naviguer dans un contexte inconnu, les obligeant souvent à mettre de côté leurs aspirations pour le développement de l'organisation, pour gérer cette situation unique:

> C'est ça, en 3 ans dont 2 ans de pandémie et une année d'essayer de se remettre après la pandémie, il n'y a pas eu grand-chose qui s'est passé [dans l'organisation]. (DG1)

L'une des directions a décrit d'une manière fine comment elle a vécu la pandémie en étant nouvelle DG. Elle a mis l'accent sur les attentes de l'organisation envers elle pour gérer une situation inédite, tout en sachant qu'elle venait d'arriver dans son nouveau rôle. Ses propos permettent de noter comment une pression externe, indépendante de l'organisation, peut devenir un levier pour pousser la personne à prendre en main son rôle rapidement :

> Puis il y a eu la pandémie. Ça a été une rude épreuve parce que, comme plusieurs ne savaient pas quoi faire, mais en même temps comme [nouvelle direction], il faut que tu prennes des décisions dans quelque chose que t'as jamais fait, puis en plus t'es [une personne nouvelle à la DG], ça a été une épreuve. Mais c'est ça qui m'a permis à un moment donné de dire ok, là on va gérer la gouvernance, on va gérer la direction, on va se mettre dans le milieu, on va choisir les compétences dans chacun qu'il faut que je développe, après cela, on va voir les communications qu'on doit mettre en place, puis après ça, je vais avoir une vision plus claire. (DG5)

Pour une des personnes répondantes, la COVID a retardé la prise du poste dans un contexte de relève et a fragilisé davantage la relation construite avec l'ancienne DG, mettant en péril le processus de passation de poste.

> Ce n'est pas le temps de faire la relève en plein milieu d'une crise, puis plein de transformations. Mais disons que nous autres, on était mûrs là pour... Ça a été très difficile parce que là, au retour de la COVID, c'est comme si l'ancienne direction, je pense qu'elle croyait moins à mon potentiel de prendre la direction parce que je n'avais pas la même vision qu'elle finalement. (DGx)

### 5.1.3 Situation de l'organisation à l'arrivée de la DG

Toutes les personnes répondantes ont évoqué la situation de l'organisation lors de leur arrivée dans le poste, parfois par contraste (en comparant avec l'organisation dans laquelle elles exerçaient auparavant), parfois par surprise (car elles ne s'attendaient pas à rencontrer une telle situation, ou parce que ce qu'on leur avait transmis ne correspondait pas à la réalité observée sur le terrain). Concernant les enjeux financiers, sur les dix directions interrogées, quatre ont mentionné les difficultés financières de l'organisation, voire sa situation précaire à leur arrivée. Bien que les DG n'aient pas explicitement établi le lien entre les défis financiers de l'organisation et le processus de socialisation, on peut entrevoir la pression qu'ils pouvaient exercer sur la DG dès son arrivée. À cela s'ajoute parfois la pression des attentes de l'organisation pour redresser la situation, illustrée dans les propos suivants :

> Là je commençais en poste avec une coupure, puis après c'était de voir la raison de la coupure fait que la coupure, t'as un problème financier. Mais la raison des coupures, ce sont des problèmes opérationnels, c'est qu'ils trouvaient qu'on n'arrivait pas à faire des bons résultats d'opérations, donc y'avait un problème financier, puis après y a un problème d'opération assez important pour que notre bailleur de fonds soit insatisfait… Fait que là, faut que tu rattrapes les opérations avec moins d'argent et des menaces, fait que le personnel ou le climat de travail est moins le fun, là. (DGx)

Ces difficultés financières ou les pressions exercées par les bailleurs de fonds sont mieux vécues par la nouvelle DG lorsque celle-ci est mise au courant lors de son recrutement. Cela permet d'alléger le fardeau de la contrainte (celle-ci étant partagée avec le CA) mais aussi de rendre les attentes de l'organisation beaucoup plus réalistes vis-à-vis de la DG :

> Ils ont été très transparents dès le départ sur où on était, les difficultés qu'ils avaient rencontrées. Je savais très bien qu'ils venaient de frôler la catastrophe. (DG 8)

Sur un autre volet, selon les propos de quatre directions générales, le processus de socialisation est balayé d'un revers de main, eu égard aux besoins pressants de prendre en main le volet opérationnel de l'organisation.

> Non, il n'y a pas eu vraiment d'intégration! Je me suis senti.e bien accueilli.e par le CA. Mais sinon rien, non, presque pas. Ça s'est fait très vite, eux étaient dans l'urgence … (DG2)

> Je suis rentré.e là, mon premier jour, j'avais rendez-vous avec le président. Et là, il m'a fait la liste des urgences dont : "t'as 2 semaines pour renégocier le plus gros contrat commercial de l'entreprise". Et c'est parti comme ça. C'était pas du tout des conditions confortables (DGx)

Parmi les raisons qui incitent l'organisation à mettre la pression sur la DG, j'ai noté la durée de vacance du poste, ou le retrait de l'ancienne DG qui est officiellement en poste, mais qui n'assume plus vraiment les tâches qui lui incombent.

> Puis elle était en fin de mandat, [l'ancienne direction], oui, ça se sentait là que la personne avait envie de... C'est une bonne personne qui est super bonne je pense même dans son job actuel, elle est [nouvelle DG] d'une autre [organisation]. Mais il y a un enjeu de motivation. (DGx)

Le manque de ressources humaines est une autre raison qui nécessite une prise de poste rapide par la nouvelle DG. Une personne répondante a mis son nouveau rôle de DG de côté afin d'assumer les tâches qui incombaient à d'autres postes, pour permettre une continuité dans les opérations courantes :

> Il y a eu des périodes où je n'ai même pas eu des personnes, ni dans le poste d'agente d'insertion, ni dans le poste d'adjointe administrative, donc j'ai dû faire de l'intervention, j'ai dû le refaire et j'ai dû mettre mes choses à moi de côté. (DG1)

D'ailleurs, il est intéressant de mentionner les difficultés que les DG disent elles-mêmes rencontrer quant au recrutement et la socialisation de nouveaux membres de l'équipe. Cela a permis de comprendre qu'elles sont bien au fait de cette problématique qui fait partie des enjeux auxquels elles doivent faire face.

> Si je fais un résumé sur ma première année, au-delà de tout ce que je viens de vous parler, le recrutement, c'est ce qui a pris le plus de temps. Recrutement, intégration, formation, retour en arrière, retour au point de départ, recrutement, intégration, formation et on recommence. (DG1)

Un pas plus loin, une personne répondante m'a fait part de sa réflexion sur la nécessité de penser l'intégration des membres de l'équipe. Selon elle, la direction, imputable à l'organisation, a le devoir de bien socialiser ses employés afin de ne pas assumer les conséquences de leur départ, mais sa propre socialisation, qui revient au CA est moins priorisée, car les membres du CA, bénévoles, n'ont pas de conséquences réelles à assumer :

> Une DG qui intègre mal un directeur des finances, même si t'as des responsabilités familiales, un moment donné faut que tu trouves le temps parce que c'est toi qui vas absorber les conséquences de ta mauvaise intégration. Tu vas absorber personnellement dans ton travail au quotidien, les conséquences de ta mauvaise intégration, donc c'est une motivation automatique...en même temps une attente dans ta description de tâche. Et si tu fais une mauvaise intégration, t'as les conséquences personnelles ou même dans ton statut de supervision, ce qui n'est pas le cas pour le CA. (DG6)

Les trois éléments exposés plus haut (à savoir le contexte de recrutement, la situation pandémique dans laquelle plusieurs directions sont arrivées en poste et celle de l'organisation sur les plans humain et

financier) mettent en lumière l'importance de considérer ce qui entoure le processus de socialisation. Ces éléments, à première vue sans rapport direct avec le processus de socialisation, peuvent pourtant influencer la dynamique de manière significative. Il est donc crucial de les mettre en évidence et de les nommer lors de l'arrivée d'une nouvelle direction.

## 5.2 Processus et expérience de socialisation des DG

Décrire le processus de socialisation consiste à examiner s'il se déroule en suivant des étapes distinctes, à identifier les pratiques proposées par l'organisation et à évaluer la manière dont elles sont mises en œuvre. Il s'agit également d'identifier les personnes impliquées dans ce processus et d'observer les actions et les comportements adoptés par la DG pour favoriser leur intégration. Dans cette logique, j'ai identifié les pratiques déployées à chaque étape. De la même manière, j'ai exploré à travers les étapes le rôle joué par les acteurs socialisateurs, lorsque ceux-ci interviennent dans le processus, ainsi que la manière dont la nouvelle DG vit son expérience. Toutefois, il faut garder à l'esprit que les étapes se chevauchent et s'entremêlent et que parfois, les pratiques organisationnelles, les rôles des agents et les comportements de la DG ne sont pas propres à une étape bien définie.

### 5.2.1 La socialisation anticipée

Les stratégies de recrutement et la trajectoire biographique, qui influencent grandement cette étape, doivent permettre une adéquation entre les attentes de la nouvelle DG et la réalité à laquelle elle sera confrontée une fois en poste. De la même manière, les stratégies de recrutement visent à ce que la DG retenue pour le poste présente le profil et les compétences nécessaires pour satisfaire les attentes de l'organisation. Je propose d'aborder, en me référant aux propos des directions, le déroulement de cette étape sur le plan organisationnel et individuel, de manière à identifier les dimensions les plus importantes à considérer dès le départ lors du changement de direction afin d'atteindre un bon « *fit* ».

#### 5.2.1.1 Du côté de l'organisation : pratiques de socialisation et acteurs socialisateurs

Les attentes de l'organisation, décrites dans l'offre d'emploi, sont déterminées par les membres du CA et communiquées à la nouvelle DG, lors des entrevues de recrutement, sous forme de mandat. À travers les récits de neuf directions, j'ai identifié trois mandats, que les personnes ont labellisé « de développement », « de continuité » et de « redressement ». Il est important de noter que le mandat est censé être en cohérence avec la situation de l'entreprise. Une fois annoncé, celui-ci influence la décision de la personne

d'accepter ou de refuser le poste en fonction de l'adéquation avec ses attentes. L'incohérence décourage la nouvelle DG une fois en poste, tel que le montrent les propos suivants :

> Après, je ne cache pas que on m'a vendu un beau paquet cadeau emballé. Si j'avais su les difficultés qu'avait l'entreprise je n'aurais peut-être pas avancé quand même. (DGx)

La moitié des 10 personnes interrogées ont rapporté un écart entre le mandat de recrutement annoncé et l'état de l'organisation, tel que l'illustrent les propos suivants :

> Ils m'avaient dit : "Tu vas voir, tout est beau, t'as un mandat de développement". Quand je suis arrivé.e, j'ai très vite vu que c'était pas du tout du tout le cas… [l'organisation] n'était plus en crise financière mais il y a tooouuut un écart entre ne plus être en crise et être prêt à faire du développement. (DGx)

À l'inverse, les personnes répondantes apprécient lorsqu'elles constatent que la situation réelle est conforme à ce qui leur a été dépeint par le conseil d'administration, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'enjeux importants et que l'écart entre le discours de l'organisation et la réalité du terrain n'est constaté qu'une fois en poste. Je reviendrai plus en détail sur cette situation dans l'étape suivante et sur ses implications sur le processus de socialisation.

Sur un autre volet, j'ai pu identifier quelques pratiques organisationnelles anticipées visant à améliorer l'accueil et faciliter la création d'un réseau pour la nouvelle DG. Parmi ces pratiques se trouve l'immersion anticipée dans la gouvernance de l'organisation. Il arrive que les membres du CA veuillent impliquer la nouvelle direction dans la sphère de gouvernance avant même qu'elle intègre son poste. L'une des directions a fait part de cette pratique qui a été déroulée au moyen d'une invitation à participer à une réunion du conseil d'administration en tant que membre observateur. Cette réunion s'est tenue en présence de l'ancienne direction, toujours en poste.

Une même pratique peut avoir un impact différent sur le processus de socialisation selon son objectif et le contexte dans lequel elle est déroulée. En effet, une autre direction a rapporté avoir été invitée avant même d'intégrer son poste à une rencontre du CA avec le bailleur de fonds dans le but de mettre en avant ses compétences en négociation. Cette pratique a eu un effet inverse, car elle a confronté la DG avec des enjeux financiers de l'organisation qui ne lui avaient pas été communiqués lors du processus de recrutement :

> L'intégration... c'est une semaine avant que j'arrive, c'est un *meeting* de coupure. Je n'étais même pas en poste là. Parce que sur mon contrat, c'était comme telle date donc je n'étais même pas venu.e pour passer une journée avant, à part les entrevues. Une semaine avant, je

> participais à un *meeting* Teams sur la coupure de la subvention. En tant que futur.e DG, j'avais aucun titre, donc il n'y a pas de titre opérationnel ou de responsabilité à ce moment-là non plus avant d'avoir ce *meeting*-là. (DGx)

À l'inverse, le CA peut décider d'accorder à la nouvelle DG une période de vacances entre le moment où elle quitte son ancien emploi et le moment où elle intègre la nouvelle organisation. Cela lui permettra d'être dans de bonnes dispositions et plus détachée de son ancien emploi pour commencer l'apprentissage de son nouveau rôle.

Une autre pratique que j'ai identifiée permettait l'échange de messages d'accueil et de bienvenue entre la DG et l'équipe, avant même de leur rencontre. Une nouvelle direction a reçu une vidéo de bienvenue de la part du président du CA avant d'avoir intégré son poste. Au sujet de ces pratiques de bienvenue, la direction a indiqué avoir apprécié les marques d'attention.

> J'ai envoyé une petite carte, là de joyeuses fêtes à l'équipe pour leur dire que j'avais hâte de les rencontrer, mais je ne les ai pas rencontrés officiellement... Ah oui, y a quelque chose qui était « *cute* » quand même, là, quand j'ai quitté [mon ancien emploi], mes collègues ont contacté [la personne à la présidence] de [l'organisation] pour lui demander de faire une petite vidéo, donc ils m'ont fait comme une petite vidéo de bienvenue, c'était vraiment mignon. (DG3)

Ce qui suit permet de nommer une pratique qui n'a pas été mise en place par l'organisation. Cette pratique peut, si elle n'est pas bien gérée, avoir un effet négatif, témoignant, selon une personne répondante, d'un manque d'importance accordée. Il s'agit de l'aménagement de l'espace de travail de la nouvelle direction. Trois personnes répondantes ont rapporté que le bureau qui leur était dédié était jonché d'affaires de l'ancienne direction, rendant ainsi l'espace encombré et peu accueillant.

> Dans le fond, dans nos bureaux, c'était ultra encombré, puis je ne me sentais pas bien. Puis on a fait des grandes rénovations, on a épuré, on a fait toute la transition numérique aussi parce que tout était papier. Ça me faisait capoter…puis ça je suis comme rendu.e à cette étape là des ménages à faire parce que j'ai encore beaucoup de dossiers qui appartiennent [à l'ancienne direction] ou même [celle] d'avant, il y a 15 ans. J'ai plus besoin de ça. (DG10)

La déception peut être d'autant plus grande lorsqu'elle est accompagnée d'un effet de contraste. Cet effet peut être causé par la différence entre la première impression générée lors de la visite des lieux de l'organisation et l'arrivée en poste. Tel a été le cas pour l'une des directions, qui avait visité un bureau

agréable lors de son recrutement. Elle a constaté, une fois qu'elle a intégré les lieux, que le bureau avait été déplacé à un autre endroit moins accueillant, plus encombré et plus petit :

> Quand j'avais visité, j'avais quand même porté une attention [au lieu]…Ahh ok c'est lumineux, j'avais regardé, un petit peu, puis j'avais trouvé que c'était correct. Mais là, quand je suis arrivé.e, ça a été une grosse déception. Il y a comme quelque chose qui m'a affecté.e de me dire : "Ah, il va falloir encore que je mette de l'énergie pour adapter", c'est ça oui... On ne m'attendait pas. (DG9)

S'en est suivi un processus de construction de sens, déclenché par l'effet de surprise. La déception éprouvée à la suite de cette pratique organisationnelle a renvoyé la nouvelle DG aux cartes mentales construites auparavant pour interpréter et comprendre cette situation, qu'elle indique avoir déjà vécue dans son ancien emploi. La personne interprète elle-même la situation en faisant référence à l'écart entre ce qu'elle aurait souhaité avoir et ce qu'elle a trouvé réellement lors de son arrivée :

> C'est mon interprétation, mais c'est comme un schéma malheureusement d'analyse, qui vient s'installer, qui crée une perception et donc un endettement. Donc une déception que j'ai dû vivre de comment j'aurais aimé être reçu.e ou la place que j'aimerais occuper face à l'équipe, et l'énergie que ça m'a pris pour passer à travers ça, parce que là je suis fatigué.e. (DG9)

Enfin, une dernière pratique concerne la situation où un plan d'intégration a été proposé par une organisation, mais n'a pas été suivi par la suite. Cette expérience a été vécue par une DG recrutée dans le cadre d'un processus de relève. Un plan de relève bien structuré était prévu, mais n'a pas été suivi sur le terrain, laissant place à un apprentissage aléatoire et informel et ayant généré des conditions de travail inconfortables et stressantes que la personne n'a pas appréciées :

> C'était hyper structuré sur papier d'une façon théorique, mais dans la pratique, ça n'a pas été suivi, la grille n'a pas été suivie, malheureusement. La grille était super bien faite sur papier, là, mais on ne l'a pas suivie... puis moi en même temps même si je voulais la suivre, je n'avais juste pas le temps parce que j'avais des priorités au quotidien à gérer pour m'assurer que ça fonctionne minimalement… mais très insatisfaisant comme intégration. (DG4)

#### 5.2.1.2 Du côté de la nouvelle DG : attentes et rôle de la trajectoire biographique

Plusieurs éléments favorisent l'acceptation du poste de DG. En premier lieu, toutes les directions interrogées étaient à la recherche de nouveaux défis professionnels au moment du recrutement : « Je sentais que je plafonnais un peu au niveau de mes souhaits professionnels » (DG1). Toutefois, les aspirations professionnelles des personnes répondantes étaient orientées pour la plupart vers le besoin

d'initier de nouveaux projets de développement. Elles exigeaient donc d'intégrer des entreprises en santé qui proposaient des mandats de développement, tel que rapporté dans les propos suivants :

> Ma 2e attente c'était de faire du développement, c'est à dire que moi, j'ai été embauchée par le CA. On m'a dit [l'organisation] est à un tournant, le mandat de la DG là pour les prochaines années, c'est un mandat de développement. Moi je ne voulais plus faire de redressement, de réorganisation, de… donc j'étais alignée avec ça. (DG2)

> Ben, lorsque j'ai pris la décision de revenir plus sur le terrain, je cherchais à avoir une organisation qui était… je n'avais pas envie de relancer l'organisation. J'avais plus envie d'une organisation qui existait, puis qui était quand même enracinée, puis juste l'amener plus loin, puis participer à son développement. (DG4)

Les personnes rencontrées avaient aussi pour volonté d'accéder à un poste de responsabilités dans une EÉS, vu leur mission sociale et les valeurs qu'elles portent. D'ailleurs, l'une des directions a mentionné sa crainte d'accepter un emploi d'une organisation dont la mission sociale annoncée n'existait pas réellement sur le terrain.

> Est-ce que c'est du *social washing* ou pas? Le pire qui puisse arriver quand tu vas travailler dans le milieu des OBNL, c'est d'être déçu.e par… de se rendre compte que c'était du vent, de se rendre compte que c'est juste de la comm, mais que la mission n'est pas si forte que ça. Ça, c'était mon angoisse numéro un. (DG2)

Aussi, pour l'un des cas documentés, l'existence d'un lien avec l'organisation, tissé lors d'un emploi passé, renforce la volonté de réintégrer l'organisation à travers un emploi de responsabilité afin de la développer et la mener plus loin. Ses propos illustrent « le lien de cœur » qui la relie à l'organisation et la motive à accepter les défis :

> Je reviens dans [l'organisation] après avoir passé tout le processus de recrutement, je reviens en mai dernier, donc ça fait un an que je suis dans mon poste de direction générale dans [l'organisation]. Donc moi c'est un retour à la source, c'est une affaire de cœur. (DGx)

En troisième lieu, la formation académique ou l'expérience professionnelle constituent deux aspects qui orientent le choix de la personne vers un poste de responsabilité en EÉS. Neuf des dix personnes répondantes ont une formation universitaire orientée vers le travail social ou vers la gestion des EÉS, ou une expérience professionnelle en ÉS, voire en entreprise d'insertion pour quatre d'entre elles.
À travers les récits de quatre directions, j'ai constaté que c'est en fonction de l'ouverture du CA face aux demandes de la personne que la décision d'intégrer le poste se confirme du point de vue de la nouvelle

DG. Parmi les attentes formulées par les directions interrogées, on compte celles en lien avec les conditions de travail, le salaire et la conciliation travail/famille.

> Ensuite, j'ai dit moi, je ne travaillerai pas non plus 60 heures, c'est important pour moi la conciliation, comment vous voyez ça? Puis eux en étaient conscients-là. Mais les lacunes que j'avais en termes d'expérience... je n'avais jamais fait quand même de poste de direction... puis ils m'ont rassuré.e à tous les points. (DG3)

Dans tous les cas dans lesquels des attentes ont été exprimées, le CA a été favorable aux exigences de la personne, lors des entrevues. Toutefois, une fois en poste, l'une des DG a rapporté qu'aucune de ces demandes n'a ensuite été approuvée ou validée par le CA :

> Donc ils ont dit oui à toutes mes idées, à tous mes projets: « oui, oui, oui, on va faire ça. Oui, ça sera bien pour [l'organisation] » et c'est arrêté ici, il y a eu plus rien. (DGx)

Les directions ont été interrogées sur le cheminement de leur réflexion, une fois l'entrevue passée, mais avant de donner leur réponse favorable pour occuper le poste. Elles avouent avoir été conscientes des défis qui les attendaient, soit en lien avec le poste de direction, avec le milieu de l'insertion ou avec leur situation familiale :

> Oui, [dans mon poste passé] j'avais quand même ma liberté, j'avais des obligations, j'avais l'espace pour développer, j'avais le télétravail (au sujet de son ancien poste) ...[Dans mon poste actuel] Oublions le télétravail sauf de façon très exceptionnelle, une fois en 3 mois ou en 4 mois que ça arrive, j'ai des enfants pour lesquels je dois accorder du temps, donc c'est plus d'investissement, c'est beaucoup plus gros. Je me suis posé.e la question, est-ce que j'ai besoin de ça et ce que je veux ça, est-ce que je vais être capable de faire ça ? (DGx)

Pour conclure cette étape, je mentionne les propos d'une direction dont le design du processus de recrutement sortait des modèles classiques. L'organisation, après un premier entretien de validation des compétences, a demandé à la personne d'effectuer un exercice de réflexion pour donner sa vision du développement de l'organisation, ce qui lui a permis de se plonger dans les enjeux de l'organisation :

> Ça m'a vraiment aidé.e à me projeter dans la réalité de l'organisation, dans ses enjeux, puis à montrer un petit peu mes couleurs en termes de vision, et aussi en termes de culture de gestion, même au niveau de la gouvernance. (DG3)

De cette pratique a émergé un dialogue entre les deux parties qui a permis d'échanger les idées et les attentes et a abouti à un bon « fit », comme exprimé dans ce qui suit : « Fait que c'est vraiment, cet

échange là sur la vision des choses qui a été vraiment un dialogue final... au final, à travers tout l'exercice qui, je pense, a permis qu'on ait un bon fit. » (DG3)

### 5.2.2 Période d'intégration

Des questions spécifiques portant sur certaines caractéristiques de cette étape ont été posées aux personnes répondantes afin d'explorer comment elles ont vécu cette période de leur socialisation. Cette étape concordant avec l'arrivée de la DG dans son nouveau poste, il a été possible d'identifier le début de cette étape dans chaque récit de direction. La fin de cette étape est cependant plus difficile à déterminer, étant donné le chevauchement avec l'étape suivante.

#### 5.2.2.1 Du côté de l'organisation : pratiques de socialisation et acteurs socialisateurs

La personne présidente du CA est souvent la personne ressource pour soutenir la DG lors de son arrivée, notamment pour la gestion des volets à enjeux importants ou lorsque la DG manque d'expérience. L'une des DG a indiqué que de savoir la présidence du CA à ses côtés diminuait le sentiment de solitude qui peut être ressenti par la DG à ses débuts dans le poste :

> Le Conseil d'administration est très impliqué auprès de moi. Tu sais, y a eu [la personne à la présidence] qui a été ma confidente, ma conseillère, qui a joué un rôle super important. Puis là [cette personne] est partie récemment du conseil d'administration, puis ç'a été [la nouvelle personne] qui a pris ce rôle-là. Donc, je pense que [les membres du CA] se sont ultra mobilisés, c'est de cette façon-là qu'ils m'ont accueilli.e, qu'ils m'ont supporté.e dans mon intégration, puis qu'ils continuent encore de le faire. C'est comme devenu une nouvelle façon qu'on travaille ensemble, c'est d'une manière très rapprochée quand même… pas avec tout le monde, mais avec des personnes clés dans le conseil d'administration, je pense que c'est comme vraiment ce qu'ils ont fait principalement pour m'intégrer, puis s'assurer que ça se passe bien mon intégration. (DG10)

Le CA joue aussi un rôle important dans le cas où la DG sortante est absente. Une direction qui a vécu ce contexte a indiqué que les membres du CA sont intervenus pour la soutenir et assurer le transfert des dossiers. Toutefois, ceux-ci étant bénévoles et pas forcément au courant de la gestion opérationnelle, l'apprentissage a été décrit par cette personne comme étant limité et le soutien court dans le temps. Par ailleurs, l'une des DG interrogées a mentionné l'avantage d'avoir un CA compétent et diversifié, à l'écoute, qui soutient et s'implique dans les opérations de la DG pour surmonter la première année :

> C'est vraiment grâce au Conseil d'administration si j'étais encore en poste là, parce que pour vrai, j'y ai pensé là, partir dans la première année, puis ils ont vraiment été ultra supportant.

> C'est pour ça que je suis encore là, puis que là j'aime mon travail, puis que je me sens bien, mais...ce n'était pas le cas au début là. (DG10)

Trois directions ont fait référence à un climat de travail agréable et un bel accueil par l'équipe de travail, mentionnant par ailleurs que cela facilitait grandement la prise de poste. L'ambiance de travail agréable peut être facilitée par le lien existant entre la DG et l'organisation, créé lors d'une expérience passée dans l'organisation ou par l'expérience de DGA qui permet de tisser des liens avant d'accéder au poste de direction.

> C'est plus l'équipe qui m'a comme accueilli.e. Tu sais, c'est plus l'équipe qui m'a comme fait…on est contents que tu prennes la direction puis bonne chance, puis on va te soutenir là-dedans. Pour la confiance c'est plus eux qui sont arrivés avec un message comme ça. (DG4)

À l'inverse, les turbulences qui caractérisent les changements de direction dans l'organisation peuvent aussi créer un climat de méfiance, de l'insécurité envers la nouvelle DG de la part de l'équipe, qui rend difficile sa socialisation, dès son entrée en poste.

> Mon souvenir, c'est quand même, beaucoup, beaucoup de méfiance pendant plusieurs mois de la part de toute l'équipe. C'est ça, donc les gens en avaient un peu là… de la 3e DG en un an. Ils n'avaient pas forcément envie de s'investir dans la relation avec moi. Au départ, il fallait que moi, je la crée cette relation-là. (DG2)

*Les pratiques organisationnelles d'intégration*

Le plan d'intégration lors de l'arrivée dans le poste a été évoqué par deux directions générales et a impliqué dans les deux cas la direction sortante ou la direction par intérim. Son élaboration peut être pensée de différentes manières. Le plan d'intégration peut être coconstruit conjointement par la nouvelle direction et la direction sortante, ce qui favorise les échanges autour des besoins d'apprentissage de la nouvelle DG et la manière dont l'organisation compte y répondre dans le respect de ses attentes et son rythme d'apprentissage. Ceci permet aussi à la direction sortante de transmettre les connaissances organisationnelles nécessaires pour la maîtrise du rôle de direction. Le plan d'intégration peut également être élaboré par la DG sortante, qui définit alors les thèmes devant être abordés en lien avec l'apprentissage du rôle. Une DG a indiqué que cette pratique a été aidante, surtout dans un contexte où la direction par intérim n'était disponible que pour quelques jours :

> Il y avait un petit plan de travail quand même assez structuré dans lequel ils nommaient les étapes pour transmettre le contenu qu'ils souhaitaient me transmettre. Donc quand même là, échelonné, les morceaux qu'ils me présentaient. (DG9)

En termes de tactiques, ces deux directions ont bénéficié de tactiques fixes et séquentielles qui correspondent à offrir un calendrier d'apprentissages par volets sur plusieurs rencontres.

Une autre pratique visant à communiquer de l'information à la nouvelle direction pour favoriser l'apprentissage consiste à rendre disponible la documentation portant sur l'activité de l'organisation, sa mission et sa culture. Le disque dur de l'ordinateur de l'ancienne direction, sa boîte courriel et les outils de gestion de l'organisation constituent autant de supports cités par les directions interrogées. Une direction a mentionné que les informations contenues dans ces outils lui ont permis de prendre connaissance de l'état dans lequel se trouvait l'organisation et ainsi de mieux comprendre les enjeux auxquels faire face. Cette pratique est appréciée, elle peut aussi permettre d'en apprendre davantage sur l'histoire de l'organisation et sur les perspectives de développement. En revanche, trois directions ont souligné que, bien que la documentation soit utile, l'apprentissage du métier de gestionnaire exige un type d'apprentissage différent, plus expérientiel :

> J'apprends mieux par des rencontres en personne qu'en lisant des documents. Oui, il a fallu que j'en fasse un petit peu là, de lecture. Mais ce n'était pas tant ça. Là, c'était plus le métier, le quotidien. C'était ça qui était le plus élevé. (DG3)

Les entretiens ont permis d'aborder un outil de travail qui n'a pas été offert aux DG, mais que trois personnes répondantes auraient aimé avoir : la planification de travail annuelle. Selon les propos de ces directions, l'outil aurait été pertinent pour offrir une vue sur les échéances et les dates importantes. Cela aurait permis de se repérer dès l'arrivée, plutôt que d'aller chercher l'information dans les rapports trimestriels de Services Québec ou de se faire rappeler les dates par l'équipe ou l'adjointe administrative :

> Quand je suis arrivé.e en poste, évidemment, il n'y avait pas de plan de travail annuel...En tout cas, j'en n'ai pas trouvé, donc je m'en suis fait un évidemment, mais ça aurait été intéressant d'avoir un plan de travail annuel avec une ligne du temps, qui permet un peu de comprendre l'action à mener dans l'année. (DG9)

De fait, la disponibilité de l'ancienne DG à assurer l'accompagnement de la nouvelle DG peut grandement varier d'un cas à l'autre, allant de 1 jour à plusieurs mois. Cela a été le cas pour une personne interrogée qui a passé une seule journée avec l'ancienne DG :

> Durant cette journée, il a été question du contexte de l'organisme, l'historique, les chemins par quoi l'organisme est passé pour arriver à une équipe permanente, un budget très bien balancé et toutes les étapes difficiles de [l'organisation]. (DG10).

Dans cette EI, le CA a cependant dégagé une rémunération pour l'ancienne DG (une banque d'heures) afin qu'elle puisse continuer d'épauler la nouvelle DG à distance (par courriel ou par téléphone):

> Ça c'est une chose que le CA a fait aussi, c'est qu'il avait dégagé un 3000 $ de budget pour les heures que [l'ancienne DG] allait faire avec moi, surtout pour le rapport annuel, parce que c'était un peu bizarre de me demander de faire un rapport annuel d'une année que je n'avais pas faite. Mais aussi pour... comme une banque de questions, de temps, de réponses. (DG10)

Certains aspects relatifs à la manière dont le soutien est apporté à la nouvelle DG par la DG sortante peuvent être améliorés. À titre d'exemple, lors d'un recrutement à la DGA, deux personnes répondantes ont estimé que la direction en poste les impliquait peu dans les décisions. Cela a rendu difficile, une fois au poste de direction, de développer la confiance dans les choix stratégiques de l'organisation.

#### 5.2.2.2 Du côté de la nouvelle DG : la surprise, les moments marquants et les comportements adoptés

L'effet de surprise dû à l'écart entre les attentes de la nouvelle DG et la réalité ainsi que le contraste avec son ancien emploi marquent cette étape. Chacune des directions a expérimenté ces effets, mais d'une manière unique et située.

Pour deux directions, l'effet de surprise était en lien avec le discours de l'organisation lors du processus de recrutement. Alors qu'on leur avait mentionné une situation financière et une activité économique stables et confié un mandat de continuité ou de développement, les deux directions ont constaté durant les premières journées en poste d'importants enjeux : « Le défi, la surprise, on va se dire, c'était qu'on m'avait vendu une entreprise beaucoup plus solide en ce qui concerne le volet activité économique, le volet ventes » (DGx). L'une des DG a fait part d'un mandat de redressement majeur multisectoriel. Il est intéressant de mentionner ici que le « le choc avec la réalité » vécu par ces deux directions implique de manière significative les membres du CA, qui conduisent les entrevues de recrutement. Ces derniers, par méconnaissance des enjeux organisationnels ou par manque de transparence envers la nouvelle DG, pour l'inciter à accepter le poste, ont pu préférer mettre davantage en avant les aspects attrayants de l'organisation :

> Ma surprise, c'était les problèmes financiers camouflés. C'est plus ça. Et les problèmes opérationnels, ouais les problèmes camouflés de performance. C'est juste le différentiel de

> mandat, donc c'est le fait d'avoir un mandat de redressement majeur et multi-secteurs versus un mandat de continuité. (DGx)

Pour ce qui est de la deuxième origine de la surprise, celle-ci est en lien avec le manque de professionnalisation dans la gestion des organisations. Six directions ont mentionné avoir été surprises par l'absence notamment de structures organisationnelles et RH, de planification budgétaire, de codes d'éthique et de descriptions de postes. Ces lacunes constituaient un réel défi qui ne permettait pas de concrétiser, dès leur arrivée, le mandat de développement qui leur avait été attribué :

> La structure n'était pas là, alors je ne sais pas moi... je vais donner des exemples, mais je pourrais vous donner une liste de 3 pages! Les gens n'avaient pas de contrat de travail. Il n'y avait pas de description de poste. Il n'y avait aucune structure là, je parle RH par exemple, il y avait aucune structure de rémunération. Au niveau budget, le budget, c'était une feuille Excel avec 10 lignes, sans explication, sans commentaire. (DGx)

Enfin, une personne répondante ayant vécu le processus de DGA a indiqué n'avoir pas eu de surprise particulière lors de la prise de poste de direction. Pour expliquer cela, la personne a mentionné que la gouvernance saine de l'organisation à son arrivée, la stabilité de l'équipe et du CA et la culture organisationnelle (basée sur le partage d'information et la prise de décision collective) permettaient de maintenir la cohésion et la solidarité dans le groupe face aux défis organisationnels.

Les nouvelles DG ont également été questionnées sur les moments marquants de leurs expériences. Le manque de maîtrise du rôle et l'absence de réseau relationnel les ont amenées à vivre des situations marquantes. Ces moments étaient caractérisés par des niveaux d'incertitude élevés et ont eu lieu lors des premières interactions avec l'équipe en place (ex. : activités quotidiennes, rencontres d'équipe), tel qu'illustré dans l'exemple suivant :

> Je pense que ce qui m'a marqué.e en général, c'est d'être la personne ressource pour tout. Mais elle est aussi la nouvelle DG, tsé! C'était quand même marquant dans le sens qu'à partir du jour un, les gens se référaient à moi pour des questions, des interrogations, des décisions à prendre, tout ça. Mais moi, c'était ma première journée en poste! Je pense que ça, ça a été un petit peu confrontant dès le début, là, autant pour l'équipe que pour moi, là c'est-à-dire qu'eux avaient besoin de quelqu'un qui les soutienne. Puis moi, j'avais aussi besoin de quelqu'un qui me soutient, mais j'étais tout.e seul.e, fait que je pense que ces moments-là étaient les plus marquants...de devoir juste faire comme : je ne sais pas, tu sais-je ne sais pas quoi te dire là! (DG10)

Après les avoir vécus, les DG se sont engagées dans un processus de *sensemaking* qui leur a permis de mettre en place des actions visant à réduire l'incertitude et favorisant la connaissance de l'environnement.

Parmi ces actions, on trouve la recherche d'informations auprès de l'équipe, du CA ou de la DG sortante, ou encore la mobilisation des connaissances expérientielles et académiques. L'objectif étant de construire des nouvelles cartes cognitives qui permettent d'interpréter et comprendre le monde qui les entoure.

> J'avais tellement besoin d'éléments de contexte, parce qu'il y avait tellement de volets, que ç'a été long…Il y avait mon poste aussi à connaître. Fait que ç'a été long avant de me construire assez de contextes et de référents pour être capable de répondre aux questions des employés. Souvent quand on me posait une question, j'avais besoin de poser beaucoup de questions pour y répondre. Parce que je n'avais pas les éléments, je n'avais pas rien là, tu sais... C'est pour ça que c'était confrontant et marquant-là, je pense pendant longtemps. (DG10)

Une autre manière d'aller chercher l'information auprès de l'équipe consiste à initier des rencontres individuelles lors de l'arrivée en poste. Ces rencontres sont une pratique fréquente, rapportée par plus de la moitié des personnes répondantes et constituent une source d'information très riche :

> La direction était encore en place, j'ai donc pu prendre le temps de rencontrer individuellement chaque employé pour des bonnes rencontres d'à peu près une heure, pour faire connaissance…Puis j'en profitais pour poser des questions aussi, anodines, mais qui m'ont beaucoup renseigné.e, du type, qu'est-ce que t'aimes ici, qu'est-ce que t'aimes dans ton poste? Qu'est-ce que tu trouves plus difficile? Est-ce que tu te vois dans l'organisation encore longtemps? Comment tu vois l'organisation dans 10 ans? Donc vraiment en mode discussion comme ça. Ça m'a permis d'aller vraiment chercher beaucoup d'informations. (DG3)

Selon une DG interrogée, le fait de n'avoir pas mis en place des actions rapidement (par manque de temps) pour connaître l'équipe a été à l'origine d'un climat de méfiance et une remise en question de sa légitimité dans le poste. Ce n'est qu'une année après son arrivée qu'elle a pu, à travers son discours lors d'une réunion, se réapproprier son rôle et affirmer sa position de direction.

### 5.2.3 Période d'ajustement

L'étape d'ajustement est celle durant laquelle la majeure partie des apprentissages se fait. Tel que mentionné plus haut, les domaines d'apprentissage seront abordés plus loin, dans une section dédiée.

#### 5.2.3.1 Du côté de l'organisation et de l'environnement externe : pratiques de socialisation et acteurs socialisateurs

La DG sortante représente la principale source d'informations sur les projets de l'entreprise, les dossiers courants et le calendrier des activités en lien avec les partenaires externes. La DG sortante s'est également avérée d'un soutien crucial dans le processus de prise de décision et la gestion de la gouvernance. En général, la personne qui arrive apprécie grandement le support apporté par l'ancienne DG, comme le montrent les propos suivants :

> J'étais super reconnaissant.e de comment ça s'était passé, parce que j'ai vraiment trouvé que, en tout cas, pour moi, ç'a été parfait. Vraiment, la durée de la présence de la direction, le moment où elle a quitté, sa disponibilité pour me rencontrer, notre façon de travailler par thématique, par dossiers, plutôt que de façon super éclatée. (DG3)

Au-delà d'assurer le transfert de connaissances sur divers domaines en lien avec la socialisation, une personne répondante a indiqué qu'elle considérait l'ancienne DG comme une conseillère, une personne-ressource et de confiance vers qui se tourner lors de situations difficiles :

> Aujourd'hui, elle est toujours membre de [l'organisation], membre bénévole. Elle fait partie des membres, elle fait partie du comité de gouvernance. C'est ma personne de confiance, des liaisons. Ce n'est pas pour faire les tâches, mais c'est pour que je discute avec elle, je ne veux pas dire mon mentor, mais c'est comme ma conseillère, si on veut, c'est ma marraine, si on veut. (DG1)

Parmi les défis mentionnés par les nouvelles directions, notons la méthode de transmission des connaissances, lorsque celle-ci se fait de manière « éparse », ainsi que l'enjeu intergénérationnel, tel que rapporté dans les propos suivants :

> C'est une personne à la retraite qui croit beaucoup encore dans les dossiers papiers. Donc une pile de dossiers comme ça. On a pris dossier par dossier, dossier par dossier. Et puis j'ai dû commencer à tout informatiser et à tout mettre sur l'ordinateur. (DG1)

Lorsque la DG sortante ou le CA sont désignés pour transmettre l'information à la nouvelle DG, cela correspond à une tactique en série. La transmission se fait de manière individuelle, souvent aléatoire et informelle. Pour une direction interrogée, l'apprentissage aléatoire et variable, sous forme de périodes non structurées, décidées par la DG sortante, n'a pas été apprécié et ne répondait pas aux attentes de la nouvelle direction.

Par ailleurs, un élément important a été mentionné par trois directions : le retrait officiel de la DG sortante de l'organisation pour céder le poste à la nouvelle personne tout en restant disponible pour aider, valider la compréhension des enjeux organisationnels. Cela a permis d'éclaircir à qui revient l'autorité avec l'équipe tel qu'illustré dans les propos suivants : « Mais [l'ancienne direction] avait vraiment la préoccupation que, tu sais, que les choses soient claires, que moi je me sente bien en poste » (DG3).
Tel a été le cas pour deux personnes répondantes, qui ont reçu un accompagnement de trois semaines pour l'une et de 2 mois pour l'autre, après quoi l'ancienne DG s'est retirée de l'organisation pour leur laisser la place. Les propos suivants de l'une de ces directions expliquent comment s'est fait le retrait de son prédécesseur :

> La direction m'a laissé la place objectivement là, ce qui n'est peut-être pas évident pour elle, mais c'était prévu comme ça qu'au début, ce soit elle qui reste DG, puis moi qui serais un mode d'apprentissage. Puis après, c'est vraiment moi qui ai pris, puis elle était plus en mode appui, puis elle disait : Moi vous me posez plus de questions, allez voir [la nouvelle direction]. Ça s'est fait rapidement quand même après 2, 3 semaines. (DG7)

À l'inverse, une troisième personne répondante a vu son processus de socialisation se complexifier en raison de la direction sortante, qui refusait de quitter l'organisation. Cette situation, dans un contexte de relève, a nécessité l'intervention du CA :

> C'est comme si [la direction] refusait psychologiquement de quitter cet emploi-là qui était toute sa vie finalement. Puis même si elle a eu des années pour y penser, puis qu'elle a essayé à 2 ou 3 reprises d'avoir une direction générale adjointe, à chaque fois, les gens soit quittaient ou soit tombaient malades. Moi, je suis arrivé.e avec cet héritage-là aussi, de gérer ces affaires-là… il a fallu que le CA vote une date qu'on passe la direction générale. (DGx)

Durant cette période, le rôle du CA demeure important et revêt une autre forme que la précédente étape. En effet, celui-ci aide à bâtir la légitimité de la DG, sa confiance en elle par le biais de validation des décisions et appui aux initiatives :

> [En parlant du CA] Ils ne sont pas allés voir l'équipe puis dire : « Eh, ça, c'est votre boss, puis vous l'écoutez! » Ils m'ont aidé.e à m'assumer. Ils m'ont aidé.e à prendre ma place. Ils m'ont aidé.e à me faire confiance, à me donner de la rétroaction positive, pour que moi je puisse plus l'assumer tu sais, ce rôle-là. Puis, me faire confiance dans des décisions quelquefois qui allaient déplaire à l'équipe aussi. Ce n'est pas arrivé souvent, mais c'est arrivé qu'il a fallu que je mette fin à un emploi, à une personne dans l'équipe à cause d'une faute professionnelle, puis moi j'ai tout fait mon plan au conseil d'administration, qui m'a dit : « OK c'est bon, on te fait 100% confiance, c'est la bonne chose à faire ». Moi ça m'aide vraiment après ça à assumer

> mon rôle [de direction] dans des moments qu'il faut... que ça ne fait pas l'affaire à tout le monde. (DGx)

Le soutien de la DG sortante et l'appui du CA aux initiatives de développement ou aux décisions de gestion de la nouvelle DG correspondent à une tactique d'investiture. Cette tactique permet à l'organisation de bénéficier de l'expérience et du savoir-faire de la nouvelle personne ainsi que sa capacité à innover. À l'inverse, les situations plus difficiles citées plus haut, qui traduisent un micro-management de la part de l'ancienne DG ou un manque de soutien de la part du CA, correspondent à une tactique de scission. Cette tactique ne laisse pas de place au changement ou au lancement de nouvelles initiatives et ne permet pas de profiter de l'expérience de la nouvelle DG.

En ce qui concerne les pratiques organisationnelles proposées par le CA, le coaching externe a été très apprécié. Bien que je le présente dans cette étape, j'ai constaté qu'il pouvait être offert plus tard dans le processus. Tel a été le cas d'une personne répondante qui a mentionné que, durant l'évaluation annuelle, le CA le lui a recommandé (après une année en poste). La DG a trouvé cette pratique très aidante pour faire face à des situations de travail plus difficiles et pour surmonter le sentiment d'échec, ressenti lorsque beaucoup d'efforts sont fournis pour conduire un projet. Cette même direction a mentionné qu'elle aurait souhaité avoir ce coaching plus tôt dans le processus, environ 5 à 6 mois après son entrée en poste. En effet, selon elle, avant ce délai, la DG fait face à un flux d'informations et apprentissages trop important pour pouvoir profiter de cette ressource.

> Justement là, j'ai commencé un coaching de direction avec une firme externe. Je l'ai commencé il y a un mois à peu près. Puis ça, c'est un super soutien en fait, justement pour adresser des situations qui sont plus difficiles que je vis dans le travail, fait qu'ils [les membres du CA] ont été ultra supportants. Mais tu sais, je dirais, mais eux ils ne connaissaient pas non plus le poste de direction générale, ils ne connaissaient pas la manière de faire les rapports, les délais, les subventions, les… Ils ne connaissaient pas. C'était difficile, j'imagine d'en faire plus que ça. (DG10)

L'utilité de cette pratique apparait aussi dans les propos suivants d'une direction qui est allée chercher du coaching par ses propres moyens afin de faire face aux difficultés personnelles et émotionnelles rencontrées à son arrivée dans l'organisation :

> C'est quand même un moment de vulnérabilité parce que c'est une sphère de stabilité qui bouge, donc ça fait appel à notre force tranquille, qui devient instable d'un coup. J'ai donc pris sur moi pour aller chercher un soutien professionnel ailleurs. Donc je me suis payé.e un

> espace d'écoute pour être capable de ventiler. Je trouve ça dommage d'avoir usé mes frais, qui auraient pu être générés. Mais j'étais tellement dans la boucle que, à mon initiative, j'ai dit, j'ai besoin de prendre soin de ma santé mentale, c'est important, puis cet espace-là, il y a juste moi qui peux me le donner. (DGx)

> Et puis j'ai cherché une ressource, tu sais une aide psychologique qui abordait la transition professionnelle, qui abordait les sphères, dont j'avais besoin. Tsé, confiance en soi, cette écoute-là qu'on a besoin pour se valider, pour ventiler, puis pour justement dégager une perception qu'on peut faussement se créer. Je l'ai prise comme 2 mois après mon entrée en poste. Après 2 mois-là, je sentais que c'était beaucoup. J'avais encaissé déjà une fatigue. (DGx)

L'importance de cette pratique m'est apparue dans le récit de quatre DG. Chacune a cherché cette ressource à sa manière, soit en acceptant l'offre de l'organisation, soit en l'exigeant de celle-ci, ou encore en assumant son coût. Le soutien offert est apprécié à tel point que la durée dans laquelle elle s'inscrit peut aller de quelques mois à plusieurs années.

Toujours en lien avec le CA, j'ai relevé dans les propos de deux directions une pratique qu'elles ont déclinée. En effet, des directions se sont vu offrir les services de mentorat d'un membre du CA, toujours en poste et disposant d'une expérience et d'une expertise en gestion. Les personnes répondantes à qui cet appui a été offert l'ont refusé, même si elles en avaient besoin. Elles trouvaient inapproprié d'aller vers la hiérarchie pour obtenir de l'aide, car cela témoignait selon elles d'une incapacité à occuper leur rôle. Les propos suivants d'une direction ayant vécu cette situation montrent son ressenti face à cette offre de soutien :

> En fait, il y a un membre du CA qui a dit qu'il faisait du mentorat, puis il pourrait être apte à, mais il n'était pas au courant tant que ça des opérations on va dire. En même temps, le membre du CA, c'est le CA... c'est que ça peut ressembler à "si tu te sens inapte viens me voir". (DG6)

À travers les récits, j'ai aussi constaté que les membres de l'équipe n'interviennent pas spontanément auprès de la DG pour lui transmettre des informations, hormis la personne adjointe administrative qui peut jouer un rôle très important, surtout si elle est poste depuis plusieurs années. Ses connaissances de l'histoire de l'organisation, des processus administratifs et du milieu de l'insertion en font une personne ressource cruciale pour la nouvelle DG :

> Mais la personne ressource principale a été l'adjointe l'administrative parce que c'est elle qui m'a montré beaucoup d'accès. Il y a tellement de logiciels qu'on utilise, des sites internet de documents à trouver, d'accès, de classement…C'est elle qui m'a vraiment orienté.e vers

> comment on fonctionnait? C'était quoi la méthode? Où sont les factures? Où sont classés les dossiers? Elle m'a vraiment aidé.e pour ça. (DG10)

Enfin, durant cette étape, les personnes répondantes faisaient souvent référence au rôle de l'environnement externe, dans diverses situations. En effet, à plusieurs reprises j'ai noté l'importance accordée par les personnes répondantes au CEIQ, notamment en raison de l'intérêt qu'il porte aux nouvelles directions des EI. Une direction interrogée a d'ailleurs mentionné comment cet organisme, à travers les pratiques qu'il offrait, agissait indirectement sur le sentiment de solitude éprouvé par les directions à leur arrivée. Parmi ces pratiques, les rencontres des nouvelles directions leur permettent de constater qu'elles sont plusieurs à faire face aux mêmes défis; ces rencontres constituent une occasion d'échanger et de partager leur expérience :

> On sous-estime complètement l'impact d'organismes comme ça pour le bien-être mental des DG. Ce n'est pas juste important parce qu'il nous aide à négocier. Ce n'est pas juste ça. C'est qu'on rencontre d'autres gens. Donc le CEIQ en fait, eux, ils ont mis en place une espèce de système d'accueil des DG là. Le problème c'est que la COVID a tout arrêté donc ça ne m'a pas aidé.e dans le sens que je venais à peine de commencer à me faire un réseau et on s'est retrouvé en ligne pendant 2 ans sans se voir, c'est ça, rien à voir en ligne. (DG2)

Le CEIQ intervient à travers des formations collectives et planifiées, permettant d'aider les nouvelles directions à bien prendre en main leur rôle dans l'organisation. De manière plus spécifique, les DG ont également indiqué que le CEIQ leur permettait de comprendre les enjeux liés à l'insertion, que ce soit en relation avec la négociation de l'entente avec Services Québec ou en lien avec le recrutement des candidats à l'insertion. Toutefois, quatre directions ont indiqué n'avoir pas pu profiter des services du CEIQ en raison de la charge de travail qui leur incombait durant les premières semaines en poste, qui rendait difficile la participation aux rencontres proposées. L'une de ces DG a également mentionné que le CEIQ, faisant également face à une pénurie de main-d'œuvre, offrait des rencontres qui étaient souvent annoncées trop tard, l'empêchant de s'organiser pour pouvoir y assister :

> Le Collectif a mis en place un moyen pour intégrer les directions, mais je n'en ai pas bénéficié. Je n'en ai pas bénéficié parce que je n'ai pas eu la capacité et le temps de remplir le sondage de disponibilité et d'avoir plusieurs options me permettant d'y participer. Et je trouve que ça arrive malheureusement trop souvent de leur part d'avoir des sondages ou des dates à une semaine d'avis, sans consultation pour des rencontres super importantes alors qu'on a des agendas qui se bouclent au moins deux semaines préalables, voire quelquefois trois. Donc il y a des rencontres fixes et puis il y a des rencontres importantes où t'es obligé.e d'envoyer quelqu'un d'autre dans l'équipe, parce que tu ne peux pas être là, parce que t'as d'autres engagements, à une semaine d'avis, c'est difficile. (DGx)

Six personnes répondantes ont exprimé le besoin de méthodes d'intégration différentes de la part du CEIQ, que ce soit en ce qui a trait au contenu ou à la forme. À titre d'exemple, aux côtés des rencontres collectives, ces personnes ont suggéré un autre style de pratique qui permettrait d'avoir un support direct et personnalisé face aux défis de gestion, tel que le parrainage avec une direction plus ancienne :

> Je pense peut-être plus de disponibilité pour valider des documents et poser des questions. On m'a souvent dit, "tu peux m'interpeller", mais tu sais, je n'avais pas de retour, ou ils sont débordés. Fait que ça, ça m'aurait aidé.e quand même, plus comme un pairage avec un ou une directeur directrice clé, tu sais, peut-être plutôt qu'un groupe juste de soutien, ...De dire "OK, tu vas être jumelé.e avec [telle personne] ça fait 10 ans qu'elle est à la direction, si t'as des questions, n'hésite pas"…Quelqu'un, un peu d'identifié comme ça, vraiment du mentorat là. J'aurais vraiment aimé ça. (DGx)

Pour ce qui est des autres partenaires externes, Services Québec (le bailleur de fonds principal pour le volet insertion) a été cité comme étant une source d'information utile pour pouvoir comprendre les mécanismes qui entourent les projets d'insertion. Toutefois, une DG a trouvé inapproprié d'aller chercher de l'information auprès d'un organisme qui est le bailleur de fonds de l'organisation. Elle indique que ce dernier devient alors « juge et partie » et que l'entreprise renvoie une image d'instabilité organisationnelle. Les fournisseurs peuvent être une autre source d'informations pour renseigner les nouvelles directions sur certains aspects en lien avec les financements et les déroulements des projets.

> En termes de connaissances, de réseautage, d'opportunités de financement, d'opportunités commerciales. Les fournisseurs de l'organisation aussi m'ont permis beaucoup mieux de comprendre comment ça fonctionnait. Je suis allé.e visiter des usines...etc. (DG7)

Enfin, une direction a mentionné avoir eu recours à des formations offertes par des organismes externes qui permettent de s'outiller en gestion d'EÉS.

> Le CESIM - le Conseil d'économie sociale de l'île de Montréal - offre des formations en mettant ensemble des cohortes de DG de l'économie sociale, entreprises d'insertion ou plus large, donc j'ai participé ...et PME Montréal avait une cohorte, quand je suis arrivé.e la première année. C'était plus apprendre la gestion de ce genre d'affaires là et ça permettait de réfléchir l'organisation avec ce soutien-là. J'ai participé à 2 cohortes, avec le CESIM, donc une plus sur les RH, l'autre plus au niveau plan d'action. Donc ça, c'était ma façon à moi d'aller chercher le soutien. (DG4)

#### 5.2.3.2 Du côté de la nouvelle DG : émotions ressenties et comportements adoptés

*Les émotions ressenties*

De nombreuses émotions viennent teinter les pratiques et les interactions sociales qui conduisent à l'apprentissage des différents domaines de la socialisation, ainsi que le besoin manifeste d'apprendre pour réduire l'incertitude et combler les lacunes.

Un sentiment d'épuisement constant peut être ressenti tant que l'apprentissage n'est pas complété et que la maitrise du rôle n'est pas acquise, comme nous l'exprime ici une DG :

> Je l'ai vraiment vécu difficilement, puis je l'ai vraiment vécu personnellement aussi. Ce n'était pas facile. Puis un sentiment d'épuisement, un sentiment de… t'es jamais en contrôle à 100 %. T'as jamais tout fait ce qu'il fallait que tu fasses. (DG10)

Cette même personne, dont les périodes de travail chargées se chevauchaient avec celles de son équipe, a indiqué qu'un sentiment de culpabilité l'habitait lorsqu'elle prenait des vacances pendant que les employés étaient dans une période de travail intense :

> La culpabilité de prendre des vacances, quand l'équipe, c'est leur plus grosse [période de travail], tu sais, fait que en même temps moi [à un autre moment de l'année c'est ma plus grosse période de travail], donc je pense à la culpabilité là du travail invisible parce que dans la direction, il y a beaucoup de travail invisible. C'est-à-dire qu'il n'y a personne qui sait vraiment tout ce que je fais là. Dans les répercussions, elles apparaissent à un moment donné, il y a une demande et on reçoit une subvention, puis là c'est comme…Ah OK, ben y a eu plein de travail derrière. (DG10)

La moitié des personnes répondantes ont aussi évoqué un sentiment de solitude :

> Il y a une partie du rôle qui est…t'es tout.e seul.e. T'es tout.e seul.e, puis là faut que tu prennes des décisions… Parce que là, t'as pas de patron à dire je vais aller mettre dans son bureau pour jaser que ça a été mal…t'es tout.e seul.e. Fait que t'es vraiment tout.e seul.e. (DG5)

Les personnes ayant fait part de ce sentiment ont mentionné que la position de la DG dans la structure organisationnelle, à l'interface entre l'équipe (sur laquelle elle a formellement l'autorité) et le CA (qui supervise la DG), n'offre pas d'interlocuteurs vers qui se tourner pour partager, questionner ou apprendre. Ainsi, selon les propos d'une direction, aller vers l'équipe dans l'objectif d'apprendre conduit celle-ci à penser que la nouvelle direction n'est pas capable de gérer l'organisation. À l'inverse, se tourner vers le CA peut envoyer le message, selon deux directions, que la DG est inapte pour assumer son rôle :

> On me renvoyait à la solitude que j'allais vivre comme DG…je ne peux pas trop parler avec l'équipe parce que je sens que chaque question que je pose, y'a un jugement qui vient sur ma capacité ou non. (DG9)

> Les membres du CA... c'est le CA, c'est que ça peut ressembler à si tu te sens inapte viens me voir fait que t'es en train de dire que t'es inapte comme DG toi…c'est toujours à double tranchant. (DG6)

Le sentiment de l'imposteur a également été cité par trois directions répondantes. Ce sentiment est à l'origine d'une impression de ne pas être légitime dans son poste, lorsque la maitrise du rôle n'est pas encore acquise ou si l'équipe espérait une personne autre à la direction :

> Donc là il s'est mis, chez moi à avoir un sentiment d'imposteur assez grand. Parce qu'entre moi et [une personne de l'équipe], la seule différence que je voyais, c'était son intérêt. Je lui reconnaissais la capacité d'occuper la fonction. Donc à quelque part, je lui reconnaissais la capacité de me dire un peu quoi faire... si on peut dire ça de manière vulgaire là, donc, "je suis qui moi pour être la direction finalement?" En tout cas, quand on arrive dans un milieu, je pense qu'on passe par ce filtre-là de l'imposteur, parce que le temps qu'on apprenne vraiment la culture organisationnelle, l'équipe... forcément, ça, ça nous amène à vivre toutes sortes de choses. (DGx)

Le sentiment de l'imposteur peut également émerger en lien avec l'expérience professionnelle de la personne répondante qui ne vient pas du milieu des EÉS. Les propos suivants proviennent d'une direction ayant une expérience dans une entreprise traditionnelle, qui a ressenti que l'équipe remettait en question sa manière de gérer l'organisation :

> Je suis, je pense un.e « parachuté.e », ou un.e « sauvé.e parachuté.e » : j'arrive du privé. Pour certains, je suis un.e « sauvé.e », puis pour certains, je suis un imposteur. C'est rare que j'étais à ma place, pour certains dans l'économie sociale. Ça m'a pris du temps de l'accepter, là je viens de l'accepter, la vision des autres. (DGx)

*Comportements adoptés*

En plus de la recherche d'information de manière proactive (un comportement adopté par les nouvelles DG dès leur arrivée et tout au long de leur processus de socialisation), les personnes répondantes ont initié certaines pratiques durant cette étape. Ces pratiques leur ont permis de créer des opportunités d'apprentissage. Les rencontres initiées par la nouvelle DG avec l'équipe de travail correspondent à une nouvelle organisation du travail et constituent un moyen pour la DG d'apprendre à connaître l'équipe, l'organisation et le travail de chacun. De même, la mise en place de comité de gestion et la planification

de réunions d'équipe (hebdomadaires ou mensuelles, selon les cas) créent une occasion de se rencontrer et favorisent les échanges entre la DG et l'équipe. La construction du réseau social par la nouvelle direction exige également d'identifier les attentes et de valoriser l'apport de l'équipe dans l'organisation. Afin d'instaurer le dialogue avec l'équipe, les DG ont indiqué avoir organisé des rencontres annuelles d'appréciation qui ont permis d'évaluer leur niveau d'intégration dans le groupe de travail.

Par ailleurs, huit directions interrogées ont indiqué avoir un style de leadership différent de leur prédécesseur. Pour ces personnes, remanier la structure (pour favoriser le partage de l'information avec les membres d'équipe, la circulation de l'information et la communication) était parmi les axes prioritaires à mettre en place. Toutes ces directions prônaient une implication de l'équipe dans la gestion stratégique à travers un leadership collaboratif stimulant les échanges et connexions sociales :

> En faisant confiance aux gens, puis en mettant un comité de gestion sur place pour qu'on partage des volets stratégiques ensemble, puis qu'ils soient mis à contribution, ça a changé beaucoup la culture. Ça fait que pour les gens qui étaient habitués à une autre façon, ils sentaient beaucoup de confiance et d'écoute, puis d'ouverture à avoir leur opinion. Avoir leur *input* pour faire évoluer les choses, ça a permis rapidement de créer un lien. (DG4)

Une personne répondante a mentionné la nécessité d'adopter, en parallèle au leadership participatif, un leadership visionnaire que l'équipe de travail attend de la part de la nouvelle direction :

> Mais c'est comme si tout repose sur la DG pour appliquer la vision. Puis moi j'ai une gestion très participative et j'ai réalisé que le participatif arrête au niveau que les gens ont cette capacité. Parce que [la nouvelle personne], c'est la direction, ça ne veut pas dire diriger... C'est aussi "où est ce qu'on s'en va?" Les gens attendaient ça et moi je portais peu d'importance à ça. (DG5)

Dans la foulée, deux personnes répondantes ont indiqué qu'en adoptant une gestion participative, leurs équipes leur ont signifié qu'elles se sentaient trop impliquées et submergées par le flux informationnel.

Sur un autre volet, la moitié des directions interrogées ont nommé leurs lacunes lors de leur arrivée dans le poste. Souvent, celles-ci étaient liées à l'absence d'expérience dans le poste de direction ou avec les volets administratifs relevant du domaine de l'insertion. Le recours à des formations diplômantes a donc été un moyen d'aller chercher des connaissances en lien avec le domaine de la gestion :

> Il n'y a personne qui m'a formé.e, moi, tout le volet, disons, ressources humaines, tous les volets, gestion tous les volets marketing, tous les volets communication, je les ai appris dans

> un premier temps sur-le-champ mais dans un 2e temps, avec mon retour à l'École de gestion dans le programme court de gestion des entreprises sociales. (DG1)

D'autres personnes se sont tournées vers des organismes externes offrant des formations ponctuelles sur des thèmes précis en lien avec la gestion des EÉS.

Par ailleurs, huit directions ont indiqué s'être appuyées sur les liens qui existent avec des DG d'entreprises d'insertion qui partagent la même réalité, pour faire face au sentiment de solitude. Pour une autre direction, se tourner vers son mentor (ancien membre du CA) ou son ancien employeur pour avoir des conseils et des réflexions sur certains aspect de la gestion a été très aidant.

### 5.2.4 Période de stabilisation

Concernant la fin du processus de socialisation, trois directions ont indiqué avoir éprouvé le sentiment d'avoir « fait le tour » après une durée d'au moins une année. Les directions indiquent que le fait d'avoir fait une année complète les confronte aux différentes activités de l'organisation leur procurant un sentiment d'avoir tout expérimenté :

> C'est nouveau parce que dans le fond, t'as pas fait la boucle au complet. Mon travail, il n'y a pas une journée, depuis un an et demi, que les tâches sont les mêmes, que je refais des tâches, c'est vraiment rare. Fait que comme... après 10 mois t'es encore dans le : "oh je suis encore en train de m'intégrer". (DG10)

Pour d'autres directions interrogées, deux à trois ans sont requis pour se sentir efficace et en pleine maîtrise de tout ce qui a trait au rôle. Le sentiment d'intégration et de légitimité dans son poste se manifeste, par exemple, lors d'évènements de fin d'année qui rassemblent les employés permanents et les personnes en insertion. L'une des directions, par contraste avec les évènements qu'elle a eu à vivre dès son arrivée (qualifiés de marquants), a mentionné que ceux qui clôturent une année de travail lui ont permis de se positionner en tant que directrice, puisqu'elle connaissait mieux l'équipe avec laquelle des liens se sont tissés.

L'une des DG, dont les propos suivent, a indiqué (alors que cela faisait plus de deux ans qu'elle était en poste) qu'il lui arrivait encore de douter. Alors que la maîtrise du rôle est bien acquise, les pressions de l'environnement externe et les difficultés du contexte l'incitent à remettre en question son engagement à long terme envers l'organisation :

> Il y a des moments où je me dis : est-ce que je suis la bonne personne? Donc, ça dépend aussi quand tu veux avancer dans des projets, des situations et des choses qui ne dépendent pas de nous ou des freins extérieurs ou le contexte. En général, je maîtrise le tout, tout ce qui dépend de moi, je maitrise très bien... mais quand tu fais tout ton possible et après ça ne marche pas, t'investis beaucoup de temps, donc tu te poses la question : est-ce que je veux continuer? Est-ce que j'ai besoin de ça? (DG1)

Par ailleurs, des facteurs tel que la motivation de la personne à vouloir pousser l'organisation plus loin, ses traits de personnalité, son lien à la mission de l'organisation influencent positivement ses questionnements et lui permettent de continuer dans son rôle :

> Mais je ne suis pas une personne qui se désengage facilement…je veux réaliser quelque chose, je veux apporter quelque chose. Je veux amener [l'organisation] quelque part plus loin. Ces questions me reviennent toujours. (DG1)

L'approche par étape déroulée pour présenter les résultats a permis d'identifier les éléments qui caractérisent le processus de socialisation. Ce qui précède a permis de montrer l'importance de considérer la trajectoire biographique de la personne, laquelle peut influencer la manière de réagir et interagir avec l'environnement. J'ai également mis en lumière les potentiels effets de surprise ou de choc avec la réalité une fois que la DG arrive en poste, ainsi que le rôle de l'organisation dans leurs manifestations lors de cette expérience. Dans la foulée, j'ai pu constater l'impact de l'effet de contraste lorsque la DG compare son ancien emploi et son nouveau poste. Enfin, les résultats ont permis de mettre en lumière divers sentiments et émotions vécus par les DG.

Sur la base de l'approche par étapes, le tableau suivant récapitule de façon structurée les pratiques organisationnelles de socialisation mises en place lors de l'intégration d'une nouvelle DG. Il synthétise les connaissances issues du codage des données et met en évidence la manière dont ces pratiques ont été déroulées par l'organisation, le rôle des agents socialisateurs et la diversité des leviers mobilisés à chaque étape du processus.

Le tableau est organisé selon les quatre grandes étapes de la SO : anticipation, intégration, ajustement et stabilisation. Pour chacune de ces phases, il permet d'identifier les acteurs impliqués — CA, DG sortante, nouvelle DG, équipe de travail — et de détailler, à travers un double niveau de codage, les catégories de pratiques observées.

À l'étape de l'anticipation, le tableau montre comment le CA et la DG sortante préparent l'arrivée de la nouvelle DG, par exemple en aménageant l'espace de travail, en exprimant explicitement leur intérêt pour la nouvelle recrue (vidéos de bienvenue, cartes d'accueil) et en planifiant son arrivée. Il met également en lumière l'importance d'une communication transparente sur les enjeux de l'organisation, qui vise à instaurer un climat de confiance et à faciliter le dialogue entre la nouvelle DG et le CA.

Lors de l'intégration, le tableau souligne la transmission d'informations essentielles : partage de documentation stratégique, historique de l'organisation, planification annuelle, ainsi que la mise en place d'un plan d'intégration, parfois coconstruit entre la DG sortante et la nouvelle DG. Cette démarche favorise un ajustement des apprentissages, en tenant compte des besoins spécifiques de la nouvelle direction.

L'étape d'ajustement est marquée par un accompagnement rapproché : la DG sortante soutient la nouvelle DG tout en se retirant progressivement pour lui laisser de l'autonomie, tandis que le CA implique la nouvelle DG dans les décisions stratégiques et valide ses initiatives. L'équipe de travail joue également un rôle important en offrant un soutien aux initiatives de la nouvelle DG et en favorisant une ambiance de travail chaleureuse.

Enfin, la phase de stabilisation correspond à la consolidation des acquis, à l'affirmation du leadership de la nouvelle DG et à la pérennisation des pratiques collaboratives instaurées lors des étapes précédentes.

Ce tableau met ainsi en lumière la diversité et la complémentarité des pratiques de socialisation, la multiplicité des acteurs impliqués, ainsi que l'importance d'une approche concertée et progressive, adaptée à chaque étape du processus. Il offre une base pour la discussion des résultats dans le chapitre suivant, en illustrant comment l'organisation articule ses actions pour accompagner efficacement la prise de fonction de la nouvelle direction générale.

Tableau 5.1 Agents socialisateurs et pratiques organisationnelles des DG des EÉS

| **Étapes de socialisation** | | | | **Acteurs** | **Codage de 1er niveau : Pratiques organisationnelles de socialisation** | **Codage de 2e niveau : Catégorie de pratiques** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Anticipation | Intégration | Ajustement | Stabilisation | | | |
| X | | | | CA et DG sortante | Aménager de l'espace de travail (préparation physique des lieux pour recevoir la personne);<br>Démontrer de l'intérêt envers la nouvelle DG et exprimer la volonté de l'avoir dans l'organisation (vidéo de bienvenue, cartes d'accueil…). | **Planification de l'arrivée** |
| X | | | | CA | Informer de manière transparente autour des enjeux de l'organisation pour établir le dialogue et faciliter la création de liens entre la DG et le CA;<br>Être à l'écoute des attentes de la direction et de ses aspirations et être le plus sincère possible sur ce qui pourra être offert pour satisfaire ses attentes. | **Favoriser le bon « *fit* »** |
| X | | | | CA et nouvelle DG | Exprimer clairement ses attentes et ses exigences. | |
| X | | | | Nouvelle DG | Échanger avec les membres de l'équipe à travers des cartes de vœux, des messages exprimant la volonté de les rejoindre;<br>Exprimer la volonté d'en savoir plus sur l'organisation en demandant des documents historiques. | **Se préparer à l'intégration** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| X | X | | | DG sortante | Le plan d'intégration préétabli : Présenter un plan d'intégration lors du recrutement apporte une clarté par rapport à ce qui attend la direction et rassure celle-ci sur la manière dont les apprentissages se feront autour de son poste. Le respect du plan proposé apporte une crédibilité à l'organisation par rapport à sa nouvelle DG;<br>Le plan d'intégration coconstruit par l'ancienne direction et la nouvelle direction favorise le dialogue et permet un ajustement des apprentissages qui se font de manière efficiente et efficaces car prenant en compte les besoins de la nouvelle DG. | **Organisation des apprentissages et transfert de compétences** |
| X | X | | | CA et DG sortante | Partager la documentation à la nouvelle direction en amont de son entrée en poste ou dès son entrée concernant la structure organisationnelle, planifications stratégique et annuelle. | **Transmission de l'information** |
| X | X | X | X | CA | Favoriser les échanges et la communication<br>*Anticipation :* Communiquer clairement sur les enjeux de l'organisation permet d'agir sur l'effet de surprise et instaure un climat de confiance, de la même manière que cela facilite le dialogue entre la nouvelle direction et sa gouvernance.<br>*Intégration :* Transmettre des éléments de contexte sur le poste dans lequel elle arrive, lui permet de comprendre son histoire et la prépare à se mettre dans des conditions favorables pour installer une communication avec l'équipe.<br>*Ajustement* :<br>• Échanger de manière rapprochée sur les évolutions de l'organisation et les réalisations de la DG;<br>• Impliquer la nouvelle DG dans le processus décisionnel portant sur les orientations stratégiques de l'organisation;<br>• Offrir un canal de communication pour instaurer le dialogue et être à l'écoute des besoins exprimés;<br>• Valider les décisions de la DG;<br>• Soutenir les initiatives de développement proposées par la DG. | **Accompagnement et soutien aux apprentissages** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| X | X | X | | DG sortante | Offrir son soutien tout en sachant se retirer pour laisser la place à la nouvelle DG :<br>• Donner du temps pour favoriser l'apprentissage en assurant la gestion courante durant les premières semaines;<br>• Être à l'écoute des besoins de la nouvelle direction en termes de contenu d'apprentissage et de manière de les dispenser. | **Accompagnement et soutien aux apprentissages** |
| | X | X | | Équipe de travail | Soutien aux initiatives de la nouvelle DG :<br>• Offrir une ambiance de travail chaleureuse;<br>• Aider dans l'apprentissage de l'histoire de l'organisation et du volet technique de l'activité.<br>Adjointe administrative : soutien pour l'apprentissage du rôle et de l'organisation. | **Soutien de l'équipe de travail** |
| | X | X | X | Organismes de soutien, partenaires externes | Le coaching personnel externe permet de :<br>• Conforter la nouvelle DG dans le processus décisionnel;<br>• Développer son leadership;<br>• Offrir un soutien cognitif : Apprendre à interagir avec son environnement, apprendre à réfléchir et agir dans des situations difficiles;<br>• Offrir un support émotionnel. | **Soutien et accompagnement externe** |
| | X | X | | | **Le CEIQ :**<br>• Permet de comprendre et apprendre le rôle de la DG dans le contexte de l'insertion;<br>• Planifie des rencontres pour maîtriser certains volets techniques en lien avec le rôle;<br>• Organise des ateliers de codéveloppement pour partager ses expériences avec des personnes qui vivent la même réalité. | |

## 5.3 Les différents domaines d'apprentissage

La moitié des personnes répondantes ont trouvé l'expérience du processus de socialisation pour le poste de gestionnaire intense et difficile, en matière d'apprentissages et de charge de travail. L'une des directions, qui en était à sa première expérience de direction, a qualifié la socialisation du poste « numéro 1 » d'expérience difficile ayant été la plus grosse transition de sa vie (DG5). D'ailleurs, le questionnement qui survient durant les premiers mois sur le fait de rester dans le poste ou quitter a été mentionné par cinq DG:

> Tu sais, j'ai eu des gros questionnements pour ce poste-là. Est-ce que je reste ou non? Est-ce que je suis la bonne personne, *etcetera*, parce que tout le volet gestion développement, j'étais la bonne personne je pense, mais tout le volet RH, et puis industriel, je me suis vraiment questionné.e. (DG7)

Comme on le lit dans ce qui précède, ce sont de nombreux domaines d'apprentissage que la DG doit maîtriser pour assumer son rôle dans l'organisation : « être DG, ça prend une panoplie de compétences excessivement large » (DG7).

Les entretiens m'ont permis d'aborder les principaux apprentissages que la DG doit réaliser durant sa socialisation. Partant de la littérature sur les domaines d'apprentissage (Haueter *et al.*, 2003), j'ai classé ces apprentissages selon qu'ils avaient trait au rôle, à l'équipe de travail ou à l'organisation. Plusieurs directions ont évoqué aussi la nécessité d'apprendre sur les partenaires externes de l'organisation, qui sont parties prenantes de la vie organisationnelle. J'ai donc identifié à travers leur récit un quatrième domaine d'apprentissage orienté vers l'environnement externe de l'organisation.

Pour ce qui est de l'intensité des apprentissages, une direction interrogée a mentionné que celle-ci était plus importante durant les premières semaines et avait tendance à se réduire au fil du temps :

> [Les apprentissages] ça a été plus intensif au début, puis après, oui, c'est sûr que, au fur et à mesure des rencontres, des activités sociales aussi, on apprend les anecdotes, les histoires. Mais le plus gros, c'était vraiment au début. (DG3)

### 5.3.1 Sur l'apprentissage du rôle

L'apprentissage du rôle de gestionnaire renferme différents aspects qui concernent autant les volets techniques qu'humains. Une DG a évoqué la notion de rôle en insistant sur le volet intrinsèque qui appelle à réfléchir sur ses principes et valeurs profondes :

> Fallait que je joue avec mes valeurs, puis je les travaille. Ça, personne ne me l'a dit, qu'en changeant dans le milieu opérationnel en mission, fallait que j'aie une, pas une cassure mais... « je joue le rôle ». Cette partie-là, personne ne me l'a dit, puis je l'ai appris un peu à la dure. Et aujourd'hui, j'apprends encore, mais là, on n'est plus en transition. Mais je me rends compte que c'est de certaines de ces compétences qu'on devrait parler. (DG5)

En des termes plus techniques, quatre personnes répondantes ont donné leur perception du profil de gestionnaire d'une entreprise d'insertion, qui doit maîtriser à la fois les éléments en lien avec le volet de l'activité économique et le volet d'insertion. Selon leur expérience professionnelle passée et leur formation académique, ces personnes ont dû acquérir les connaissances nécessaires pour combler les lacunes liées à l'un ou aux deux volets qui constituent leur rôle. Ainsi, apprendre le rôle, c'est apprendre à gérer une EÉS. C'est comprendre l'insertion et son fonctionnement. C'est également apprendre à gérer un volet de production dans un secteur spécifique (entre autres exemples, bois, métal, cuisine, production maraîchère, technologique).

Quelques directions ont évoqué l'importance d'être un bon généraliste pour être un bon gestionnaire d'EÉS. L'une de ces personnes avait des connaissances spécialisées et a dû migrer vers des connaissances plus générales, tandis que l'autre avait déjà ces acquis :

> Quand tu deviens DG, tu es en apprentissage du rôle. Les compétences, je te dirais humaines, la patience, parce que moi je viens des opérations, l'écoute, que je suis en train encore travailler, les 2 sortes d'écoute, active, profonde, la diversification des domaines, (comme) j'ai été habitué.e d'être spécialiste. Et j'ai été habitué *deep down*, excuse mes expressions anglophones, donc là moi je connaissais tout, j'ai fait le marketing, la finance, le transport, l'approvisionnement, les ventes, je les ai toutes faites. Comment je travaille avec mes gens, quelle écoute je dois avoir? Quel sujet on doit discuter? Comment, après ça, gérer mes attentes par rapport au rôle, parce que moi je suis habitué.e d'aller vite, mais là, rendu là c'est toute l'organisation, fait que ma décision touche tout. (DG5)

> Honnêtement, ça prend une panoplie de compétences excessivement large. Et ils ont vu que je suis un.e bon.ne vieux.vieille généraliste et très polyvalent.e, je m'en sors. Pour répondre à la question... Par rapport à ça [qu'ils m'ont choisi.e], je suis capable de plonger, d'apprendre, *etcetera*. Je peux m'occuper aussi de toute la communication, toutes les ressources humaines,

> une bonne partie du développement des affaires, de la représentation du CA, donc... ça prend quand même pas mal d'administratif…Ça prend une polyvalence qui fait que je pense que je suis la bonne personne. (DG7)

D'autres ont insisté sur l'importance de travailler le leadership lors de l'apprentissage du rôle de direction, afin d'apprendre à se positionner dans l'organisation vis-à-vis de l'équipe et la gouvernance, mais aussi afin d'apprendre à mobiliser le monde qui les entoure autour de la mission de l'organisation:

> Mais vous savez, le DG ce n'est pas les connaissances... ça dépend de la taille de l'organisme, mais dans un organisme comme [notre organisation] qui est quand même assez gros, ce n'est pas les connaissances-là qui sont clés, c'est plutôt les savoir-être, c'est plutôt le leadership, c'est plutôt la vision. C'est plutôt la gestion de crises, le soutien des équipes, c'est plutôt ça en fait. (DG2)

### 5.3.2 Sur l'apprentissage de l'équipe

Pour les personnes répondantes, apprendre à connaître son équipe de travail, c'est, d'une part, apprendre à travailler avec les employés permanents et, d'autre part, apprendre à communiquer et interagir avec le conseil d'administration.

Apprendre à connaître les membres de l'équipe permanente dès l'arrivée en poste permet de faciliter la socialisation en instaurant le dialogue entre la DG et les employés. L'existence d'un lien antérieur avec l'organisation, comme cela a été le cas pour trois DG (dans le cadre du processus de DGA, ou à travers l'occupation d'un autre emploi dans l'organisation), facilitait grandement cet aspect, rendant l'apprentissage de l'équipe moins ardu. Toutefois, l'une de ces personnes a mentionné la nécessité d'engager un apprentissage différent, en lien avec le nouveau rôle de la personne et sa nouvelle position hiérarchique:

> On a commencé ensemble en bas de l'échelle, donc là [cette personne] devient employée. Comment je la gère, comment je fais ça, comment, comment, comment je te rends compte-là? Puis que j'étais là, avec toi, à côté de toi, puis on s'engueulait, puis on se dit ce qu'on pensait, puis on avançait. Et là, tout d'un coup je deviens ton employeur, je deviens l'autorité. (DG5)

Cela m'amène à aborder l'attention qui doit être portée à l'équipe en termes d'acceptation du changement. En effet, pour quatre directions répondantes, apprendre à connaitre l'équipe exigeait également d'être à l'affut des réactions aux initiatives prises pour le développement de l'organisation. Afin de préserver les liens qui se tissaient et d'éviter de braquer l'équipe, cela nécessitait de la part des DG

d'adapter la vitesse à laquelle se prenaient les décisions, de la même manière qu'il fallait apprendre à connaitre leurs limites pour ajuster les attentes envers elles :

> Il y a des choses sur lesquelles je poussais, des projets qui me paraissaient importants, puis j'essaie d'impliquer les gens. Puis ça n'a pas levé. Tu sais depuis 2 ans, ça n'a toujours pas levé. Puis j'ai appris à ne pas m'en formaliser ou à me dire : bon ben, le fruit n'est pas mûr, on prendra ça quand les ressources seront en place ou quand il y aura le bon alignement d'étoiles. Ouais, peut-être une certaine patience face au fait que l'équipe doit embarquer, si elle n'embarque pas, ce n'est pas grave. On se reprend. (DG3)

> Je te dis qu'il a fallu que moi, je fasse très attention à ça parce que c'était souvent pris comme un, tu sais comme j'impose... il y avait des mécanismes de défense d'instaurés. Même si j'arrivais avec une nouvelle approche avec beaucoup d'ouverture, si au moindre moment j'essayais de dire bon, c'est plus par là qu'on irait là, ça réveillait des vieux réflexes de mécanismes de défense. Puis là ça me frustrait…Il a vraiment fallu que je travaille sur moi parce que j'aime bien ça cogérer, mais quand vient le temps d'avancer, il faut avancer là, à un moment donné...(rire). (DG4)

Un dernier élément est ressorti, en lien avec le temps nécessaire à la nouvelle direction pour connaître les personnes qui l'entourent. Sept personnes répondantes ont signifié qu'en raison de la charge de travail et l'intensité des apprentissages à leur arrivée en poste, elles n'ont pas pu « se connecter » comme elles le voulaient à l'équipe de travail. À l'inverse, les directions qui ont pu disposer de moments pour apprendre à connaître l'équipe de travail ont apprécié pouvoir le faire. Cela leur a permis de construire dès le départ le réseau dans lequel elles allaient travailler. Ce volet renvoie également au travail que les personnes répondantes ont dû faire sur elles-mêmes pour s'ajuster dans leurs interactions sociales. Afin de faciliter la construction de leur réseau social, les directions interrogées ont toutes évoqué cette facette qui concerne le soi dans le rapport social.

Enfin, je mentionne ici qu'apprendre à connaître l'équipe concerne aussi les personnes qui incarnent la gouvernance et apprendre à travailler avec elles. Pour trois personnes répondantes, il s'agissait d'apprendre à se préparer aux rencontres du CA, à échanger avec les membres du et à les consulter, leur communiquer les informations pertinentes et stratégiques en évitant de s'étaler sur l'opérationnel.

> Oui c'est le CA, mais c'est toi qui apportes l'information au CA. Là, ça veut dire que tu sois transparent.e, il ne faut pas que tu joues avec l'information, il faut que tu apportes la bonne, mais comment tu l'apportes? Comment tu fais en sorte que les membres du CA comprennent les opérations même s'ils ne sont pas dans les opérations? (DG5)

### 5.3.3 Sur l’apprentissage de l’organisation

Lorsqu’on aborde l’apprentissage de l’organisation, les directions interrogées évoquent la culture et l’histoire de l’organisation. Selon les propos d’une direction, cet apprentissage se déroule au fil des premières semaines, souvent de manière informelle, en échangeant avec l'équipe ou en lisant des documents historiques. L’adjointe administrative et le CA ont également été cités comme étant des sources d’informations importantes pour connaître l'histoire de l'organisation, le contexte ou comprendre les décisions antérieures et éviter d'emprunter des chemins déjà explorés.

### 5.3.4 Sur l’apprentissage de l’environnement externe

Ce volet d'apprentissage a émergé au fil des récits des directions générales. Le fait que toutes l'aient évoqué m'a amenée à l'intégrer dans les résultats des domaines d'apprentissage. En effet, les personnes répondantes ont mentionné la nécessité dans leur rôle de direction de connaitre les partenaires externes de l'organisation.

> Allez là, vous asseoir là-bas, vous allez représenter l’organisation, puis faire partie de l'écosystème tranquillement... Je participe aux rencontres, il y a 5 assemblées générales dans la table des quartiers, puis là, ça adonne qu’il y a une planification stratégique, donc j’envoie un intervenant pour qu'il participe, puis qu’il contribue à la vision des priorités, puis qu'on entende les autres aussi. C'est qu'on était là dans cette connexion avec l'externe, au niveau local. (DG4)

Dans le cas où l’organisation entretient une relation difficile avec son environnement ou n’a pas de lien avec celui-ci, les personnes répondantes ont dû identifier leurs partenaires, apprendre à les connaitre et tisser des liens avec eux. Cela témoigne à certains égards de la nécessité de considérer les acteurs externes comme un domaine d'apprentissage à part entière dans la socialisation de la DG concernant les EÉS :

> [L’organisation] est une entreprise d’insertion régionale, toutefois, on s’inscrit localement dans l’action locale avec la CDC (Corporation de développement communautaire). En échangeant avec l’organisation communautaire, j’ai compris que notre code postal nous attachait principalement à [tel quartier] pour obtenir, par exemple, des ressources du [CIUSSS approprié]. J’ai donc fait des démarches pour rencontrer l’organisation communautaire et comprendre comment le développement social se vivait dans l’arrondissement. Puisque j’ai renouvelé l’équipe de travail, nous serons prêts cet automne pour intégrer les tables de concertation appropriées. Le but étant de réseauter avec le milieu, faciliter les références et permettre la visite des différentes ressources dans le volet de la formation sociale ou de la participation citoyenne. (DG9)

Par ailleurs, j'ai noté que le manque de temps (du fait de la charge de travail de la nouvelle direction) peut avoir des répercussions sur la construction du réseau avec l'environnement externe et empêcher la DG d'être active à l'extérieur, comme nous le rapporte ici une DG : « C'est d'ailleurs mon souhait que pour l'année à venir, je sors un peu des murs de l'organisation. » (DG1)

Le tableau suivant constitue une synthèse des connaissances issues du codage des données concernant les domaines d'apprentissage et les ressources de soutien mobilisées lors de la socialisation de la nouvelle DG. Ce tableau croise les priorités d'apprentissage avec les différentes étapes de la socialisation organisationnelle : anticipation, intégration, ajustement et stabilisation.

Bien que les apprentissages se produisent tout au long du processus, parfois de manière aléatoire (dans certaines situations extrêmes), j'ai pu montrer dans le tableau suivant les priorités d'apprentissage et l'ordre dans lequel elles se présentent en les articulant avec les étapes de la SO. Sans se cantonner à cette vision figée et en gardant à l'esprit que certains volets peuvent migrer d'une étape à l'autre selon les choix de l'organisation, l'analyse des récits recueillis fait ressortir la logique de répartition suivante :

- Anticipation : Les apprentissages portent principalement sur la compréhension du rôle, des attentes de l'organisation et sur l'acquisition des bases techniques nécessaires à la prise de poste.
- Intégration : L'accent est mis sur la mise en pratique des connaissances acquises, la découverte de l'histoire, de la culture et des enjeux organisationnels, ainsi que sur la construction de relations avec l'équipe et le conseil d'administration.
- Ajustement : Cette étape favorise le développement du leadership, l'approfondissement des compétences techniques et l'adaptation aux interactions sociales et stratégiques au sein de l'organisation.
- Stabilisation : Elle correspond à la consolidation des acquis, à l'affirmation du leadership et à la capacité à interagir efficacement avec l'environnement externe (partenaires, bailleurs de fonds, réseau local).

Le tableau précise également les ressources de soutien mobilisées à chaque étape, telles que l'adjointe administrative les organismes de soutien et partenaires externes, ainsi que le CEIQ, qui propose des ateliers de codéveloppement et des rencontres thématiques.

Ainsi, ce tableau permet d'apprécier la dynamique évolutive des apprentissages et la nécessité d'un accompagnement adapté, tout en soulignant la flexibilité du processus selon les contextes organisationnels et les trajectoires individuelles.

Tableau 5.2 Répartition des apprentissages à travers les étapes de la socialisation organisationnelle

| **Étapes de la SO** / **Domaines d'apprentissage** | **Anticipation** | **Intégration** | **Ajustement** | **Stabilisation** |
|---|---|---|---|---|
| Rôle | Attentes de l'organisation envers le rôle | Aspect technique (programme d'insertion, volet philanthropie, volet production, volet gestion). | Mise en pratique des apprentissages techniques et développement du leadership. | Leadership |
| Organisation | Histoire, mission, valeurs, défis organisationnels | Culture, histoire, situation organisationnelle, défis et enjeux. | Perspective stratégique, culture. | |
| Équipe | CA | CA et équipe (aspect humain : connaître les personnes, leur rôle, leurs attentes). | CA et équipe (aspect interactionniste et social : comment se comporter avec le CA et l'équipe, valoriser ses forces, respecter ses limites). | |
| Environnement externe | | Identifier et apprendre à interagir, construire sa relation avec les partenaires, bailleurs de fonds, clients, acteurs du secteur, organismes de soutien, réseau externe local. | | Apprendre à faire face aux défis de l'environnement. |

# CHAPITRE 6

# Discussion

Dans ce chapitre, je propose de faire le lien entre les résultats de la recherche, présentés dans le précédent chapitre, et les thèmes abordés dans la littérature sur les EÉS et le concept de SO. De cette manière, je pourrai mettre en évidence les contributions théoriques et empiriques des résultats. En cohérence avec les objectifs spécifiques de la recherche énoncés dans le premier chapitre, l'exploration des différents aspects du processus a permis de débuter la construction d'un corpus théorique sur la socialisation. Ce corpus est adapté au secteur de l'ÉS au Québec, et plus spécifiquement aux EI. Ainsi, mes résultats ont permis de mettre en lumière les pratiques organisationnelles et les agents de socialisation des DG dans les EÉS. Ils ont aussi mis en évidence l'importance du rôle de la DG sortante et du CA, qui sont les intervenants clés qui peuvent faciliter ou freiner la socialisation. Hormis les pratiques organisationnelles et les comportements individuels, les résultats ont également permis de découvrir que l'environnement externe constituait un domaine d'apprentissage à part entière dans la socialisation des directions. Il est aussi intéressant de noter que les personnes de l'environnement externe sont également de potentiels agents socialisateurs capables de contribuer de manière significative à l'intégration des DG d'EI.

Pour dérouler ce chapitre, je propose de montrer en premier, la nécessité de s'attarder sur le contexte de recrutement, qui jette les premières pierres du processus de socialisation de la nouvelle DG. Puis, guidée par les étapes de la socialisation (Feldman, 1976), je mets en avant, dans un premier temps, les pratiques organisationnelles de socialisation offertes. J'identifie et j'analyse le rôle joué par les agents socialisateurs en lien avec les éléments cités dans la littérature. Dans un deuxième temps, à la lumière de la recherche menée par Bargues et Perrot (2016), j'explore les résultats exposés précédemment, afin de mettre en lumière les pressions et les souplesses qui agissent sur le processus de socialisation. Dans un dernier temps, sur la base de la même recherche, je propose un schéma adapté au contexte de la recherche, qui permet de comprendre comment se déroule le processus de socialisation des DG dans les EÉS.

## 6.1 L'importance du contexte de recrutement

Dans la revue de littérature, j'ai pu montrer le caractère contextuel et situationnel de la SO et du *sensemaking* (Garreau et Perrot, 2012 ; Sandberg et Tsoukas, 2015). Cela m'a poussée à examiner en profondeur le contexte entourant l'arrivée de la nouvelle DG. J'ai analysé les raisons sous-jacentes au

recrutement ainsi que le processus de sélection lui-même, tout en prenant en compte la situation actuelle de l'organisation et les facteurs externes influençant son environnement.

Dans le chapitre précédent, j'ai dressé un schéma synthétisant les différentes voies qui s'offrent à l'organisation en matière de recrutement des DG. Les différentes expériences documentées ont montré que les directions ayant fait part d'une expérience de SO plus ou moins réussie avaient vécu des cheminements distincts (DG/ DGA) et ont été recrutées dans des contextes différents. J'ai pu confirmer à travers l'analyse que d'autres paramètres, en lien avec le CA et la DG sortante, constituent des facteurs plus influents sur l'expérience de socialisation.

Toutefois, comme le soulignent Chao et al. (1994), le contexte influence l'intensité de la SO. Par exemple, lors d'une promotion interne accompagnée d'une transition par le poste de DGA, ou, dans le cas où la personne recrutée possède une expérience passée au sein de l'organisation, certains acquis en termes de connaissances de l'organisation et de l'équipe peuvent permettre de diminuer l'intensité des apprentissages. À l'inverse, lorsqu'il est question d'un recrutement externe, les apprentissages peuvent être plus nombreux et plus intenses, surtout lors des premières semaines. De la même manière, la trajectoire biographique et l'expérience professionnelle de la nouvelle DG auront tendance à agir sur l'intensité de la SO.

Par ailleurs, les résultats ont montré que le départ volontaire de la DG en place, le congédiement ou encore le départ à la retraite (relève) poussent à engager un processus de recrutement. Santora *et al.* (2015), qui se sont penchés sur la relève dans les EÉS et les défis qu'elle représente, ont relevé que bien souvent les membres du CA et les DG sortantes ne planifient pas le départ de la direction, prenant le risque de vivre des transitions tumultueuses et s'exposant au chaos organisationnel. Les résultats confirment d'une certaine manière la période charnière qui entoure le départ d'une direction à la retraite. Certains récits sur l'historique du poste démontrent l'instabilité organisationnelle qui s'installe lors d'un changement de garde. Toutefois, sur le plan pratique, si les directions appuient une planification de la relève, sa concrétisation se révèle tout de même difficile à réaliser, étant donné les défis d'attirer les compétences et de les maintenir en poste. Pour ce qui est du départ volontaire et du congédiement, la littérature n'offre pas de repères théoriques ni de recherches empiriques pouvant aider à mieux vivre ces contextes. Ma recherche a permis de comprendre, à travers les récits des DG ayant pris le relais dans ces situations, que ces contextes se révélaient délicats et pouvaient complexifier la socialisation sur le plan de la relation avec

la gouvernance et l'équipe de travail. Le peu de cas explorés ne permet pas d'offrir des pistes de solutions pour les appréhender, mais ouvre néanmoins la voie pour des recherche futures qui permettraient de mieux comprendre les dynamiques de la socialisation en contexte particulier.

## 6.2 Les contributions en matière de pratiques de SO et rôle des agents socialisateurs : vers une approche collectiviste dans les EÉS

Pour présenter les résultats de la recherche, l'approche par étapes a été mobilisée (Feldman, 1976, 1981). Essentiellement descriptive, celle-ci a été menée dans une logique d'organisation des résultats à travers les quatre étapes principales : anticipation, rencontre, ajustement et stabilisation (Ashforth *et al.*, 2007a). Bien que cette approche ait été critiquée dans la littérature en raison de son aspect statique et prescriptif (Ashforth *et al.*, 2007a), j'ai pu apprécier son potentiel à éclairer, voire anticiper d'une certaine manière ce qui est attendu du côté organisationnel. Ses limites se situent dans sa capacité à saisir les dynamiques du processus. Ces dynamiques se rapportent à la dimension interactionniste, laquelle peut être mise en évidence à l'aide du concept de *sensemaking*, mobilisé dans la recherche (Garreau et Perrot, 2012). J'ai donc gardé à l'esprit, tout au long de l'analyse, que l'approche par étapes considère la SO comme un processus « structuré autour d'événements types successifs, et laissent ainsi entendre que la socialisation tend vers une situation où l'individu sera toujours plus socialisé » (Garreau et Perrot, 2012, p.13). Certains récits nous ont confirmé que la personne ne devenait pas plus socialisée au fil des étapes, même si les apprentissages se faisaient pour elle sur le terrain. Il aura fallu identifier et lever les freins pour faire avancer le processus.

Par ailleurs, dans la littérature sur la socialisation des directions, les pratiques organisationnelles proposées concernent essentiellement le développement personnel et ne sont pas situées à travers les étapes de socialisation (Regan, 2016). Une des contributions de cette recherche est donc d'élargir l'éventail des pratiques en termes d'utilité et d'offrir un repère temporel quant à la manière dont elles peuvent être échelonnées durant le processus.

### 6.2.1 La socialisation anticipée

Selon Feldman (1976) cette étape suppose que l'organisation et la DG ne se connaissent pas et que la nouvelle DG est recrutée à l'externe. Cela renvoie à l'image d'une greffe dont les critères de compatibilité doivent être soigneusement étudiés pour favoriser son intégration. Or, on observe également le cas de figure dans lequel l'arrivée de la nouvelle DG s'inscrit dans un processus de recrutement à l'interne. Cela

m'amène à dire que cette étape ne fait pas toujours partie intégrante du processus de SO. D'ailleurs, Ashforth *et al.* (2007a) qui ont recensé les recherches sur l'approche par étape, ont permis de montrer que la littérature n'offrait pas de consensus sur l'intégration de la période anticipée et de stabilisation dans le processus de socialisation.

Par ailleurs, ce qui a été documenté dans les récits des DG, à ce niveau de la socialisation, a beaucoup concerné le rôle du CA. Dans sa recherche, Louis (1980) indique effectivement que cette étape implique l'investissement du CA, lequel est chargé d'établir les critères de sélection, rédiger l'offre d'emploi et procéder au recrutement. Sur le plan organisationnel, les recherches portant sur les théories de la gouvernance (ex. Cornforth, 2003) et sur les DG dans les EÉS (Darbus et Lazuech, 2010) permettent de comprendre l'orientation adoptée par l'organisation en termes de besoins envers cette personne et de profil recherché. L'organisation reconnaît aussi la nécessité de mettre en avant ses spécificités en lien avec son identité organisationnelle et ses valeurs lors du recrutement (Michaud, 2020) afin de maximiser la congruence personne-organisation. De prime abord, à travers le mandat de développement, annoncé par le CA pour plusieurs directions, il semble que le profil recherché corresponde à celui des nouveaux patrons, pour reprendre la classification de Darbus et Lazuech (2010). Il convient toutefois de préciser que cette analyse repose sur une lecture indirecte : le CA n'a pas été interrogé dans le cadre de cette recherche. Les éléments relatifs à ses intentions ou à ses attentes sont donc issus de déductions établies à partir des récits et des expériences relatées par les DG rencontrées.

Pour rappel, les nouveaux patrons se situent dans la continuité de la catégorie des pionniers, avec lesquels ils partagent les mêmes qualités, mais avec un pragmatisme plus développé. L'analyse des profils des DG documentés dans cette recherche permet de constater un alignement entre les compétences mobilisées par ces directions et les besoins exprimés par l'organisation. Toutefois et comme précédemment noté, il importe de souligner que cette correspondance est interprétée à partir des discours des DG et de leur perception du mandat confié, et non à partir d'une validation directe par le CA lui-même.

Or, dans le cas de cette recherche, la concordance apparente entre l'organisation et la nouvelle DG voilait une réalité autre, que la DG a découverte après avoir accepté de prendre le poste. En effet, il s'agissait plutôt de la transparence du CA dans la description de la situation de l'organisation et le mandat proposé à la nouvelle DG. Tel que décrit par Garreau et Perrot (2012), le CA a tendance à embellir la situation de l'organisation afin de maximiser ses chances d'attirer les candidatures. Il ne tient pas compte de la réaction

de la personne lors de son arrivée dans le poste et du choc qu'elle accuse lorsqu'elle est confrontée à la réalité lors de l'étape d'intégration. La situation organisationnelle et financière ne permettant pas au CA d'offrir l'appui nécessaire pour faciliter l'intégration de la nouvelle DG, l'organisation se trouve engagée dans un cercle vicieux, qui entrave sa volonté de maintenir sa direction en poste. Comme Louis (1980) l'a souligné à juste titre, communiquer à cette étape du processus des informations à la nouvelle personne qui ne concordent pas avec la réalité de l'organisation favorise l'émergence d'attentes irréalistes susceptibles d'affecter le résultat du processus. Les résultats de ma recherche ont révélé que la DG s'engage dans un processus de création de sens dès les premières interactions. Elle s'appuie sur les échanges qu'elle a eus et les associe à ses propres schémas cognitifs. Ceux-ci sont les seuls dont elle dispose actuellement et sont construits à partir de ses expériences passées et de ses particularités individuelles. Finalement, elle en vient à une compréhension de ce qui s'est passé lors de cette rencontre (par exemple, les membres du CA semblent sympathiques, les locaux de l'organisation sont accueillants, mon espace de travail est propre et spacieux, je pense que les membres m'ont apprécié.e, le discours qui m'a été tenu correspond bien à mes aspirations professionnelles…). L'écart entre cette première interprétation et la réalité rencontrée sur le terrain, une fois en poste, marque le point de départ de la trajectoire de socialisation. Afin d'éviter l'émergence d'attentes irréalistes et de créer un climat de confiance entre la nouvelle DG et la gouvernance, Louis (1980) recommande le recours aux « *realistic job preview* » comme pratique efficace lors du processus de recrutement. Cette pratique, en plus de permettre d'éviter « le choc avec la réalité », instaure un climat de confiance avec la DG et permet d'avoir un impact positif sur le roulement volontaire et la performance au travail (Phillips, 1998).

Selon certaines recherches, une personne ne s'engage pas par hasard dans une organisation. Elle le fait plutôt par choix après avoir évalué la compatibilité entre les caractéristiques de l'organisation et sa personnalité ainsi que ses objectifs (Van Vianen et Prins, 1997). Les DG interrogées, bien au fait des défis des EÉS, ont mentionné clairement leur volonté d'intégrer une EÉS pour la mission et les valeurs qu'elles incarnent. Ceci m'amène à aborder les enjeux liés à la professionnalisation, qui font référence à l'importation de pratiques managériales et outils de gestion parfois non adaptées au secteur (Cuénoud *et al.*, 2013 ; Valéau, 2013). Sur le plan pratique, je rappelle les craintes formulées lors des entretiens exploratoires quant au recrutement de directions qui ne connaissent pas les enjeux des EÉS et qui disposent de formations non adaptées pour la gestion de ces organisations. Quant au volet théorique, Audebrand et Michaud (2015), au sujet de l'arrivée d'une DG dans l'organisation, mettent en avant la possibilité d'une perte de valeurs et un éloignement de la mission sociale. Bien que l'échantillon de

recherche ne permette pas d'écarter ces craintes, il est important de noter que, sans que des critères d'échantillonnage liés à cet aspect soient retenus, il s'est avéré que toutes les directions étaient outillées par l'expérience professionnelle dans le domaine de l'ÉS ou avaient des formations académiques adaptées pour saisir les particularités du secteur. Cela nous amène à noter que les résultats pourraient donc différer pour des DG sans expérience ou connaissances préalables de l'ÉS.

S'il est vrai que les DG interrogées ont entrepris pour leur EI un processus de professionnalisation dès leur arrivée dans le poste, l'objectif poursuivi était d'assurer la survie de l'entreprise dans un marché de plus en plus concurrentiel, qui affecte particulièrement les EI. Les DG souhaitaient également, à travers l'introduction de nouvelles pratiques de gestion, améliorer le fonctionnement de leur organisation, le climat de travail et les conditions de travail des employés permanents. De la même manière, elles ont fait part à plusieurs reprises de leur volonté d'utiliser de manière optimale les ressources financières dans la poursuite de la mission sociale. À titre d'exemple, deux directions ont manifesté le sens du devoir qui les habitait pour faire bénéficier, de la meilleure façon, les personnes en insertion des ressources financières que les bailleurs de fonds leur octroient. Vu le devis de recherche, je n'ai pu documenter les effets de ces nouvelles pratiques auprès des membres de l'équipe.

Pour revenir à la SO durant cette étape, il a été possible de recenser un certain nombre de pratiques organisationnelles susceptibles d'aider la DG à se familiariser avec son poste et avec l'organisation avant même son arrivée. Ainsi, le CA peut proposer une immersion anticipée de la DG dans la gouvernance en l'invitant aux réunions, dans une visée de socialisation et non d'exploitation des compétences professionnelles de celle-ci. Le conseil d'administration peut aussi élaborer un plan d'intégration décrivant comment il envisage l'intégration de sa nouvelle direction. Il peut également choisir de fournir à la nouvelle directrice générale des documents lui permettant de mieux connaître l'organisation, sa mission, sa culture et ses valeurs. Toutefois, il faut nuancer l'approche organisationnelle durant la socialisation anticipée quant à l'immersion anticipée de la nouvelle DG ou l'attente de l'arrivée effective dans le poste. En effet, Bien que les directions ayant eu accès à l'organisation par le biais de la documentation ou d'invitation à des réunions ont indiqué avoir aimé cette approche, l'inverse est tout autant apprécié. Puisque dans certains cas, le CA a volontairement opté, en accord avec la nouvelle DG, de la laisser prendre un congé afin de se détacher complètement de son ancien emploi. Concernant l'immersion anticipée, il est important de nuancer les approches qui impliquent parfois un travail « gratuit » de la part de la

nouvelle DG avant même son arrivée dans l'organisation, et qui contribuent à augmenter la pression sur celle-ci, sachant que les attentes formulées envers elle sont déjà élevées.

Enfin, pour témoigner de son intérêt et de son enthousiasme à recevoir la DG dans l'équipe, le CA et l'équipe ne devraient pas négliger les pratiques d'accueil, telles que l'envoi de messages de bienvenue à la nouvelle DG ou encore l'aménagement de son espace de travail.

### 6.2.2 Période d'intégration

L'effet de surprise décrit par Louis (1980) a bien été rapporté pour les DG interrogées et a été, pour la plupart d'entre elles, provoqué par l'écart entre le mandat annoncé par le CA et la réalité de l'organisation sur le terrain, mais aussi par le manque de professionnalisation dans la structure organisationnelle et les pratiques de gestion. Les expériences relatées mettent en lumière l'importance de fournir à la nouvelle DG des éléments de contexte de la manière la plus authentique et transparente pour qu'elle puisse comprendre l'histoire qui entoure son arrivée dans le poste.

À partir des résultats de l'étape d'intégration, présentés dans le chapitre précédent, certains éléments sont primordiaux à considérer. En premier, l'implication du CA lors de l'accueil de la DG et durant les premières semaines en poste revêt une importance cruciale, surtout si la DG sortante est absente. En concordance avec la recherche de Fondas et Wiersema (1997), cela concerne plus précisément la personne à la présidence du CA. Durant cette étape, il est apparu qu'il ne s'agit pas d'offrir des pratiques de socialisation coûteuses, mais plutôt d'offrir un espace d'écoute à la nouvelle DG, un canal de communication et être disponible pour répondre à ses questionnements. Cela rend primordiale la transparence du CA et de la DG sortante (si présente) dès le départ pour favoriser la construction de relations saines, favorables au maintien en poste de la nouvelle DG. Aussi, si la DG sortante peut assurer la passation de poste, le rôle du CA se trouve atténué durant les premières semaines. Les directions ayant pu bénéficier du soutien de la DG sortante durant cette étape, l'ont parfois qualifié de « la meilleure personne » pour se familiariser avec le poste. Le CA peut penser à dégager une rémunération à la DG sortante afin de l'inciter à demeurer disponible pour répondre aux besoins de la nouvelle DG. Cette pratique innovante, que la littérature n'a pas documentée, ouvre une voie qui permet, selon le contexte, de garder le lien avec la DG sortante en soutien à la nouvelle DG.

En l'absence de la DG sortante, il est essentiel de laisser des supports de documentation structurés et accessibles. Cela permet à la nouvelle DG de pouvoir accéder à l'information (courriels, disque dur externe ou autre). Mes résultats ont aussi mis en lumière l'utilité d'une planification de travail annuelle permettant à la nouvelle DG de se repérer dans la ligne du temps concernant le calendrier des activités et des projets organisationnels. Quand les deux directions n'ont pas l'occasion de se croiser et dans le contexte où cela est possible (ce qui n'est par exemple pas le cas s'il y a congédiement), la DG sortante peut, d'une certaine manière, impliquer l'adjointe administrative dans la gestion courante de l'organisation, qui peut ensuite se charger de la transition, comme cela s'est produit dans certains cas étudiés. La littérature ne fait pas mention de cette personne, la confondant avec le reste de l'équipe de travail. Pourtant, j'ai pu constater à travers les résultats de la recherche que cette personne peut être un soutien indispensable à la socialisation de la DG dans les EÉS.

Parmi les autres pratiques identifiées durant cette étape, on trouve le plan d'intégration qui implique essentiellement la DG sortante et la nouvelle DG. Celui-ci permet de recenser les différents thèmes liés au volet technique du rôle. Le calendrier fixe et séquentiel a permis d'échelonner les apprentissages dans le temps. Il a aussi offert une vue claire qui a eu pour objectif de rassurer la DG quant à l'acquisition ultime d'une maîtrise du rôle. Bien que Fondas et Wiersema (1997) indiquent que les tactiques individuelles, aléatoires, informelles et variables sont les plus adaptées à la socialisation des DG, cette recherche a montré qu'il serait judicieux de mixer les tactiques proposées par Van Maanen et Schein (1979) y compris celles qui ont été identifiées comme étant plus adaptées à des employés « classiques », tel que les tactiques fixes formelles et séquentielles. Cela permettrait d'équilibrer les émotions qui peuvent être ressenties durant l'expérience de SO et qui sont parfois provoquées par la manière dont les apprentissages sont dispensés.

Par ailleurs, pour certaines directions, il a été question d'un climat de travail hostile lors de leur arrivée de la part de l'équipe, soit en lien avec le changement de direction ou avec l'historique du poste. Regan (2016) évoque l'importance de sensibiliser l'équipe à l'arrivée de la nouvelle DG et de l'impliquer dans son accueil. Il souligne aussi sa capacité à l'aider dans l'apprentissage de certains volets en lien avec l'aspect technique, historique et culturel de l'organisation.

Schein (1988) indique que la proactivité de la personne et sa capacité à aller trouver l'information, à créer un réseau, ou encore à se trouver un mentor sont essentielles pour apprendre les « ficelles du métier ».

Dans le même sens, Gioia et Chittipeddi (1991) parlent de l'engagement de la DG dans l'apprentissage des valeurs, des procédures, relations de pouvoir, par l'interaction lors du processus de « *sensegiving* », amorcé par l'organisation. En effet, les directions interrogées ont évoqué la manière dont elles se sont mises en action pour aller chercher l'information et entrer en interaction avec les autres afin de réduire l'incertitude qui entourait la mise en pratique de leur rôle. À travers le discours tenu par les membres de l'organisation, les DG ont pu accéder à des connaissances qui les ont aidées à enrichir leurs représentations mentales (Garreau et Perrot, 2012).

Pour s'engager dans le processus d'apprentissage et parvenir à comprendre les éléments en lien avec son rôle, l'organisation et son nouveau groupe de travail (Haueter et al., 2003), les rencontres individuelles avec les membres de l'équipe, les réunions avec la gouvernance et les discussions informelles durant le travail ont été les principales sources d'informations vers lesquelles les DG se sont tournées. Par ailleurs, selon Fondas et Wiersema (1997), la personne désignée pour diriger a fait l'objet d'une socialisation longtemps auparavant pour occuper ce poste de responsabilité, par le biais d'expériences et de formations cumulées. Lors de son entrée dans l'organisation, sa socialisation revêt un tout autre aspect en lien avec les attentes liées à la situation, à la performance ou encore aux préférences des agents socialisateurs. Pour les directions impliquées dans la recherche, cela n'a pas été vraiment le cas. Car, bien que les DG aient de l'expérience dans les EÉS ou cumulent des formations en lien avec la gestion de ces organisations, elles étaient peu nombreuses à avoir une expérience dans un poste de responsabilité. L'apprentissage du rôle de manager a constitué un pan important de leur socialisation. Les DG estimaient également que, bien que la formation académique et l'expérience professionnelle les outillaient pour comprendre le poste, l'apprentissage par l'expérimentation demeurait la meilleure méthode pour apprendre son rôle.

### 6.2.3 Période d'ajustement

Durant cette étape, la DG construit de nouveaux schémas, qui l'amènent à adopter des comportements permettant de faciliter la maîtrise du rôle, l'insertion dans le groupe et la connaissance de l'organisation. Hormis le président du CA et les autres membres du conseil, la littérature existante demeure vague quant aux autres agents socialisateurs des gestionnaires et la manière dont ils peuvent contribuer à la SO de la nouvelle direction (Fondas et Wiersema, 1997). La recherche a donc permis de mettre la lumière de manière plus claire sur les personnes susceptibles d'intervenir dans le processus.

En premier, la recherche a confirmé le rôle crucial joué par le CA lors de cette étape. Toutefois, bien qu'on admette que le CA offre un soutien important à la nouvelle DG, les résultats ont montré, comme le soulignaient Golden-Biddle et Rao (1997) dans leurs travaux, que la socialisation peut obéir à des dynamiques de pouvoir en lien avec l'enracinement culturel du CA et les identités des membres.

La DG sortante peut aussi, selon les contextes, jouer un rôle capital durant cette étape. Elle assume principalement la gestion courante de l'organisation, la gestion de la gouvernance et le soutien dans le processus de prise de décision. La DG sortante peut offrir un appui moral et psychologique à la nouvelle personne. D'autant plus que les émotions, qui caractérisent cette étape, sont nombreuses et tumultueuses, pouvant ébranler la personnalité de la nouvelle DG, en termes de confiance en soi et de légitimité dans le poste. Toutefois, la manière dont se vit la relation entre l'ancienne direction et la nouvelle n'est pas toujours optimale et mérite d'être améliorée à travers la communication et les échanges. En effet, pour réussir l'apprentissage du rôle, il est crucial de s'attarder sur la manière de transmettre les connaissances afin de répondre aux besoins et aux attentes de la personne répondante et de l'organisation. Il faudrait également offrir une latitude à la DG entrante afin de lui permettre d'apporter une vision nouvelle à l'organisation, ce qui correspond à une tactique d'investiture préconisée dans la SO des managers (Fondas et Wiersema, 1997). À l'inverse, sur le terrain, certaines directions ont subi une tactique de scission par l'ancienne DG, visant à étouffer leur capacité d'innovation.

Le dernier volet en lien avec la DG sortante concerne son retrait officiel après la transmission, afin d'offrir une clarté de rôle à l'équipe vis-à-vis de la nouvelle DG. Il arrive, tel que décrit dans les résultats plus haut, que la DG sortante (essentiellement dans un contexte de relève) ne veuille pas céder sa place. La théorie de l'enracinement (Labie, 2005) renvoie aux directions ayant longtemps fait partie de l'organisation, parfois même depuis sa fondation. Au moment de leur départ, elles éprouvent des difficultés à se départir de leur rôle. Cette théorie peut expliquer certaines situations rencontrées par les DG. Selon Labie (2005, p122), « ce dirigeant est donc très souvent une forte personnalité, animé d'un dynamisme entrepreneurial certain, et a - souvent légitimement - l'impression d'avoir fait de l'organisation ce qu'elle est ». Le respect du travail que ces personnes ont accompli, de leur investissement personnel , peut constituer un problème crucial pour le CA lors du changement de direction, qui doit d'une part s'assurer de déployer des pratiques de reconnaissance afin de répondre aux besoins de la DG sortante, tout en signifiant son soutien à la DG entrante.

Dans leur recherche, Fondas et Wirsema (1997), en se référant à Louis (1990) et Mills et Morris (1986), citent les parties prenantes liées à l'organisation (Louis, 1990 ; Mills et Morris, 1986), telles que les clients, les fournisseurs, les investisseurs institutionnels, comme des agents de socialisation. Mes résultats ont confirmé la contribution de ces agents dans la socialisation de la DG. Ils ont aussi mis en lumière que ceux-ci constituent un domaine d'apprentissage à part entière, avec lesquels la DG doit se familiariser et interagir.

Le Collectif des entreprises d'insertion du Québec se révèle être un agent socialisateur important agissant sur des volets techniques et personnels. Sur le plan pratique, il a fourni à différentes DG une aide précieuse pour l'apprentissage des volets techniques du rôle. Il aide également à comprendre comment interagir avec les partenaires externes et les bailleurs de fonds. Le CEIQ permet également aux nouvelles DG des EI de développer un sentiment d'appartenance et une identité commune qui aide à faire face au sentiment de solitude éprouvé lors de l'arrivée dans le poste. Toutefois, les DG visées par la recherche ont mentionné leur volonté de voir ce soutien se diversifier et s'élargir. Elles souhaitent inclure des thèmes de rencontre plus variés et des pratiques individuelles permettant d'obtenir un soutien plus personnel, confidentiel et donc plus adapté pour faire face à des besoins précis. Le CEIQ pourrait envisager d'ouvrir un canal de communication qui lui permette d'échanger avec les DG de manière moins formelle. Il pourrait ainsi constamment discuter des besoins des DG et arriver à diversifier l'offre de services en fonction de ceux-ci.

Concernant les pratiques organisationnelles d'apprentissage offertes à cette étape, les DG ont grandement apprécié le coaching externe. L'étude de Regan (2016) a d'ailleurs mis l'accent sur les avantages de cette pratique dans la construction de l'identité de leadership des directions dans les organisations à but non lucratif. Ces avantages concernent l'épanouissement personnel de l'individu et sa capacité à accompagner la transition du profil de spécialiste vers le profil de généraliste.

### 6.2.4 Période de stabilisation

La littérature mentionne que cette étape signe l'achèvement de la socialisation. Elle donne à la nouvelle DG un statut de membre interne qui a accès à des informations privilégiées et qui est inclus dans les réseaux formels et informels de l'organisation (Louis, 1980). Cette étape découle d'un ajustement mutuel de la DG et de l'organisation, dont le niveau s'évalue au moyen d'indicateurs proximaux tels que la clarté de rôle, la performance, l'acceptation par le groupe de travail et leur lien aux indicateurs distaux, tels que l'intention de rester dans l'organisation (Bauer et Erdogan, 2012).

Or, les résultats de la recherche ont montré qu'on doit faire preuve de prudence en se fiant à ces indicateurs pour affirmer que la direction désire demeurer dans le poste. En effet, j'ai constaté que même si plusieurs paramètres indiquaient la fin de la socialisation, la DG émettait des doutes sur sa volonté de rester dans le poste en raison des pressions externes persistantes. Ainsi, la maîtrise du rôle, le sentiment d'efficacité et l'insertion dans le réseau social, qui signent la fin des apprentissages, peuvent ne pas rimer avec la volonté de la personne de demeurer dans son poste. Les pressions externes et internes continues sur la personne à la direction ont tendance à maintenir le questionnement sur l'envie d'assumer le poste de gestionnaire. Bien que la présente recherche n'ait pas pour objectif d'explorer cette dimension de la socialisation, elle permet de montrer qu'il est nécessaire de pousser les réflexions, déjà en cours, quant à la pertinence de ces indicateurs (Ashford et Nurmohamed, 2012) et confirme la nécessité de demeurer proche de la DG, même après sa socialisation afin de la soutenir sur ce volet.

Pour conclure sur le déroulement de la socialisation, je rappelle que, tout au long du processus, il a été possible de constater que les directions interrogées appréciaient les soutiens offerts. Bien que les pratiques n'agissent pas toujours sur l'apprentissage, elles témoignent de l'intérêt et du souci de l'organisation pour la DG. Les DG qui ont reçu un bon accueil, dont l'espace a été aménagé et qui ont fait connaissance avec l'équipe, se sont trouvées dans des dispositions favorables à l'apprentissage des différents volets qui constituent leur rôle.

Les pratiques proposées dans la littérature sur la socialisation des managers étant essentiellement axées sur l'apprentissage du rôle, se référer à des pratiques plus classiques offertes à tous types d'employés, documentées dans la littérature sur la SO, peut s'avérer utile durant l'étape d'anticipation et les premières semaines d'intégration pour favoriser l'installation d'un climat favorable à l'apprentissage. Ainsi, le cadre proposé par Klein et Heuser (2008) et développé par Klein, Polin et Sutton (2015) sur les pratiques qui visent à informer, à accueillir et guider peut constituer un repère pour l'organisation, afin de préparer l'intégration de sa nouvelle DG.

Par ailleurs, le constat a été fait auprès de plusieurs DG concernant la transparence du CA sur la situation organisationnelle et financière de l'entreprise lors de leur arrivée dans le poste et l'impact que cela peut avoir sur le déroulement du processus. Pour sortir de l'engrenage dans lequel s'engouffre le CA qui, dans sa volonté de recruter une direction aux compétences diverses, fait miroiter une situation plus favorable qu'elle ne l'est en réalité, il serait intéressant de penser à intégrer davantage le modèle d'équilibre

dynamique proposé par Smith et Lewis (2011). Ce modèle permet aux organisations de gérer de manière efficace les tensions contradictoires inhérentes à leur fonctionnement. Dans la présente recherche, le modèle permettra à l'organisation de reconnaitre ses défis (organisationnels, financiers et humains) et de les intégrer dans une démarche qui s'inscrit davantage dans un cercle vertueux lui permettant de gérer simultanément et sereinement des exigences contradictoires en lien avec le changement de direction.

### 6.3 Lever le voile sur les pratiques de souplesse ou de pression lors de la SO des DG dans les EÉS

J'ai constaté à travers l'analyse des données que les apprentissages au cœur de la socialisation peuvent évoluer au fil du processus, en interaction avec des pressions ou des souplesses exercées par l'environnement entourant la personne nouvellement arrivée, voire par la personne elle-même. Cela peut concerner des pratiques organisationnelles ou des agents de socialisation internes ou externes. Ainsi, sur la base des travaux de Bargues et Perrot (2016), je propose de présenter les résultats sous forme de tableau afin d'illustrer l'impact que peuvent avoir chacun des acteurs et des actions sur le processus. Ce tableau permet de distinguer les dynamiques facilitant les apprentissages et l'entrée en poste de celles qui, au contraire, entravent le processus de socialisation.

Tableau 6.1 Dynamiques facilitant ou freinant la socialisation de la nouvelle DG

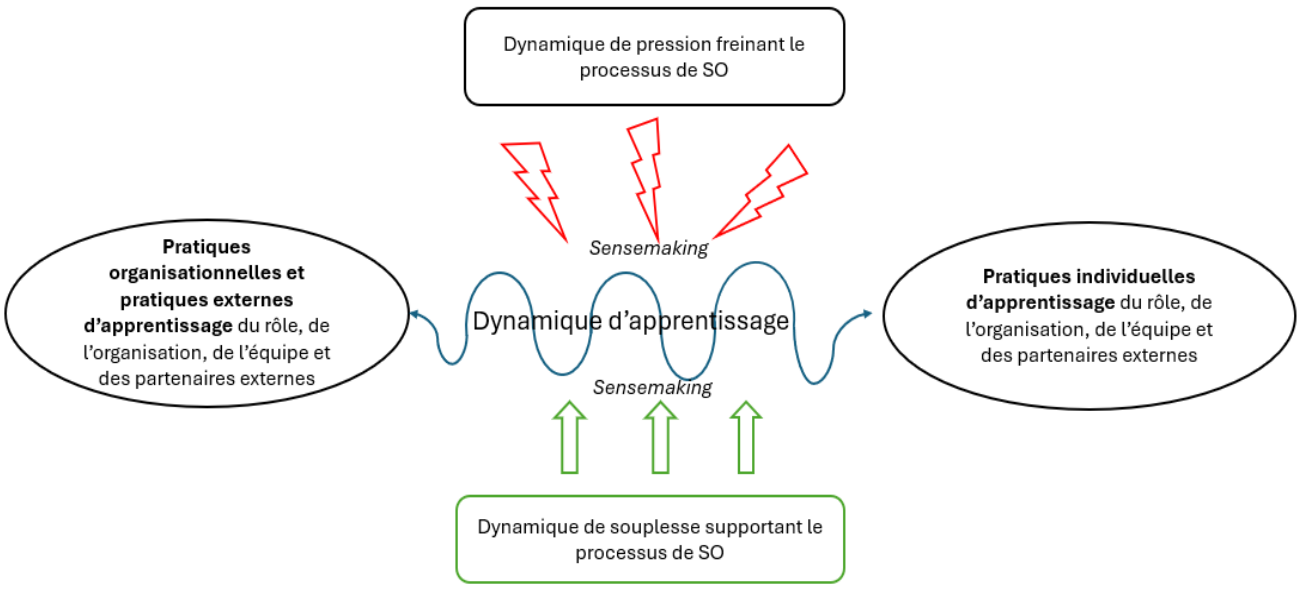
| Niveau des dynamiques | Acteurs | Dynamique interne et externe de souplesse **facilitant** la SO | Dynamique interne et externe de pression **freinant** la SO |
|---|---|---|---|
| Niveau interne : organisation | CA (le plus souvent, la personne à la présidence) | Préparer l'organisation à accueillir la nouvelle DG (par ex., impliquer l'équipe, aménager l'espace de travail);<br>Fournir des pratiques qui facilitent l'apprentissage (coaching);<br>Valider les décisions de gestion de la nouvelle direction et être en appui aux initiatives de développement;<br>Exprimer la confiance en les décisions de la DG pour asseoir sa légitimité dans le poste et favoriser le développement de son leadership;<br>Évaluer la nouvelle DG et offrir une rétroaction pour l'aider à identifier ses forces et faiblesses et proposer un soutien en conséquence pour combler les lacunes. | Manquer de transparence envers la DG quant à la situation de l'organisation de manière intentionnelle ou pas;<br>Freiner les initiatives de développement de la nouvelle DG;<br>Difficultés à comprendre les besoins et attentes de la nouvelle direction en raison d'enjeux générationnels;<br>Adopter un comportement désengagé vis-à-vis de la nouvelle DG (non disponible à l'accompagner). |
| | L'ancienne direction | Demeurer disponible pour favoriser le transfert des connaissances (offrir des moyens de communication variés facilitant les échanges);<br>Introduire la nouvelle DG à l'équipe et aux partenaires externes; | Refuser de céder sa place à la nouvelle direction (enracinement dans l'organisation);<br>Ne pas impliquer la nouvelle DG dans le processus de décision au début de la socialisation (cas des DGA);<br>Refuser les propositions de développement et de professionnalisation de la gestion de l'organisation en raison de décalage |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Accorder du temps à la DG pour vivre sa socialisation en continuant d'assumer la gestion les premières semaines;<br>Céder la place à la nouvelle DG tout en maintenant le soutien en matière de gestion et d'apprentissage;<br>Coconstruire un plan d'intégration qui respecte les attentes de la DG et celles de l'organisation;<br>Penser à laisser un plan de travail annuel pour faciliter la gestion des tâches et des projets dans le temps. | générationnel. (Ex. entamer un virage numérique/ recours à des outils de gestion);<br>Exercer un micro-management sur la nouvelle personne;<br>Ne pas communiquer toute l'information à la nouvelle direction et au CA afin de ne pas être questionnée sur les pratiques de gestion mises en place ou sur la situation de l'entreprise. |
| (Suite) Niveau interne : organisation | L'équipe de travail | Réserver un bel accueil à la nouvelle DG;<br>Démontrer de l'ouverture aux changements qu'elle propose;<br>Être disponible à répondre aux questions de la DG pour ce qui a trait au poste de la personne, à l'histoire de l'organisation, surtout si le membre évolue depuis de nombreuses années dans l'organisation. | Résister aux changements apportés par la nouvelle personne;<br>Refuser le changement dans le style de gestion;<br>Questionner la capacité de la nouvelle DG à assumer son rôle (émergence d'un sentiment d'imposteur). |
| | La nouvelle direction | Manifester de l'intérêt pour l'équipe et être à l'écoute de ses besoins;<br>Impliquer l'équipe dans les changements apportés afin qu'ils correspondent à leur réalité;<br>Être attentive aux réactions de son équipe et équilibrer en termes de maintien de certaines pratiques existantes et de changement. | Apporter des changements nombreux et rapprochés sans considérer la réaction de son équipe. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | La situation de l'organisation | Stabilité financière et organisationnelle;<br>Équipe de travail complète, autonome et en poste depuis plusieurs années;<br>Stabilité dans la gouvernance (CA stable). | Situation organisationnelle et financière précaire;<br>Situation et historique du poste de direction mouvementés (succession de plusieurs DG, congédiement, etc.). |
| Au niveau externe | | Le soutien de personnes proches ayant une expertise et qui prennent le rôle de mentor (Ex. ancien membre du CA, ancien supérieur hiérarchique d'une autre organisation…etc.);<br>Offrir des informations sur l'historique de l'organisation pour permettre à la nouvelle DG de contextualiser les décisions passées;<br>Le support apporté par des personnes (autres DG) qui vivent la même réalité;<br>Les formations et ateliers offerts par le CEIQ ou autres organisations de l'écosystème. | La conjoncture du moment : absence de main-d'œuvre, COVID;<br>Le respect des engagements envers les clients;<br>Les objectifs des bailleurs de fonds à respecter en lien avec la mission sociale. |

Les résultats de la recherche ont permis de mettre en lumière de nouvelles dimensions du processus de socialisation. Je propose donc de reprendre le schéma proposé dans le cadre de conceptuel, inspiré de la recherche de Bargues et Perrot (2016) afin d'y intégrer les éléments nouveaux, et avoir une vision du processus adaptée au contexte de la recherche. Dans ce schéma, il est possible de constater l'ajout de l'environnement externe comme domaine d'apprentissage. Ainsi, les pratiques organisationnelles et individuelles sont déployées pour faciliter l'acquisition de connaissances dans quatre domaines distincts. Aussi, Bargues et Perrot (2016) ont fait référence aux pratiques de pression et de souplesse exercées sur le processus par l'organisation et/ou l'individu. La recherche a permis de montrer que l'environnement externe pouvait également être un levier ou un frein au déroulement du processus. Enfin la recherche a permis de montrer que le processus d'apprentissage qui se met et place évolue simultanément avec le processus de *sensemaking*, et n'est en aucun cas linéaire, confirmant ainsi ce qui a été avancé par Garreau et Perrot (2012). En d'autres termes, les résultats ont montré que la socialisation de la personne est en partie tributaire des dynamiques de pression et de souplesse qu'elle vit en plus des apprentissages qu'elle reçoit au fil de l'expérience. Ce sont bien ces dynamiques qui dessinent d'une certaine manière la trajectoire de la socialisation.

Figure 6.1 Modèle dynamique du processus de socialisation organisationnelle (inspiré de Bargues et Perrot, 2016)



# CONCLUSION

> « [Au sujet des EÉS] Si on veut que l'humain soit au centre de la cause, commençons au moins par la DG quand il y a une transition. » (DGx)

Les propos cités plus haut, formulés par une direction interrogée lors de l'enquête sur le terrain, m'ont encouragée à porter mon attention sur la socialisation des DG pour comprendre les défis associés à ce poste. L'intérêt manifesté par les DG interrogées pour ma recherche et leur volonté de partager généreusement leurs expériences pour l'amélioration du processus de socialisation m'ont permis de confirmer l'importance d'engager une réflexion sur le sujet.

Dans cette recherche, je me suis intéressée à la SO des DG dans les EÉS, plus précisément dans les EI. Les deux questions de recherche suivantes, comment se déroule la socialisation de la DG dans les EÉS ? Comment la DG « fait-elle sens » de son expérience de socialisation et comment évolue-t-elle dans son nouvel environnement? m'ont servi de guide. Je les ai formulées sur la base de plusieurs considérations théoriques et éléments empiriques. En effet, sur le plan théorique, le vide constaté dans la littérature concernant les recherches sur la SO des DG dans les EÉS a permis d'asseoir la pertinence du sujet de recherche. Sur le plan pratique, les enquêtes conduites sur le terrain et les entretiens exploratoires menés pour affiner le projet de recherche avaient bien montré les défis d'attraction, de rétention et de relève que les EÉS rencontraient, y compris dans les EI. Ainsi, à la lumière des éléments du contexte dans lequel évoluent les DG des EÉS, j'ai voulu me concentrer sur l'expérience de socialisation de la personne à la direction générale de ces entreprises. Pour ce faire, mon approche a consisté à « dézoomer » du concept de socialisation, pour pouvoir avoir une vision englobante du contexte de la personne concernée et des éléments qui l'entourent et qui peuvent influencer le processus. Après avoir défini les EÉS et leurs spécificités de gestion et de gouvernance, j'ai exploré les recherches qui se sont intéressées à la personne à la direction générale afin de comprendre les particularités de son rôle et de sa fonction dans l'entreprise. Ainsi j'ai présenté les différents profils des DG de ces entreprises, leur place dans la structure de gouvernance et les liens qui existent entre elles et leur hiérarchie. J'ai également souhaité approfondir la compréhension de la SO, ses approches, ses objectifs, son importance et ses particularités lorsqu'elle concerne les directions. Pour cela, j'ai d'abord réalisé une revue de littérature sur ce concept de manière générale, puis, j'ai affiné mon analyse dans le cadre conceptuel afin d'en saisir les spécificités liées à l'intégration des DG. J'ai également exploré les recherches en GRH qui se sont intéressées à l'intégration et au maintien en poste des DG des EÉS, même si celles-ci ne faisaient pas explicitement référence au

concept de SO. J'ai par la suite fait le lien entre les deux domaines de recherches afin d'identifier les travaux portant sur le SO dans le secteur particulier de l'ÉS.

Enfin, à travers l'enquête empirique auprès de dix DG d'EI, j'ai tenté de documenter le déroulement du processus de socialisation des directions. J'ai exploré les récits de celles-ci, et mis en avant les pratiques individuelles et organisationnelles ainsi que les acteurs de la socialisation. Cette démarche m'a amenée à identifier les éléments qui agissaient comme leviers ou freins au processus de SO. Puis, j'ai tenté de comprendre la perception de l'expérience de socialisation des DG en mobilisant le concept de *sensemaking*. Ce faisant, je souhaitais mieux cerner les besoins de la DG et contribuer à alimenter les recherches sur la SO et le *sensemaking* dans le secteur de l'ÉS à travers des données empiriques. Enfin, j'ai procédé à l'analyse des résultats qui a permis de mettre en lumière plusieurs contributions d'ordre théorique et empirique.

J'avais mentionné, au début de ce mémoire, que l'un des objectifs de la présente recherche consistait à mettre en évidence les aspects qui motivent les personnes à se tourner vers les EÉS pour alimenter le plaidoyer d'attraction vers les EÉS. Alors que j'avais évoqué l'impact des conditions de travail sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre dans les EÉS, le premier constat qui m'a interpellée durant l'analyse des résultats concerne le fait que les directions interrogées n'ont presque pas fait le lien entre les conditions de travail (ex. salaire) et leur socialisation, voire leur rétention dans le poste. Les DG semblaient bien connaître les défis du secteur et les enjeux auxquels il fait face lorsqu'il s'agit de gestion des RH, avant même d'intégrer le poste. Les DG interrogées se sont orientées vers l'ÉS en raison des valeurs sociales et humaines qu'elle véhicule. Pour ces personnes, la priorité était d'accomplir un travail qui avait du sens tout en satisfaisant leur aspiration à accéder à un poste de responsabilité. Ainsi, bien que l'environnement externe soit à l'origine de pressions constantes sur la nouvelle DG (par ex., moyens financiers, attentes des bailleurs de fonds), j'ai fait le constat que le soutien apporté à l'interne augmentait sa capacité à faire face aux défis extérieurs. De manière plus générale, la recherche suggère que la mise en place de pratiques de socialisation pour faciliter l'apprentissage constitue une condition nécessaire, mais pas toujours suffisante, pour offrir une expérience positive et réussie. Tout au long du processus, le suivi et l'accompagnement par les agents socialisateurs clés (CA et DG sortante, si possible) jouent un rôle critique, si l'organisation désire que la DG soit bien socialisée et que ses apprentissages correspondent aux attentes à son égard.

Les résultats de la recherche ont permis de documenter les pratiques offertes en matière de SO des DG dans les EÉS et la manière de les répartir à travers le processus. En effet, l'approche par étapes a facilité l'introduction de l'axe du temps dans l'analyse du processus. Cela a permis d'apprécier la répartition des pratiques organisationnelles ainsi que les différentes interventions des agents socialisateurs auprès de la DG durant le processus, ouvrant ainsi une piste de réflexion sur la meilleure répartition à considérer lors de l'intégration des DG. Les résultats ont également permis d'identifier les agents clés qui interviennent dans le processus. Ainsi, la personne à la présidence du CA et la DG sortante jouent un rôle crucial dans le processus. L'élément nouveau qui a émergé et qui s'inscrit dans la logique des résultats exposés plus haut concerne l'environnement externe, que j'ai identifié à la fois comme agent socialisateur et domaine d'apprentissage. L'environnement externe agit également comme un agent facilitant ou exerçant des pressions qui peuvent influencer le processus de socialisation des DG. Cette première contribution ouvre la voie pour des réflexions portant sur la possibilité de considérer une démarche structurée et collectiviste de la socialisation des DG dans les EÉS pour certains volets d'apprentissages, une voie qui résonne d'ailleurs de manière cohérente avec la vision de l'ÉS. Dans le contexte des organisations, cela constituerait une manière d'alléger leurs responsabilités, qui se trouveraient partagées et réparties avec les acteurs externes (y compris dans ce cas, avec d'autres EÉS du même secteur) en matière de socialisation des DG. À travers la concertation avec d'autres EÉS (à travers des regroupements sectoriels ou autre), cela pourrait permettre d'élaborer d'une part, des programmes qui répondent aux besoins des nouvelles DG en cohérence avec la réalité des organisations; et d'autre part, de pouvoir orienter ces dernières vers les ressources disponibles.

**Contributions pratiques**

Ma recherche était orientée vers l'exploration et la compréhension de la perception de l'expérience de socialisation par les DG pour répondre à une problématique très concrète. Avant d'en circonscrire les limites, j'aimerais terminer ce mémoire par une synthèse des recommandations qui m'ont été formulées par les DG à la fin de chaque entretien, et qui constituent, selon moi, la meilleure manière de demeurer proche de leurs attentes en termes d'amélioration des expériences de socialisation. Ces recommandations claires pour les milieux de pratique, combinées aux résultats de la recherche, permettent de revenir sur les contributions de la présente recherche.

D’abord, plutôt que de définir des modèles de socialisation, les directions générales ont manifesté leur intérêt pour l’idée d’être davantage impliquées dans le design du processus de socialisation, afin que la manière dont les apprentissages soient transmis corresponde à leur personnalité et à leurs besoins.

En deuxième lieu, les DG interrogées ont souligné l’importance pour le CA d’identifier et de reconnaître les défis de l’organisation, tant sur le plan organisationnel que financier. Il serait souhaitable que ces enjeux soient évalués et communiqués clairement à la nouvelle DG afin qu’elle dispose d’un portrait précis de la situation avant l'embauche. De la même manière, plusieurs DG ont jugé utile de connaître l’historique du poste de DG et le contexte de départ de leur prédécesseur afin de se préparer en conséquence à intégrer l’organisation. La transparence du CA apparaît ainsi comme un facteur facilitant la socialisation de la DG, car elle contribue à instaurer, dès le départ, un climat de confiance jugé essentiel à la gestion des EÉS, notamment en raison de l’importance du tandem CA/DG dans le fonctionnement de ces organisations. Il semble donc pertinent de sensibiliser le CA aux exigences liées à la socialisation dans un poste de responsabilité afin qu’il puisse offrir un soutien adapté à la nouvelle DG. Les directions interrogées ont d’ailleurs indiqué que ce soutien se manifestait notamment par l’intérêt que leur porte le CA. Cet intérêt se traduit par des échanges réguliers sur l’évolution de la socialisation, une écoute des besoins, un partage d’informations stratégiques et un soutien aux initiatives qui viennent renforcer la personnalité de la DG.

Ensuite, les directions ont généralement exprimé l’importance de bénéficier de plus de temps, lors de leur arrivée, afin de se consacrer durant les premières semaines à l'apprentissage du rôle et à la rencontre et connaissance de l'équipe. Cela pourrait impliquer que l’organisation réfléchisse à une manière d’assurer les opérations courantes. Parmi les solutions proposées, l’organisation pourrait, lorsque le contexte le permet, maintenir la DG sortante en poste durant quelques semaines. Si la DG sortante ne peut être sur place (toujours si le contexte est favorable, donc pas en cas de congédiement), le CA pourrait envisager de dégager une rémunération afin de l’inciter à demeurer disponible pour répondre aux questions de la DG. Une autre manière d’éviter de plonger la nouvelle DG dans les opérations serait de former la personne adjointe administrative pour qu’elle assure la gestion courante et à travailler en amont à bâtir une équipe solide et autonome. D’ailleurs, les nouvelles directions ont mentionné qu’une des pratiques qu’elles avaient mises en place pour faciliter la socialisation d’une nouvelle direction, advenant leur propre départ, consistait à adopter une gestion quotidienne participative. Cette méthode s'appuie davantage sur l'équipe en place en partageant les dossiers avec les personnes concernées. Elle favorise également une culture de

l'écrit qui permet de laisser de l'information actualisée et structurée à la nouvelle personne. Ainsi, les outils de gestion, tels que les descriptifs de postes, la planification annuelle de travail, la politique de rémunération et le virage numérique, étaient souvent identifiés parmi les priorités d'action lors de leur arrivée.

En troisième lieu, les directions ont souvent évoqué l'importance du coaching dans le soutien personnel face à la solitude et la multitude d'émotions ressenties. Le coaching a également été présenté comme pouvant être aidant dans l'appropriation du rôle, le développement du leadership et le sentiment de légitimité dans le poste. Les DG ont également mentionné l'importance que la personne qui offre le coaching soit externe à l'organisation et qu'elle ait une expertise en transition professionnelle. Selon elles, cela pourrait permettre au coach de mieux les accompagner dans le processus et de leur proposer des pistes de solutions adaptées aux défis rencontrés. Cela m'amène à rappeler que l'offre de coaching par un membre du CA, que certaines DG ont rapportée, a suscité des réserves en raison du lien hiérarchique.

Quant à ce qui a trait à la DG sortante, les nouvelles DG trouvaient pratique et utile de travailler avec leur prédécesseure en suivant un plan de transfert de connaissances portant sur l'apprentissage du rôle. Ce plan permettait d'aborder différentes thématiques selon un calendrier structuré et formel. Par ailleurs, les nouvelles DG disent comprendre le comportement de la DG sortante et du CA, qui, pour préserver la mission de l'organisation et ses valeurs, tendent à veiller à ce que la nouvelle DG consulte au départ, lors de prises de décisions stratégiques ou encore qu'elle soit à l'écoute de l'équipe pour des transitions en douceur. Toutefois, elles expriment également le souhait d'avoir en parallèle une latitude qui leur permette de s'épanouir dans le poste. Il apparaît important pour l'organisation de rechercher un équilibre entre le balisage visant à maintenir la mission et les valeurs au cœur de l'organisation, et l'octroi d'une certaine liberté à la nouvelle DG. Le rôle de la DG sortante dans cette démarche est parfois perçu comme particulièrement important, notamment en lien avec la problématique soulevée par certaines nouvelles DG quant au retrait progressif de leur prédécesseure pour les laisser prendre les rênes. L'ancienne DG pourrait soutenir les initiatives de la nouvelle DG et sa vision tout en restant en appui durant quelque temps.

Enfin, les DG estiment que les organismes externes, notamment le CEIQ pour les EI, contribuent à combler un pan important de leur socialisation. Cela s'observe sur le plan des apprentissages liés au rôle, à l'organisation et à l'environnement externe, par le biais de rencontres collectives de codéveloppement.

Les DG mettent également en avant l'importance du développement d'une identité commune entre les DG des EI, qui semble renforcer la légitimité de cette fonction. Toutefois, les DG ont exprimé le souhait que des rencontres individuelles (ex. jumelage entre une ancienne DG et une nouvelle DG) puissent être organisées plus régulièrement, pour échanger de manière plus confidentielle sur les défis organisationnels. Les DG auraient également souhaité que le CEIQ envisage de diversifier davantage l'offre de formation en abordant des thèmes différents qui favoriseraient des réflexions de développement (ex. comment développer des activités rentables dans le milieu de l'insertion? Comment penser la transition vers une économie circulaire?) et informe davantage les DG de leur disponibilité. D'ailleurs, certaines DG ont souligné l'importance d'une communication claire sur l'offre de service (en termes de délais et contenu) afin que les DG puissent se rendre disponibles et profiter des activités. Enfin, les DG ont également manifesté de l'intérêt pour un espace d'échange et de réseautage informel.

**Limites de la recherche et pistes de réflexions futures**

Cette recherche comporte des limites, dont certaines ont été évoquées au fil du mémoire. Premièrement, l'intérêt a été porté à des DG toujours en poste, dont l'expérience de socialisation a été complétée. Ces directions, en poste depuis un an et plus, disposaient d'un recul et avaient la possibilité de réfléchir à leur expérience. L'avantage de cette approche a été d'avoir une perception critique de ces personnes vis-à-vis de leur vécu. Par ailleurs, la mobilisation du concept de *sensemaking* pour comprendre la perception des DG demeure relativement peu approfondie dans cette étude, malgré les ambitions initiales. Une analyse plus poussée de ce concept pourrait être envisagée dans de futures recherches, afin d'enrichir la compréhension des processus d'interprétation et de construction de sens chez les DG. Aussi, il serait intéressant de documenter de récits de DG engagées dans le processus à différents stades, afin de capturer une description plus authentique des dynamiques en jeu. On pourrait également s'intéresser aux expériences de DG dont le parcours s'est soldé par un échec, afin de mettre en évidence les facteurs susceptibles d'influer de manière significative et négative le processus de socialisation.

Deuxièmement, la recherche s'est intéressée aux EI. Il serait intéressant d'élargir ce genre d'étude à des entreprises différentes de l'ÉS (ex. coopératives), afin d'apprécier l'impact des structures de gouvernance et des jeux de pouvoir. À partir de là, il serait également possible de comparer les expériences et explorer si au-delà du caractère situé et contextualisé de la socialisation, une tendance générale se dégage.

L’une des limites de ce travail se situe également dans la taille réduite de l’échantillon de la recherche, qui ne permet pas de généraliser les résultats. La disparité des cas est également une limite à notre recherche. En effet, des recherches méritent d’être menées pour chaque contexte d’arrivée. De la même manière, il serait intéressant de savoir si des critères sociodémographiques, en lien avec le genre ou l’appartenance ethnique, influencent le processus et agissent sur les dynamiques de la socialisation.

## ANNEXE A

## Grille d'entretien et déroulement

À noter que la grille d'entretien suivante a été élaborée dans un premier temps de manière à pouvoir aborder tous les thèmes en lien avec l'objectif d'exploration du processus de socialisation organisationnelle. Par la suite, j'ai procédé à son adaptation afin qu'elle soit en cohérence avec les contextes de chaque direction, en fonction des informations dont je disposais avant d'entamer l'entretien. De la même manière, j'ai continué à moduler la grille selon le déroulement de l'entretien. Ainsi, certaines questions n'ont pas été abordées dans le cas où la DG les anticipe, d'autres ont été reformulées pour faciliter la compréhension. Durant certains entretiens qui ont laissé émerger de nouveaux thèmes, des nouvelles questions ont été formulées afin d'affiner la compréhension de ces thèmes.

| Introduction de l'entretien |
| --- |
| Se présenter et faire connaissance;<br>Présenter la recherche (ses objectifs) et l'intérêt qu'elle a pour le secteur de l'ÉS;<br>Présenter les sources de financement de la recherche;<br>Évoquer les raisons qui ont poussées à orienter la recherche vers la DG et la valeur de sa contribution;<br>Expliquer l'usage qui sera fait des données de l'entretien;<br>Annoncer le déroulement de l'entretien (présenter les thématiques qui seront abordées);<br>Informer sur la possibilité d'arrêter l'entretien à tout moment et de la possibilité de refuser de répondre aux questions;<br>Confirmer les démarches autour de la signature du formulaire éthique (envoi et réception du formulaire signé);<br>Obtenir l'autorisation d'enregistrement. |
| Thème 1 : Situer la personne (profil professionnel, aspirations, attentes, expériences professionnelles). |
| **Pourriez-vous me parler de votre parcours professionnel ? De la manière dont vous êtes arrivé.e à occuper un poste de direction dans une entreprise d'insertion?**<br>Recueil d'informations sur les caractéristiques personnelles/ professionnelles;<br>Découvrir la trajectoire professionnelle: formation académique, expériences professionnelles antérieures, cheminement vers EI;<br>Découvrir les aspirations de la personne pour viser un poste de responsabilité. |

| Thème 2 : Documenter l'étape anticipatoire |
| --- |
| **Qu'est-ce qui vous a amené à postuler le poste de direction dans cette entreprise d'insertion ?**<br>Explorer les raisons qui ont orientées vers les EÉS;<br>Explorer les attentes de la personne envers l'entreprise et envers le secteur (vs. la réalité qui sera explorée plus loin).<br><br>**Comment s'est déroulé votre processus de recrutement ?**<br>**Qu'en avez-vous pensé ?**<br>Découvrir le processus de recrutement (Réponse à une offre d'emploi, changement de poste au sein de la même entreprise, changement d'EÉS);<br>Découvrir la perception de la personne du processus de recrutement (les entretiens, les attentes de l'entreprise à son égard, le discours de l'entreprise, mais aussi sa perception des premiers échanges, premiers contacts). |
| Thème 3 : Documenter la socialisation effective (étape intégration/accommodation) |
| **Qu'est-ce qui vous a surpris lors de votre entrée en poste ? Cela pourrait être une situation, une personne, un évènement, une tâche, une procédure ?**<br>Cette question permet d'identifier les points de frictions, freins ou moteurs facilitant l'intégration;<br><br>**De quelle manière l'entreprise vous a aidé à maîtriser les tâches qui incombent à votre poste ?**<br>Recueil d'informations sur les pratiques et stratégies utilisées par l'entreprise pour l'intégration de la DG;<br>Pour guider la personne : mentorat, coaching, formations, participation à des communautés de pratique… ;<br><br>**J'aimerais vous demander de repenser à votre intégration dans l'entreprise. Pourriez-vous vous remémorer de votre période de transition, et me parler d'un moment (évènement) marquant durant les premières semaines en poste?**<br>Se remémorer les moments clés, moments marquant des premiers mois de l'arrivée dans l'organisation (pour identifier les facteurs qui ont nécessité des ajustements). |
| Thème 4 : Documenter l'étape d'ajustement |

**Pourriez-vous nous parler des acteurs internes à l'organisation qui vous ont aidé à vous familiariser avec le poste ? On pourrait penser au CA, la direction sortante, l'équipe de travail…Et puis, de quelle manière l'ont-ils fait?**

Cette question vise à découvrir les acteurs qui sont parties prenantes du processus de socialisation et leur degré d'implication. De la même manière, cette question permet de découvrir les pratiques favorisant ou freinant la SO.

**Avez-vous eu à changer certains de vos comportements pour vous conformer, pour être accepté au sein de l'entreprise ?**

Explorer les ajustements que la personne a eu à faire sur sa personne afin d'être acceptée par la communauté de l'organisation et l'impact que cela a eu sur sa personne et sur son travail.

**Durant la période d'apprentissage de votre rôle, avez-vous eu à prendre des initiatives sur la manière de faire les choses ? changer certaines pratiques ? (Creuser ici : changer les choses dans l'opposition (version bras de fer) ou amélioration, innovation, dans un climat de concertation, collaboration…**

**Si oui, comment les changements ont été accueillis ?**

L'idée est de découvrir les dynamiques qui s'opèrent entre pratiques individuelles et organisationnelles.

**Comment avez-vous appris à connaitre l'organisation, son histoire, sa mission ?**

**À quel moment cela s'est fait dans votre processus d'intégration ?**

Il s'agit d'identifier comment sont transmises les connaissances tacites et intégrer le facteur de la temporalité (Pour pousser plus loin dans cette question : perception de l'outil de transmission et l'appréciation du moment où le transfert s'est fait : trop tôt, trop tard et impact de la temporalité sur la maîtrise des tâches).

**Comment avez-vous appris les normes de l'organisation (comportements acceptables ou bannis, les politiques, la culture)?**

Identifier les pratiques et les personnes susceptibles de prendre en charge ce volet d'apprentissage**.**

Thème 5 : Identifier les parties prenantes externes qui auraient pu faire partie du processus

**Concernant les acteurs externes avec lesquels l'organisation entretient des relations dans le cadre de son activité tels qu'Emploi Québec/les bailleurs de fond, les entreprises qui emploient vos participant.es en insertion…Ont-ils joué un rôle pour faciliter votre intégration ?**

**Si oui ? de quelle manière vous ont-ils aidé ?**

**Si non ? pensez-vous qu'ils auraient pu engager des actions susceptibles de vous aider ? lesquelles ?**

Le but ultime est de pouvoir explorer les possibilités de collectiviser le processus pour optimiser sa réussite.

**Qu'en est-il du Collectif des entreprises d'insertion ?**
Comprendre le rôle du collectif dans le processus, sa capacité à donner une identité professionnelle aux gestionnaires.
**Est-ce que vous avez dû faire appel à d'autres personnes pour vous approprier votre rôle ? je pense à des ressources personnelles (des amis, des DG que vous connaissez, un coach ?)**
Explorer si les DG éprouvent le besoin de faire appel à des personnes externes autres que celles faisant partie de leur environnement organisationnel (interne et externe).

Thème 6 : Étape de stabilisation et conclusion

**Durant votre période d'intégration (autour de la 1ère année), comment l'entreprise (CA ou autres parties prenantes) a-t-elle fait le suivi ou l'évaluation de votre évolution dans le poste?**
Explorer de quelle manière l'organisation fait le suivi de l'intégration de la DG au fil du temps et à quelle fréquence.

**Que pensez-vous des ressources qui vous ont été offertes ? Vous ont-elles aidé à vous approprier votre rôle, les avez-vous appréciées ?**
**Y a-t-il des ressources qui vous ont manqué, que vous auriez aimé avoir ?**
Évaluer le degré d'utilité et de disponibilité du dispositif organisationnel d'intégration.

**Si vous aviez à formuler des recommandations sur la transition des DG dans les entreprises d'insertion, quelles seraient-elles ?**
Recherche de pistes d'amélioration du processus.

**ANNEXE B**

**Formulaire de consentement**

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

PROJET : La gestion des ressources humaines dans les entreprises d'économie sociale : exploration des outils, pratiques et paradoxes (*volet « intégration des nouvelles directions générales »*)

PRÉAMBULE :
Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche qui vise à documenter un volet important dans la gestion des ressources humaines dans les entreprises d'économie sociale, soit celui du processus de socialisation de la nouvelle direction générale.

Avant d'accepter de participer à ce projet, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous. S'il y a des mots ou des sections que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions.

IDENTIFICATION:

| | |
|---|---|
| Chercheuse responsable du projet : | Valérie Michaud |
| Tél : | (514) 987-3000 poste 5102 |
| Département, centre ou institut : | Organisation et ressources humaines |
| Adresse postale : | C.P. 8888, succ. Centre-ville,<br>Montréal (Québec) H3C 3P8 |
| Adresse courriel : | michaud.valerie@uqam.ca |
| Assistante de recherche : | Meriem Soukane |

OBJECTIFS DU PROJET et FINANCEMENT :
Le volet « Intégration » des entreprises d'économie sociale s'inscrit dans un projet de recherche plus large visant à explorer les pratiques et outils de gestion des ressources humaines (GRH) pour les postes de gestionnaires d'entreprises d'économie sociale (EÉS). Ce volet nourrira aussi directement le mémoire de maîtrise de Meriem Soukane, assistante de recherche du projet.

Alors que plusieurs EÉS – dont la vôtre – ont vécu un changement de direction ces dernières années et d'autres s'apprêtent à le vivre, nous avons constaté que plusieurs d'entre elles se questionnent sur les pratiques et outils à mettre en place pour faciliter et réussir l'intégration de la direction générale.
Cette recherche vise donc à explorer et à documenter votre expérience d'intégration à la direction générale d'une entreprise d'insertion, votre perception des dimensions humaines, techniques et gestionnaires mobilisées ainsi que les dynamiques qui les animent.

Ce projet de recherche reçoit l'appui financier du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT :
Votre participation consiste à prendre part à une entrevue semi-dirigée qui nécessitera environ 60 à 90 minutes de votre temps et se déroulera via la plateforme Zoom. Pendant cette entrevue, nous aborderons votre parcours professionnel, vos premières expériences comme DG dans l'entreprise d'insertion, le contexte dans lequel vous êtes arrivé.e et les moyens que l'entreprise a déployés pour faciliter votre intégration. Nous discuterons également des parties prenantes à votre processus d'intégration et des éléments facilitant ou freinant la prise de poste effective à la lumière de votre expérience. L'entrevue sera enregistrée, avec votre permission.

AVANTAGES et RISQUES POTENTIELS :
Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances sur l'intégration de la direction générale par une meilleure compréhension des pratiques et stratégies de socialisation et leur perception par la nouvelle direction générale. Elle vous permettra de partager votre expérience afin d'aider les autres organisations à améliorer leur dispositif d'intégration.

Outre l'investissement en temps pour répondre à nos questions, il n'y a pas d'inconvénient significatif associé à votre participation à cette recherche. Sachez toutefois qu'il est toujours possible de refuser de répondre aux questions posées et/ou d'arrêter les enregistrements.

CONFIDENTIALITÉ ET ANONYMAT :
Il est entendu que tous les renseignements recueillis lors de cette entrevue sont confidentiels. Seules les membres de l'équipe de recherche y auront accès. Tout le matériel de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément en lieu sûr pour la durée totale du projet. Soyez aussi assuré.e qu'aucune information d'ordre personnel ne sera diffusée.

Bien que nous puissions préserver votre vie privée et la confidentialité des données, nous ne pouvons toutefois prévenir votre identification, et ce, malgré le fait que votre nom ou votre organisation ne seront pas nommées. En effet, les entreprises d'insertion étant peu nombreuses, il est possible que des personnes externes à votre organisation mais qui la connaissent puissent l'identifier, et vous identifier aussi par recoupage.

Les documents seront conservés pour une période de 5 ans au terme du présent projet avant d'être détruits.

PARTICIPATION VOLONTAIRE et DROIT DE RETRAIT :
Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous être libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit et sans avoir à vous justifier. Dans ce cas, et à moins d'une directive contraire de votre part, les documents vous concernant seront détruits.

Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire de l'étudiante membre de l'équipe, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis.

COMPENSATION FINANCIÈRE ou AUTRE :
Aucune compensation financière n'est prévue.

CLAUSE DE RESPONSABILITÉ :
En acceptant de participer à ce projet, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheuses, le commanditaire ou les institutions impliquées de leurs obligations légales et professionnelles.

RECHERCHES ULTÉRIEURES :
Au terme du présent projet, nous aimerions conserver sur une période de 5 ans les données recueillies auprès de vous pour conduire d'autres projets de recherche. Les règles d'éthique du présent projet s'appliquent à cette conservation à long terme de vos données. Vous êtes libre de refuser cette utilisation secondaire.

☐ J'accepte que mes données puissent être utilisées pour des projets de recherche ultérieurs
☐ Je refuse que mes données puissent être utilisées pour des projets de recherche ultérieurs

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?
Pour des questions additionnelles sur le projet, sur votre participation et sur vos droits en tant que participant de recherche, ou pour vous retirer du projet, vous pouvez communiquer avec la responsable du projet :

Valérie Michaud, Professeure, département d'organisation et ressources humaines
Numéro de téléphone : 514-987-3000, poste 5102
Adresse courriel : michaud.valerie@uqam.ca

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la présidence du Comité, par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514) 987-3000 # 7753 ou par courriel à CIEREH@uqam.ca. Vous pouvez aussi communiquer avec la protectrice universitaire de l'UQAM au (514) 987-3151 ou par courriel à protectriceuniversitaire@uqam.ca.

REMERCIEMENTS :
Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

☐ Je souhaite être tenu.e informé.e des publications et communications issues de cette recherche.

SIGNATURES :

Par la présente :

a) je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement;
b) je consens volontairement à participer à ce projet de recherche;
c) je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique;
d) je confirme avoir disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer;
e) je reconnais aussi que le responsable du projet (ou son délégué) a répondu à mes questions de manière satisfaisante; et
f) je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner.

Signature du, de la participant.e **:** _____
Nom (lettres moulées) :
Date :

Je, soussignée, déclare :

a) avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement, et
b) avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de la chercheuse responsable du projet : _____
Nom (lettres moulées) :
Date :

*Un exemplaire du présent formulaire signé doit être remis au, à la participant.e*.

**ANNEXE C**

**Certificat d'accomplissement du cours sur l'éthique de la recherche**

Groupe en éthique de la recherche

*Piloter l'ethique de la recherché humaine*

EPTC 2: FER

*Certificat d'accomplissement*

*Ce document certifie que*

**Meriem Soukane**

*a complété le cours : l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains : Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER)*

**16 juin, 2021**

**ANNEXE D**

**Certificat d'approbation Éthique (renouvellement 2024 – 2023 - 2022)**

UQÀM | CIEREH
Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE
## RENOUVELLEMENT

No. de certificat : 2020-2752
Date : 25 juillet 2024

Le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) a examiné le rapport annuel pour le projet mentionné ci-dessous et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2020) de l'UQAM.

### Protocole de recherche

**Chercheur principal** : Valérie Michaud
**Unité de rattachement** : Département de ORH
**Titre du protocole de recherche :** La gestion des ressources humaines dans les entreprises d'économie sociale : exploration des outils, pratiques et paradoxes
**Source de financement (le cas échéant) :** CRSH
**Date d'approbation itiniale du projet :** 27 novembre 2019

**Équipe de recherche**
**Étudiants et auxiliaires de recherche:** Meriem Soukane; Meriem Soukane; konate.salimata.2@courrier.uqam.ca; soukane.meriem@courrier.uqam.ca

### Modalités d'application

Le présent certificat est valide pour le projet tel qu'approuvé par le CIEREH. Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être communiqués rapidement au comité.

Tout évènement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiquée au comité. Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide jusqu'au **23 septembre 2025**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis dans les trois mois qui précèdent la date d'échéance du certificat.

Gabrielle Lebeau
Coordonnatrice du CIEREH

**Pour Yanick Farmer, Ph.D.**
Professeur
Président

Signé le 2024-07-25 à 10:16

UQÀM | CIEREH
Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains

# CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE
# RENOUVELLEMENT

No. de certificat : 2020-2752
Date : 09 août 2023

Le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) a examiné le rapport annuel pour le projet mentionné ci-dessous et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2020) de l'UQAM.

## Protocole de recherche

**Chercheur principal** : Valérie Michaud (UQAM)
**Unité de rattachement** : Département de ORH
**Titre du protocole de recherche :** La gestion des ressources humaines dans les entreprises d'économie sociale : exploration des outils, pratiques et paradoxes
**Source de financement (le cas échéant) :** CRSH
**Date d'approbation itiniale du projet :** 27 novembre 2019

**Équipe de recherche**
**Auxiliaires de recherche:** Salimata Konate (UQAM), Meriem Soukane (UQAM)
**Étudiants réalisant un projet de mémoire :** Meriem Soukane (UQAM)
**Étudiants réalisant un projet de thèse :** Salimata Konate (UQAM)

## Modalités d'application

Le présent certificat est valide pour le projet tel qu'approuvé par le CIEREH. Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être communiqués rapidement au comité.

Tout évènement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiquée au comité. Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide jusqu'au **23 septembre 2024**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis dans les trois mois qui précèdent la date d'échéance du certificat.

Gabrielle Lebeau
Coordonnatrice du CIEREH

**Pour Yanick Farmer, Ph.D.**
Professeur
Président

Signé le 2023-08-09 à 09:48

UQÀM | CIEREH
Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains

# CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE
# RENOUVELLEMENT

No. de certificat : 2020-2752
Date : 23 septembre 2022

Le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) a examiné le rapport annuel pour le projet mentionné ci-dessous et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2020) de l'UQAM.

## Protocole de recherche

**Chercheur principal** : Valérie Michaud (UQAM)
**Unité de rattachement** : Département de ORH
**Titre du protocole de recherche :** La gestion des ressources humaines dans les entreprises d'économie sociale : exploration des outils, pratiques et paradoxes
**Source de financement (le cas échéant) :** CRSH
**Date d'approbation itiniale du projet :** 27 novembre 2019

**Équipe de recherche**
**Auxiliaires de recherche:** Salimata Konate (UQAM), Meriem Soukane (UQAM)
**Étudiants réalisant un projet de mémoire :** Meriem Soukane (UQAM)
**Étudiants réalisant un projet de thèse :** Salimata Konate (UQAM)

## Modalités d'application

Le présent certificat est valide pour le projet tel qu'approuvé par le CIEREH. Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être communiqués rapidement au comité.

Tout évènement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiquée au comité. Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide jusqu'au **23 septembre 2023**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis dans les trois mois qui précèdent la date d'échéance du certificat.

Gabrielle Lebeau
Coordonnatrice du CIEREH

**Pour Yanick Farmer, Ph.D.**
Professeur
Président

Signé le 2022-09-23 à 13:46

## BIBLIOGRAPHIE


Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, *38*(3), 839-862. https://doi.org/10.2307/256748

Alberio, M. & Tremblay, D.-G. (2014). « Les entreprises d'insertion dans la sortie de crise : entre mission sociale, activité économique et relation avec les pouvoirs publics ». *Télescope*, *20*(1), 128-149.

Allard-Poesi, F. & Marechal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. Dans *Méthodes de recherche en management* (4e éd., p. 47-75). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0047

Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover. *Journal of Management*, *32*, 237-256. https://doi.org/10.1177/0149206305280103

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

Ashford, S. J. & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, *81*(2), 199-214. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.199

Ashford, S. & Nurmohamed, S. (2012). From past to present and into the future: A hitchhiker's guide to the socialization literature. Dans C. R. Wanberg (dir.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (chap. 2). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0002

Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Harrison, S. H. (2007a). Socialization in organizational contexts. Dans *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (1re éd., vol. 22, p. 1-70). John Wiley & Sons, Ltd. https://doi.org/10.1002/9780470753378

Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Saks, A. M. (2007b). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, *70*(3), 447-462. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001

Audebrand, L. et Michaud, M. (2015). Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, (338), 54-68. https://doi.org/10.7202/1033873ar

Austin, M. J., Regan, K., Gothard, S. & Carnochan, S. (2013). Becoming a manager in nonprofit human service organizations: making the transition from specialist to generalist. *Administration in Social Work*, *37*(4), 372-385. https://doi.org/10.1080/03643107.2012.715116

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. & Vas, A. (2018). Karl E. Weick. Dans *Conduite du changement : concepts clés* (3e éd., p. 95-103). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2018.01.0095

Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, *47*(4), 523-549. https://doi.org/10.5465/20159600

Bargues, E. & Perrot, S. (2015). Intégrer les nouveaux embauchés en PME : une étude contextualiste de la socialisation organisationnelle. Dans *XXIVe conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique - AIMS 2015* (p. 30). https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01631113

Bargues, É. & Perrot, S. (2016). Pourquoi n'est-il pas resté ? Comprendre le processus et les résultats de l'intégration des nouvelles recrues dans les PME. *@GRH*, *20*(3), 43-79.

Batistič, S. & Kaše, R. (2015). The organizational socialization field fragmentation: a bibliometric review. *Scientometrics*, *104*(1), 121-146. https://doi.org/10.1007/s11192-015-1538-1

Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@n@gement*, *21*(4), 1278-1305. https://doi.org/10.3917/mana.214.1278

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, *92*(3), 707-721. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707

Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. Dans S. Zedeck (dir.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (p. 51-64). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12171-002

Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2012). Organizational socialization outcomes: Now and into the future. Dans C. R. Wanberg (dir.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (chap. 6). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0006

Bellemare, G. & Boucher, J. L. (2006). Économie sociale et innovation sociale. *Économie et Solidarités*, *37*(1), 9.

Blais, M. & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, *26*(2), 1. https://doi.org/10.7202/1085369ar

Bouchard, M. J. (2011). *L'économie sociale, vecteur d'innovation: l'expérience du Québec*. Presses de l'Université du Québec.

Bourgeois, I. (2021). Qu'est ce que la recherche sociale? Dans *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (7e éd., p. 1-14). Presses de l'Université du Québec.

Braconnier, P. & Caire, G. (2009). Complexité, tensions et richesses de la gouvernance des entreprises d'économie sociale. *Marché et organisations*, *9*(2), 67-88.

Brown, W. A. & Yoshioka, C. F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management and Leadership*, *14*(1), 5-18. https://doi.org/10.1002/nml.18

Cable, D. M. & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person – organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, *82*(4), 546-561. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.546

Cable, D. M. & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person–organization fit. *Personnel Psychology*, *54*(1), 1-23.

Cartier, J.-B., Naszályi, P. & Pigé, B. (2012). Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance ? Dans *Méthodes & Recherches* (p. 41-63). De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.bayle.2012.01.0041

Centre St-Pierre. (2013). *Mentorat- coaching- tutorat- transfert de savoirs: quelles approches pour les milieux communautaires?* Centre Saint-Pierre.

Chantier de l'économie sociale (2018). *Guide pratique sur l'impact*. Chantier de l'économie sociale.

Chanut-Guieu, C. (2009). La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'État impulse le changement. *Management & Avenir*, *27*(7), 13-30. https://doi.org/10.3917/mav.027.0013

Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, *79*(5), 730-743. https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730

Charreire-Petit, S. & Durieux, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans *Méthodes de recherche en management* (4e éd., p. 76-104). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0076

Chaves, R. & Sajardo-Moreno, A. (2004). Social economy managers: Between values and entrenchment. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *75*(1), 139-161. https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00246.x

Comeau, Y. & Davister, C. (2008). La GRH en économie sociale: L'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation« socialement responsable. *Revue internationale de psychosociologie*, (33), 203-223.

Comité sectoriel de la main-d'oeuvre en économie sociale et action communautaire (2019). *Les repères en économie sociale et en action communautaire - Panorama du secteur et de la main-d'oeuvre*. CSMO-ÉSAC.

Comité sectoriel de la main-d'oeuvre en économie sociale et action communautaire. (2023). *Enquête Repères 2023*. CSMO-ÉSAC.

Comité sectoriel de la main-d'oeuvre en économie sociale et action communautaire (2014). *Le transfert des connaissances: Lors du départ de gestionnaires ou d'employés clés: une démarche trop souvent négligée!* CSMO-ÉSAC.

Concertation Montréal. (2022). *Enquête sur les profils d'administratrices et d'administrateurs recherchés par les organisations à but non lucratif*. http://numerique.banq.qc.ca/

Conger, J. A. (2012). Socializing leadership talent: Ensuring successful transitions into senior management roles. Dans C. R. Wanberg (dir.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (chap. 16). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0016

Cooper-Thomas, H. & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: the relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of occupational and organizational psychology*, *75*(4), 423-437.

Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(5), 492-516. https://doi.org/10.1108/02683940610673997

Cornforth, C. (2001, 29 novembre–1 décembre). Understanding the governance of non-profit organizations: Multiple perspectives and paradoxes. Dans *Actes du 30e congrès annuel de l'ARNOVA* (p.13). Miami, États-Unis.

Cornforth, C. (2003, juillet). Contextualising non-profit governance: the influence of contextual factors on board characteristics and paradoxes. Dans *Actes du 19e colloque du European Group for Organizational Studies* (EGOS) : *Organization analysis informing social and global development* (p.16). Copenhague, Danemark.

Cornforth, C. (2004). The Governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *75*(1), 11-32. https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x

Cornforth, C. (2012). Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *41*(6), 1116-1135. https://doi.org/10.1177/0899764011427959

Cornforth, C. (2013). Nonprofit governance research: The need for innovative perspectives and approaches. Dans *Nonprofit Governance: Innovative Perspectives and Approaches* (1re éd.). Taylor & Francis Group. http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=1251050

CRISES. (2022). *Projet de recherche sur l'efficacité des entreprises d'insertion. Mesure longitudinale de l'impact socioéconomique de l'intervention d'entreprises d'insertion québécoises sur une population de bénéficiaires sur une période de trois années*. CRISES.

Cuénoud, T., Moreau, C. & Mertens, S. (2013). Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : une démarche européenne par la gestion des compétences. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, (329), 80-91. https://doi.org/10.7202/1017935ar

Czarniawska, B. (2005). Karl Weick: Concepts, style and reflection. *The Sociological Review*, 53(1), 267-278.

Darbus, F. & Lazuech, G. (2010). Quelle identité professionnelle pour les cadres de l'économie sociale. Dans *Actes du 23e colloque de l'ADDES : Les frontières de l'économie sociale se sont-elles déplacées ?* (Vol. 9, p.23). Paris, France.

Davister, C. (2015). La gestion des ressources humaines. Dans *La gestion des entreprises sociales : économie et objectifs sociaux dans les entreprises belges* (p. 400-516). Edipro. http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=2085968

Dubruc, N. & Vialette, L. (2016). Les entrepreneurs de l'ESS qui font le choix d'une formation: *Revue de l'Entrepreneuriat*, *15*(3), 143-162. https://doi.org/10.3917/entre.153.0143

Everaere, C. (2011). Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale. *Revue française de gestion*, *217*(8), 15-33.

Feldman, D. C. (1976). *A contingency theory of socialization* [thèse de doctorat]. https://www.proquest.com/docview/288414303/citation/B36A16E1D275449CPQ/1

Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, *6*(2), 309-318. https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287859

Feldman, D. C. & Brett, J. M. (1983). Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers. *The Academy of Management Journal*, *26*(2), 258-272. https://doi.org/10.2307/255974

Flahault, E., Loiseau, D. & Dussuet, A. (2010). Bénévolat et salariat: quelle coexistence dans les associations? Dans S. Demailly & J.-L. Laville (dir.), *Transitions professionnelles dans le monde associatif et l'animation* (pp. 41–51). L'Harmattan. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00777010

Fondas, N. & Wiersema, M. (1997). Changing of the guard: The influence of CEO socialization on strategic change. *Journal of Management Studies*, *34*(4), 561-584. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00063

Gardin, L., Laville, J.-L. & Nyssens, M. (2012). *Entreprise sociale et insertion: une perspective internationale*. Desclée de Brouwer.

Garreau, L. (2009). L'apport du concept de sens à l'étude du fonctionnement des équipes projet. Études de cas de développement de centres commerciaux chez Immochan [thèse de doctorat, Université Paris Dauphine - Paris IX]. https://theses.hal.science/tel-00580539

Garreau, L. & Perrot, S. (2011). Le rôle des émotions dans la socialisation organisationnelle: une approche par le sensemaking. Dans *Actes du congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines* (AGRH). Marrakech, Maroc.

Garreau, L. & Perrot, S. (2012). Comprendre la dynamique de la socialisation organisationnelle: Une approche par le sensemaking (p. 1). XXIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS). https://shs.hal.science/halshs-00949067

Gaudet, S. & Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative: Du questionnement à la rédaction scientifique*. University of Ottawa Press. https://doi.org/10.2307/j.ctv19x4dr

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.

Golden-Biddle, K. & Rao, H. (1997). Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organization Science, 8(6), 593-611.* https://doi.org/10.1287/orsc.8.6.593

Harris, L., Cooper-Thomas, H., Smith, P. & Smollan, R. (2020). Reclaiming the social in socialization: A practice-based understanding of newcomer adjustment. *Human Resource Development Quarterly*, *31*(2), 193-211. https://doi.org/10.1002/hrdq.21384

Haueter, J. A., Macan, T. H. & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, *63*(1), 20-39. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00017-9

Herman, R. D. & Heimovics, R. D. (1990). The effective nonprofit executive: Leader of the board. *Nonprofit Management and Leadership*, *1*(2), 167-180. https://doi.org/10.1002/nml.4130010207

James, N. & Busher, H. (2016). Online interviewing. Dans N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (dir.), *Qualitative research methods* (2e éd., vol. 2, p. 1-32). Sage Publications.

Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, *29*(2), 262-279. https://doi.org/10.2307/256188

Kammeyer-Mueller, J. D. & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 779-794. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779

King, D. (2017). Becoming business-like: Governing the nonprofit professional. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *46*(2), 241-260. https://doi.org/10.1177/0899764016663321

Klein, H. J. & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. Dans J. J. Martocchio (dir.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol. 27, p. 279-336). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27007-6

Klein, H. J. & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? Dans C. R. Wanberg (dir.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (chap. 14). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0014

Klein, H. J., Polin, B. & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, *23*(3), 263-283. https://doi.org/10.1111/ijsa.12113

Klein, H. J. & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, *53*(1), 47-66. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x

Lemaître, A. & Nyssens, M. (2004). La mixité des ressources dans les entreprises sociales d'insertion. *Reflets et perspectives de la vie économique*, *XLIII*(3), 37-49. https://doi.org/10.3917/rpve.433.0037

LeRoux, K. & Langer, J. (2016). What nonprofit executives want and what they get from board members. *Nonprofit Management and Leadership*, *27*(2), 147-164. https://doi.org/10.1002/nml.21234

Lévesque, B. & Mendell, M. (2005). L'économie sociale : diversité des définitions et des constructions théoriques. *Revues Interventions économiques*, (32). https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.852

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, *25*(2), 226-251. https://doi.org/10.2307/2392453

Louis, M. R., Posner, B. Z. & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, *36*(4), 857-866. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00515.x

Marsal, C. (2021). Le modèle d' « organizing » de Weick : un cadre pertinent pour l'analyse de l'enseignement à distance. *@GRH*, *39*(2), 61-83. https://doi.org/10.3917/grh.212.0061

Martineau, S., Portelance, L. & Presseau, A. (2009). La socialisation au travail comme indicateur de développement professionnel : analyse des approches basées sur la mesure. *Questions Vives. Recherches en éducation*, (Vol.5 n°11), 243-258. https://doi.org/10.4000/questionsvives.614

Maurel, D. (2010). Sense-making : un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes. *Études de communication. langages, information, médiations*, (35), 31-46. https://doi.org/10.4000/edc.2306

Mayaux, F. (2001). La mobilité professionnelle des cadres de l'économie marchande vers l'économie sociale. Pourquoi ? Comment ? *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, (281), 170-182. https://doi.org/10.7202/1024031ar

Mertens, S. (2007). Définir l'économie sociale. *Les cahiers de la Chaire Cera, (2), 1–20.*

Mertens, S. (2015). La gestion des entreprises sociales: Economie et objectifs sociaux dans les entreprises belges. Edipro. http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=2085968

Meyer, M. (2009). Innovations en GRH pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économique. *Innovations*, *29*(1), 87-102. https://doi.org/10.3917/inno.029.0087

Michaud, V. (2014). Mediating the paradoxes of organizational governance through numbers. *Organization Studies*, *35*(1), 75-101. https://doi.org/10.1177/0170840613495335

Michaud, V. (2020). Recrutements à la direction d'organisations de l'économie sociale et solidaire : affichage d'une professionnalisation contextualisée. *@GRH*, *36*(3), 71-95.

Michaud, V. & Tello-Rozas, S. (2020). Integrating normative values and/in value creation: A strategic management decision aid tool for social enterprises' values practices. *Nonprofit Management and Leadership*, *30*(3), 377-398. https://doi.org/10.1002/nml.21392

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

Miller, V. D. & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, *16*(1), 92-120. https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4278997

Miller-Millesen, J. L. (2003). Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *32*(4), 521-547. https://doi.org/10.1177/0899764003257463

Mole, V. (2003). What are chief executives' expectations and experiences of their board? Dans *The Governance of Public and Non-Profit Organizations*. Routledge.

Monzon, J. L. & Chaves, R. (2008). The european social economy: Concept and dimensions of the third sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *79*(3-4), 549-577. https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2008.00370.x

Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, *78*(2), 173. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.173

Nyssens, M. & Platteau, A. (2004). Profils et trajectoires des travailleurs dans les entreprises sociales d'insertion. *Reflets et perspectives de la vie économique*, *XLIII*, 51-61. https://doi.org/10.3917/rpve.433.0051

Ospital, D. & Templier, C. (2018). La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Étude du cas Surfrider Foundation Europe. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, *327*(3), 3-25.

Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, *45*(4), 849-874.

Ostrower, F. & Stone, M. M. (dir.). (2006). Governance: Research trends, gaps and future prospects. Dans *The nonprofit sector: a research handbook* (2nd ed, p. 612-628). Yale University Press.

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2021). L'analyse thématique. Dans *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (p. 231-314). Armand Colin. https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01.0231

Perrot, S. (2009). Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives. *Management international / Gestiòn Internacional / International Management*, *13*(4), 115-127. https://doi.org/10.7202/038589ar

Phillips, J. M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 41*(6), 673-690.

Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans A. Pires (dir.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 113–169). Gaëtan Morin.

Puissant, E. (2011). Le rôle ambivalent des associations d'aide à domicile dans la professionnalisation des emplois et des salariées. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, (115), 37-50. https://doi.org/10.4000/formationemploi.3431

Regan, K. (2016). Leadership identity formation in nonprofit human service organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, *40*(5), 435-440. https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1165044

Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM). (2022). *Améliorer les conditions de travail dans le milieu communautaire*.

Renz, David. O. & Andersson, Frederik. O. (2013). Nonprofit Governance: A review of the field. Dans *Nonprofit Governance: Innovative Perspectives and Approaches* (1re éd.). Taylor & Francis Group. http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=1251050

Rijpens, J. (2015). La gouverance. Dans *La gestion des entreprises sociales: Economie et objectifs sociaux dans les entreprises belges* (p. 303-399). Edipro. http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=2085968

Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. Dans *Management des ressources humaines* (p. 101-137). De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0101

Sadoul, N. (2003). Être cadre associatif. *Revue interdisciplinaire sur le management et le développement humain (RIMHE),* 289, 57-80. https://doi.org/10.7202/1022177ar

Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997a). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, *50*(2), 395-426. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x

Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997b). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, *51*(2), 234-279. https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1614

Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. Dans C. R. Wanberg (dir.), T*he Oxford handbook of organizational socialization* (chap. 3). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0003

Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(S1), S6-S32. https://doi.org/10.1002/job.1937

Santora, J. C., Sarros, J. C., Bozer, G., Esposito, M. & Bassi, A. (2015). Nonprofit executive succession planning and organizational sustainability: A preliminary comparative study in Australia, Brazil, Israel, Italy, Russia, and the United States. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(4), 66-83. https://doi.org/10.9774/GLEAF.3709.2015.oc.00006

Savoie-Zajc, L. (2021). L'entrevue semi-dirigée. Dans *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (7e édition). Presses de l'Université du Québec.

Schein, E. H. (1988). Organizational socialization and the profession of management. *Sloan Management Review*, *30*(1), 53.

Schieb-Bienfait, N., Charles-Pauvers, B. & Urbain, C. (2009). Émergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : acteurs, projets et logiques d'action. *Innovations*, *30*(2), 13-39. https://doi.org/10.3917/inno.030.0013

Selden, S. C. & Sowa, J. E. (2015). Voluntary turnover in nonprofit human service organizations: The impact of high performance work practices. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, *39*(3), 182-207. https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1031416

Suarez, D. F. (2010). Street credentials and management backgrounds: Careers of nonprofit executives in an evolving sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *39*(4), 696-716. https://doi.org/10.1177/0899764009350370

Sommet de l'économie sociale 2025. (2025). *Équité et emploi.* https://www.sommet-es-2025.quebec/thematiques/equite-et-emploi

Stewart, A. J. (2016). Exploring nonprofit executive turnover. *Nonprofit Management & Leadership,* 27(1), 43–58. https://doi.org/10.1002/nml.21225

Sundaramurthy, C. & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *The Academy of Management Review*, *28*(3), 397. https://doi.org/10.2307/30040729

Taormina, R. J. (1994). The Organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, *2*(3), 133-145. https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1994.tb00134.x

Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, *24*(7), 650-676. https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/02683940910989039

Transmissions coopératives et La Manufacture coopérative (dir.). (2022). Changer de direction ? récits croisés de transmissions dans les coopératives. les Éditions REPAS.

Turner, J. R., Allen, J., Hawamdeh, S. & Mastanamma, G. (2023). The multifaceted sensemaking theory: A systematic literature review and content analysis on sensemaking. *Systems*, *11*(3), 145. https://doi.org/10.3390/systems11030145

Vaillancourt, Y. & Favreau, L. (2001). Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (281), 69. https://doi.org/10.7202/1024022ar

Valéau, P. (2003). Différentes manières de gérer les associations. *Revue française de gestion*, *146*(5), 9-22.

Valéau, P. (2013). La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, (328), 76-94. https://doi.org/10.7202/1015529ar

Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of OS. *Research in organizational behavior*, *1*, 209-264.

Van Vianen, A. E. M. & Prins, M. G. (1997). Changes in newcomers' person–climate fit following the first stage of socialization. *International Journal of Selection and Assessment*, *5*(2), 101-114. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00050

Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L. & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *77*(3), 288. https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.288

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science 16*(4), 409-421.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. *Sage Publications.*