



École d'Enseignement de Promotion sociale de la Communauté Française  
Rue Saint-Brice, 53  
7500 - Tournai  
Enseignement supérieur paramédical  
Spécialisation : Cadre de santé

## **Le cadre de proximité : le garant de la cohésion interculturelle au sein de l'institution ?**

Présenté par DUPOND MARIE

En vue de l'obtention du diplôme de cadre de santé

Année scolaire 2023 -2024





École d'Enseignement de Promotion sociale de la Communauté Française  
Rue Saint-Brice, 53  
7500 - Tournai  
Enseignement supérieur paramédical  
Spécialisation : Cadre de santé

## **Le cadre de proximité : le garant de la cohésion interculturelle au sein de l'institution ?**

Présenté par DUPOND MARIE

En vue de l'obtention du diplôme de cadre de santé

Année scolaire 2023 -2024

## REMERCIEMENTS

Cet écrit clôture les années d'études de cadre de santé, mais au-delà de simplement terminer un cursus scolaire, cet écrit est le point final d'une aventure qui a été plus qu'enrichissante. Au départ, nous pensions uniquement rentrer dans un cursus scolaire nous permettant d'atteindre le Saint Graal : le diplôme et l'ensemble des outils nous permettant de devenir cadre de santé. Au final, ces années ont été bien plus riches que ces simples savoirs. Ils ont remis en cause bon nombre d'idées préconçues ou de représentations sociales, comme nous l'avons appris en cours de sociologie. Mais au-delà de bouleverser nos idées sur le monde, ces années nous ont aussi personnellement bouleversés. Nous avons appris bien plus sur nous-même durant cette période, que durant n'importe quelle autre période de notre vie. Pour cela, nous aimerions remercier bon nombre de personnes nous ayant aidés à grandir et à évoluer.

Tout d'abord, nous commençons avec le corps professoral et Monsieur Vantomme. Chacun d'eux nous ont appris, nous ont donné les outils nous permettant de comprendre et appréhender la complexité du métier de cadre de proximité. Mais au-delà de cela, ils nous ont également accompagné dans nos cheminements personnels, dans nos réflexions sur le monde, dans nos propres remises en question. Ils nous ont poussé à penser plus loin, ils nous ont aidé à nous poser les bonnes questions aux moments les plus propices. Chacun d'eux, à leurs manières, ont participé activement à notre évolution professionnelle et personnelle, nous transformant irrévocablement.

De plus, nous voulons également remercier notre groupe classe « survivoirs walkind dream ». A la base, nous étions tous des inconnus, venant d'horizons différents pour au final devenir un véritable groupe et de véritables amis. Nous nous sommes soutenus tout au long de cette aventure, que cela soit durant les bons comme durant les moments difficiles. Chacun a partagé et a participé au parcours de l'autre. Chacun a enrichi les pensées et les actions des autres, grâce à nos réflexions et à nos nombreux débats. Nous avons grandi ensemble grâce à ce groupe et c'était un plaisir de nous retrouver chaque semaine pour partager nos vies.

Ensuite, nous désirons également remercier des personnes présentes dans notre milieu professionnel. Ces années d'études ont été accompagnées d'évolution professionnelle non négligeables. Pour cela, nous tenons à remercier les personnes nous ayant donné les opportunités d'évoluer, d'enrichir notre parcours. Ils ont cru en nous, nous ont donné les chances de nous révéler et de nous épanouir dans de nouvelles missions et fonctions. Ils nous ont aidé et encouragé à poursuivre nos désirs et à rêver en grand. Ils nous ont fait confiance, et sans eux, nous ne serions pas à ce stade de notre vie aujourd'hui. De plus, nos années d'études n'auraient pas été aussi riche, car ils nous ont permis d'ajouter le volet pratique à nos études théoriques.

Enfin et non des moindres, nous voulons remercier notre famille. Par le passé, elle nous a toujours soutenu dans nos projets et elle fut une nouvelle fois au rendez-vous. Leurs soutiens, leurs croyances en nous, nous ont aidé durant l'ensemble de ces années. Ils ont été présents durant les moments de fêtes, tout comme durant les moments de doute. Ils nous ont aidé à nos introspections personnelles et nous ont accepté à la suite de nos changements. Ils ont accepté nos absences tout comme, ils ont chéri nos moments ensemble, car ils savaient que ces sacrifices et ces efforts en valaient la peine.

Car nous le répétons et nous le soutenons haut et fort, ces années d'études ont été plus qu'un simple cursus scolaire. Elles ont été le précurseur de bon nombre de changements significatifs dans notre vie. Chacun à son niveau, à un moment donné, nous a aidé à grandir et nous ne pouvons que les remercier aujourd'hui. Il y a eu un avant, il y a eu un pendant et il y aura un après. Ce futur, nous ne pouvons que l'envisager florissant grâce à ces années et ces moments passés ensemble. Cette épreuve intégrée clôture une aventure, mais il est également le point de départ d'un nouveau chapitre. Nous vous remercions d'avance de l'attention que vous allez lui porter.

# TABLE DES MATIÈRES

Introduction .....	1
Chapitre n°1 : La socialisation .....	3
1) Définitions de la socialisation .....	3
2) Typologies et dynamiques de la socialisation .....	6
a. La socialisation primaire .....	7
b. La socialisation secondaire .....	12
3) Les agents socialisateurs .....	19
4) Conclusions .....	22
Chapitre n° 2 : La culture .....	25
1) Définitions de la culture .....	25
2) Fonctions de la culture .....	29
3) Les composants de la culture .....	33
a. Les valeurs .....	35
i. Définitions des valeurs .....	35
ii. Les types de valeurs et leurs dynamiques .....	37
b. Conclusions .....	40
4) Les dynamismes de la culture .....	40
a. La création de la culture .....	41
b. La continuité de la culture .....	42
c. Les phénomènes de transmissions et de modifications de la culture.....	43
d. Conclusions .....	49
5) Conclusions .....	50
Chapitre n°3 : Les cultures gravitant autour de la fonction du cadre de proximité .....	52
1) La culture organisationnelle d'une institution .....	52
a. Définitions de la culture organisationnelle .....	52
b. Le cadre de proximité et la culture organisationnelle .....	55
2) Les cultures des groupes auxquelles le cadre de proximité appartient .....	58
a. Définitions du groupe et de sa dynamique .....	58
b. Le cadre de proximité et la culture du groupe qu'il encadre .....	62
c. La culture du groupe de pairs .....	66
i. Définitions du groupe de pairs .....	66
ii. Le cadre de proximité et la culture du groupe de pairs .....	69

d. Conclusions .....	71
3) Conclusions .....	72
Chapitre n° 4 : La cohésion .....	75
1) La cohésion .....	75
a. Définitions de la cohésion .....	75
b. Les facteurs de la cohésion de groupe .....	76
c. Conclusions .....	79
2) La cohésion entre les cultures .....	81
3) Conclusions .....	83
Conclusions et perspectives .....	84



## INTRODUCTION

Une institution est composée d'une multitude de personnes travaillant en son sein. L'ensemble de ces individus peut être amené à effectuer ses tâches quotidiennes en formant des groupes formalisés par l'institution. Il est également possible pour ces personnes de participer à des projets, à des travaux transversaux nécessitant l'élaboration de groupes inédits et également formalisée par l'institution. Enfin, il est aussi possible pour ces personnes de créer des groupes spontanément et naturellement au gré de leurs envies et de leurs affinités. L'ensemble de ces entités, la multitude de ces groupes font de l'institution une sphère rassemblant une quantité non négligeable de culture. L'institution est une véritable plateforme multiculturelle en raison de l'ensemble des individus et des groupes s'épanouissant dans son sein. Becker valide notre vision de l'institution en expliquant qu'il est dangereux de la concevoir comme un monolithe. L'institution est composée d'une multitude de groupes ne devant pas être sous-estimés<sup>1</sup>. Ainsi, l'institution est un milieu où sont rassemblés en son sein des groupes et leurs cultures vivants, évoluant et se rencontrant quotidiennement.

Lors de notre deuxième et de notre troisième année aux études de cadre de santé, nous nous sommes intéressés à quelques cultures et groupes présents au sein d'une institution. Tout d'abord, nous avons abordé une seule culture : la culture organisationnelle. Dans un second temps, nous nous étions penchées sur un autre champ culturel : celui de la culture d'un groupe présent au sein de l'institution. Nous avons également esquissé la relation entre ces deux cultures. À l'époque, nous avons découvert que le cadre de proximité est un acteur au centre des phénomènes culturels dynamisant ces cultures. Il possède des missions et des fonctions pour chacune de ces cultures, notamment le rôle d'agent socialisateur. Le cadre de proximité est l'un des transmetteurs de ces cultures. Aujourd'hui, notre désir est d'agrandir notre champ de recherche.

Au départ, nous nous étions focalisés sur une seule culture, pour ensuite nous intéresser à deux champs culturels. Dorénavant, notre volonté est d'investiguer sur la place du cadre de proximité au sein des enjeux multiculturels présents dans l'institution. Nous estimons qu'en raison de sa place hiérarchique et de sa proximité avec le terrain, le cadre de proximité se situe au carrefour de plusieurs univers culturels différents. Des univers culturels auxquels il peut appartenir et des univers culturels avec lesquels il peut être amené à collaborer au quotidien. Le cadre de proximité est animé et entouré d'une multitude de cultures. Notre désir est de découvrir comment cette coexistence culturelle prend forme au quotidien. Le but de cette épreuve intégrée est de poursuivre le cheminement d'idées déjà amorcé lors de nos études de cadre de santé. Notre volonté aujourd'hui est de pousser notre raisonnement aux enjeux culturels garantissant la coexistence des cultures, la cohésion interculturelle.

---

<sup>1</sup> Darmon M., *La socialisation*, Malakoff, Armand Colin, 4<sup>ème</sup> édition, 2023, p. 78.

Aussi nous semble-t-il aujourd'hui judicieux de poser les interrogations suivantes : quelle est la place du cadre de proximité au sein de cet univers multiculturel ? Quels sont les enjeux du cadre de proximité vis-à-vis des différentes cultures présentes au sein de l'institution ? Comment le cadre de proximité, en raison de son rôle d'agent socialisateur, participe-t-il à la cohésion entre les différentes cultures gravitant autour de sa fonction ? En quoi le cadre de proximité est-il le garant de cette cohésion interculturelle ?

Pour répondre à nos interrogations, nous allons élaborer un cadre conceptuel reprenant l'ensemble des notions présentes dans nos problématiques. Le but de ce cadre conceptuel est d'explicitier chacune des notions pour mieux les comprendre et les appréhender par la suite. Pour cela, nous allons dans un premier temps réaliser un premier chapitre attaché à la socialisation. Ce chapitre a pour volonté de définir, de comprendre les dynamiques de la socialisation, ainsi que de découvrir le rôle d'agent socialisateur. Le deuxième chapitre est quant à lui fondé sur l'étude du concept de la culture. Notre but est de définir, de découvrir ses fonctions, ses composants, ses mécanismes, les dynamismes de la culture. Grâce à cette conception, nous allons pouvoir alors aborder au sein de notre troisième, des cultures spécifiques et gravitant autour de la fonction du cadre de proximité. Notre volonté est de découvrir les enjeux et les missions du cadre de proximité pour les groupes et les cultures auxquels il appartient au sein de l'institution. Enfin, notre quatrième et dernier chapitre est dédié à la notion de cohésion. Son but est de découvrir ce qu'est la cohésion et comment elle s'obtient au quotidien, pour pouvoir ensuite effectuer un parallèle avec la cohésion interculturelle et découvrir cette notion.

# CHAPITRE N°1 : LA SOCIALISATION

Au cours de notre introduction, nous avons souligné le caractère socialisateur du cadre de proximité. Notre titre et notre problématique affirment que le cadre de proximité est un agent participant à la socialisation des individus. Ce constat, nous le devons à l'un de nos premiers cours de sociologie prodigué lors de nos études de cadre de santé. Très rapidement, dans notre cursus, il a été établi qu'une institution possède trois missions : la régulation, le contrôle et la socialisation<sup>2</sup>. Le cadre de proximité, faisant partie intégrante de l'institution, de son organigramme, il nous paraît légitime que celui-ci participe à la fonction de socialisation induite par l'institution. Mais qu'est-ce que la socialisation ? Et quelle est la place du cadre de proximité au sein de ce dynamisme de socialisation ? Pour répondre à nos interrogations, ce chapitre sera consacré à la conceptualisation de la notion de socialisation.

## 1) Définitions de la socialisation

Avant d'entrer dans le vif du sujet, interrogeons-nous sur l'origine du mot. L'étymologie du terme socialisation provient du latin *socialis*, qui signifie sociable, pour la société<sup>3</sup>. Ce rapport à la société est par ailleurs renforcé avec les premières définitions que nous pouvons trouver. Darmon, dans la quatrième édition de son ouvrage, la socialisation, propose plusieurs définitions de cette notion. Tout d'abord, la socialisation est un processus au cours duquel l'individu acquiert, apprend, intériorise, intègre des façons de faire, de penser et d'être qui sont situées socialement. Ensuite, la socialisation est « *l'ensemble des processus par lesquels l'individu est construit, formé, modelé, façonné, fabriqué, conditionné par la société globale et locale dans laquelle il vit* »<sup>4</sup>. Enfin elle conclut ses explications en exposant que la socialisation est la façon dont la société forme et transforme les individus<sup>5</sup>. Ces différentes définitions permettent d'exposer la présence de la société au sein de la socialisation, comme l'évoque son étymologie. Mais au de-là de cette simple présence, ces diverses définitions apportent une toute nouvelle dimension, celle du pouvoir de la société, de son influence sur l'individu au sein des processus de socialisation. Nous pouvons comprendre grâce aux idées de Darmon que la socialisation est un processus, un procédé par lequel la société va inculquer des éléments à l'individu lui permettant de vivre en son sein. Pour autant, nous remarquons dans les termes utilisés par Darmon, le mot : « conditionner ». La socialisation pourrait être alors vue comme une forme de soumission de l'individu à la société ? La société a-t-elle les pleins pouvoirs au cours de ces processus ?

---

<sup>2</sup> Vantomme P., *Sociologie de la Santé*, Tournai, 2020-2021, p. 20.

<sup>3</sup> <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Socialisation.htm> (page consulté le 02 avril 2024).

<sup>4</sup> Darmon M., op cit., p. 12.

<sup>5</sup> Ibidem, p. 13.

Dubar dans son ouvrage, la socialisation : la construction des identités sociales et professionnelles, expose les idées de Durkheim qui voit la socialisation comme « *une transmission par la contrainte de l'esprit de discipline* ». <sup>6</sup> Cette idée vient clairement renforcer notre à priori sur le côté très déterministe de la socialisation. En somme, nous comprenons que la société dispose des pleins pouvoirs sur l'individu, qui n'a pas d'autre choix que d'incorporer les éléments apportés. Pour autant, Dubar nuance assez rapidement ces idées, notamment avec le point de vue de Piaget. Pour ce sociologue <sup>7</sup>, la socialisation s'effectue selon deux dynamiques : la première est une forme de soumission sociale, la seconde est celle de l'autonomie personnelle dans la coopération volontaire. L'auteur explique que l'individu passe au cours des différents processus de socialisation d'un état de soumission à celui de coopération. Par ailleurs, Piaget n'est pas le seul auteur amenant une part d'autonomie, d'influence à l'individu au cours des processus de socialisation. Zaouche Gaudron, Ricaud Droisy et Malrieu <sup>8</sup> confirment également cette pensée en expliquant que la socialisation n'est pas le simple reflet des apprentissages sociaux inculqués, ni le fruit d'un conditionnement passif. Ils justifient leurs propos en expliquant que même si l'individu est soumis à des normes inculquées lors des processus de socialisation, il conserve tout de même un espace de liberté, une marge d'autonomie qui demeure spécifiquement humaine. Une personne n'est pas donnée, elle se construit. Nous pouvons donc comprendre que l'individu, lors d'un processus de socialisation, n'est pas un simple pantin, il possède un certain degré d'autonomie lui permettant de pouvoir participer activement à ce processus, à sa propre construction. Mais d'autres auteurs, plus contemporains donnent les pleins pouvoirs aux individus sur la société. La notion de socialisation quitte alors totalement le paradigme déterministe pour trouver sa définition dans le paradigme actionnaliste. C'est notamment le cas au sein de la Revue internationale de recherche biographique. Les auteurs des articles attenants aux activités de socialisation : expériences plurielles et biographies singulières <sup>9</sup>, affirment que la socialisation ne se réduit pas uniquement aux simples mécanismes de transmissions et d'intériorisations. La socialisation mettrait en jeu des processus de personnalisation par lesquels les individus participent activement à la fois à leurs propres développements et à celui de leurs milieux de vie. L'individu ne serait alors plus soumis à la société par la socialisation, mais il deviendrait un acteur, qui grâce à la socialisation exercerait une influence sur lui-même et sur la société dans laquelle

---

<sup>6</sup> Dubar C., *La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A Colin, 1995, p. 15.

<sup>7</sup> Ibidem, p 12

<sup>8</sup> Zaouche-Gaudron C., Ricaud-Droisy H., Malrieu P., « Rapports aux autrui multiples et différenciateurs dans le processus de socialisation », in *Bulletin de psychologie*, n°51, janvier-février, 2004, p. 118, disponible sur : [https://www.persee.fr/doc/bupsy\\_0007-4403\\_2004\\_num\\_57\\_469\\_15312](https://www.persee.fr/doc/bupsy_0007-4403_2004_num_57_469_15312) (page consultée le 10 avril 2024).

<sup>9</sup> Delory-Momberger C et al, « Le sujet dans la cité -Les activités de la socialisation : expériences plurielles et biographies singulières », in *Revue Internationale de Recherche Biographique*, actuels n°7, mai 2018, p. 11.

il évolue. Ces nouvelles idées accroissent considérablement le niveau d'influence des individus au sein des processus de socialisation.

Ainsi nous pouvons comprendre grâce à ces différentes analyses que la socialisation est un sujet complexe et aux points de vue diamétralement opposés selon le paradigme dans lequel nous cherchons à définir ce terme. À notre sens, la vision du monde n'est pas manichéenne. De ce fait, la définition que nous choisissons de donner à la socialisation ne peut pas être uniquement de l'ordre d'un unique paradigme. Utiliser un seul point de vue serait à notre sens très réducteur et nous perdriions alors des idées très intéressantes. C'est pourquoi nous décidons dans notre conceptualisation de la socialisation de retenir que la socialisation est un ensemble de processus permettant à l'individu de vivre en société. C'est grâce à ces processus que l'individu possède les éléments essentiels et caractéristiques de la société dans laquelle il évolue. C'est grâce à ces processus qu'il parviendra à se construire. Au cours d'un processus de socialisation opère deux jeux d'influences : la société sur l'individu et l'individu sur la société. Nous expliquons cette idée dans le sens où la société possède un pouvoir sur l'individu, car elle lui apporte des normes, des valeurs, propres à elle, que l'individu devrait incorporer pour pouvoir vivre dans la société. Dans l'autre sens, l'individu face à cet apport va incorporer ces éléments selon ses propres caractéristiques et ses propres besoins, il peut modifier ces éléments et in fine modifier la société elle-même. Notre point de vue est d'ailleurs appuyé par Percheron<sup>10</sup>, cet auteur après s'être inspiré des théories de Piaget explique que la socialisation est le résultat de deux processus distincts. Le premier est celui de l'assimilation. Il le définit comme le pouvoir d'influence de l'individu sur son environnement. L'individu cherche à modifier son environnement pour qu'il soit conforme à ses désirs et à ses besoins. Le second processus est celui de l'accommodation. Contrairement à l'assimilation, l'accommodation renvoie au pouvoir d'influence de l'environnement sur l'individu. L'individu tend à se modifier pour répondre aux pressions et aux contraintes de son environnement. Ainsi nous comprenons bien que la socialisation n'est pas qu'une simple transmission, mais bien un jeu d'équilibre entre assimilation et accommodation, entre influence de la société et influence de l'individu. Nous pensons que cet équilibre vacille d'un pôle à l'autre en fonction du processus de socialisation entamé.

En effet au-delà des principes déjà cités, l'individu ne vit pas uniquement un processus de socialisation au cours de sa vie. Ce point de vue est clairement exprimé au sein de la revue internationale de recherche biographique, la socialisation n'est pas unique, elle est plurielle en raison de la pluralité des relations interpersonnelles, des groupes et institutions que l'individu rencontre au cours de son existence<sup>11</sup>. Nous comprenons donc avec ce point de vue, qu'à chaque rencontre de groupe, d'instance, de société l'individu va rentrer dans un processus de socialisation. Darmon

---

<sup>10</sup> Pecheron A., cité par Dubar C., op cit., p. 23.

<sup>11</sup> Delory-Momberger C et al., op cit., p. 12.

affirme même qu'il existe une double articulation au cours de ses multiples processus de socialisation. La première est l'articulation synchronique<sup>12</sup>. Elle explique cette dénomination en affirmant qu'il est possible qu'un individu au cours d'un même moment vît plusieurs processus de socialisation en simultanée. La seconde articulation est l'articulation diachronique<sup>13</sup>, celle-ci sous-entend qu'un individu peut vivre plusieurs processus de socialisation qui se suivent, qui s'enchainent dans le temps. Ainsi nous pouvons déduire que l'individu est soumis à une multitude de processus de socialisation pouvant être à la fois simultanés ou s'enchaîner dans le temps. Nous supposons donc qu'au-delà du dynamisme présent au sein d'un processus de socialisation, qui est l'équilibre entre l'accommodation et l'assimilation, il existe également un dynamisme entre la pluralité des processus de socialisation. Aussi nous semble-t-il intéressant dorénavant de nous pencher sur ces dynamismes et ces diverses de processus de socialisation.

## 2) Typologies et dynamismes des processus de socialisation

Assez rapidement lors de nos lectures à ce sujet, les différents auteurs étudiés ont distingués deux idéaltypes : le premier est la socialisation primaire, le second est la socialisation secondaire. De manière générale<sup>14</sup>, la socialisation primaire peut être qualifiée comme la socialisation de l'enfance et de l'adolescence, grâce à laquelle l'enfant se construit. La socialisation secondaire, quant à elle, est considérée comme celle survenue à la suite de la socialisation primaire, la socialisation de l'adulte. Mais très vite, Darmon nous met en garde sur ces visions très réductrices de ces deux idéaltypes de la socialisation. À son sens, ces deux idéaltypes existent, mais ils peuvent être appréhendés selon trois points de vue distincts. Le premier est fondé sur l'instance socialisatrice<sup>15</sup>. La socialisation primaire est alors associée à l'instance de socialisation familiale, alors que la socialisation secondaire est fondée sur les autres instances de socialisation extérieures à la famille. Ce point de vue est opposé aux premières définitions que nous avons trouvées et signifierait également qu'il existe un chevauchement entre la socialisation primaire et secondaire. Le second point de vue différenciant la socialisation primaire et secondaire amené par Darmon est celui fondé sur le résultat de la socialisation<sup>16</sup>. La socialisation primaire inculquerait l'ensemble des savoirs fondamentaux, tandis que la socialisation secondaire serait l'ajout d'éléments moins fondamentaux à cette première forme de socialisation. Grâce à ce point de vue, nous comprenons que la socialisation primaire serait la plus solide et la plus constructrice, alors que la socialisation secondaire ne serait que l'addition d'éléments

---

<sup>12</sup> Darmon M., op cit., p. 14.

<sup>13</sup> Ibidem, p. 14.

<sup>14</sup> [https://www.toupie.org/Dictionnaire/Socialisation\\_primaire\\_secondaire.htm](https://www.toupie.org/Dictionnaire/Socialisation_primaire_secondaire.htm) (page consultée le 10 avril 2024)

<sup>15</sup> Darmon M., op cit., p. 15.

<sup>16</sup> Ibidem, p 15.

moins essentiels. Par une analogie avec une demeure, socialisation primaire représenterait les fondations, les murs, les éléments les plus tangibles et indispensables, tandis que la socialisation secondaire représenterait les fenêtres, les portes, la décoration, en soit des éléments plus secondaires et accessoires à la demeure. Enfin, le troisième point de vue permettant de distinguer la socialisation primaire et la socialisation secondaire est celui calqué sur le cycle de vie<sup>17</sup>. Darmon explique que la socialisation primaire correspond à la socialisation effectuée lors de l'enfance et de l'adolescence alors que la socialisation secondaire est effectuée lors de la vie d'adulte. Les deux socialisations se succéderaient. Ce dernier point de vue rejoint totalement les toutes premières définitions que nous avons avancées au sein de notre écrit au sujet de la socialisation primaire et secondaire.

Ainsi grâce aux mises en garde de Darmon, nous comprenons que la distinction entre la socialisation primaire et la socialisation secondaire n'est pas si aisée et que ces deux termes ne sont pas si facilement définissables. De manière significative, ces deux termes prennent des dimensions et des connotations différentes selon les points de vue envisagés. Aussi nous nous semble-t-il judicieux de nous attarder plus en détail sur chacun de ces idéotypes.

#### a. La socialisation primaire.

Comme souligné précédemment, la socialisation primaire possède différentes significations selon le point de vue choisi. Commençons avec le point de vue de Darmon le plus générique et le plus partagé, celui porté sur le cycle de vie, où la socialisation primaire est considérée comme celle effectuée lors de l'enfance et de l'adolescence. Cette socialisation s'effectue dans le premier temps de la vie de l'enfant jusqu'à son arrivée dans la vie d'adulte. Durkheim effectue un parallèle entre la socialisation primaire et l'éducation. Il explique « *qu'entre les virtualités indéterminées qui constituent l'homme au moment où il vient de naître, et le personnage très défini qu'il doit devenir pour jouer dans la société un rôle utile, la distance est considérable. C'est cette distance que l'éducation fait parcourir à l'enfant* »<sup>18</sup>. En ce sens, l'éducation consiste à une socialisation méthodique de la jeune génération par les générations précédentes. De plus, il considère l'éducation comme l'ensemble des actions entreprises par les parents, dans un but précis, explicite et maîtrisé, celui de créer un être nouveau, un être social<sup>19</sup>. Grâce à Durkheim, nous comprenons que la socialisation primaire représente les différents processus de socialisation permettant à l'enfant de passer de son statut d'enfant à son statut d'adulte, à devenir un être social. En outre, ce parallèle entre la socialisation primaire et l'éducation permet de rejoindre un autre point de vue porté sur la socialisation primaire, celui fondé sur les

---

<sup>17</sup> Darmon M., op cit., p. 16.

<sup>18</sup> Durkheim E., cité par Darmon M., ibidem, p. 20.

<sup>19</sup> Durkheim E., cité par Darmon M., ibidem, p. 21.

instances de socialisation. Durkheim affirme que l'éducation est le point clé de la socialisation primaire, une éducation effectuée par le cadre familial, l'instance socialisatrice propre la famille. Nous pouvons donc supposer que la famille est l'unique instance de la socialisation primaire. Cette supposition est très vite réfutée par différents auteurs. C'est notamment le cas de Castra<sup>20</sup>, qui explique que la socialisation primaire débute avec l'instance familiale pour ensuite être effectuée avec d'autres instances gravitant autour de la famille et de l'individu. Cette idée est également relayée par Darmon qui affirme que la famille n'est pas la seule sphère de socialisation primaire de l'individu. Pour cette autrice, la socialisation primaire dépasse largement le cadre familial, elle évoque une pluralité d'instances telles que l'école, les modes de gardes, les groupes de pairs, les activités extrascolaires, etc.<sup>21</sup> Nous comprenons donc grâce à ces idées en opposition avec Durkheim et le point de vue sur les instances socialisatrices, que la famille ne possède pas le monopole, le pouvoir absolu de la socialisation primaire d'un individu. Elle n'est pas l'unique instance de socialisation primaire, elle en est une parmi d'autres. Pour autant, Lahire<sup>22</sup> explique tout de même que la famille possède une influence considérable par rapport aux autres instances de socialisation primaire sur l'individu. Il affirme que la famille exerce un ascendant, une influence sur les autres instances de la socialisation primaire. La famille possède un caractère de filtre, de contrôle envers les autres instances, dans le sens où c'est elle qui définit les établissements scolaires dans lesquels ira l'enfant. C'est également elle qui autorise ou qui interdit les fréquentations avec ses pairs. La famille est certes une instance de socialisation parmi d'autres, mais contrairement aux autres, elle exerce plus d'influence sur l'individu et les autres instances.

Que pouvons-nous d'ores et déjà retenir de ces différentes analyses ? Tout d'abord, que la socialisation primaire correspond bien au temps de l'enfance et de l'adolescence. Ainsi, nous validons le point de vue de la socialisation primaire fondé sur le cycle de vie. Ensuite, nous avons également compris que son but était de faire passer l'individu de son statut d'enfant à celui d'adulte, de le faire devenir un être social. Cette socialisation s'effectue alors par le biais de l'éducation. Cette éducation au sens de Durkheim relève strictement de l'ordre de la sphère familiale. Or, nous avons appris grâce à d'autres auteurs que la famille n'était pas l'unique instance au sein de la socialisation primaire. Il en existe d'autres qui elles aussi ont pour but de socialiser l'individu. Nous réfutons donc le point de vue de la socialisation primaire porté sur les instances socialisatrices, puisque la famille n'est pas l'unique instance de socialisation. Pour autant, nous choisissons de nuancer cette réfutation, car la famille garde tout de même une place prépondérante au sein des différents processus de la

---

<sup>20</sup> <https://journals.openedition.org/sociologie/1992> (page consultée le 15 avril 2024).

<sup>21</sup> Darmon M., op cit., p. 40.

<sup>22</sup> Lahire B., *Dans les plus singuliers du social : individus, institutions, socialisations*, Lisieux, La découverte Poche, 2019, p. 128.

socialisation primaire. Elle exerce une influence sur les autres instances et sur l'individu, ce qui nous semble être un point non négligeable dans les dynamismes des processus de socialisation primaire. La famille, même si elle n'est pas l'unique instance, comporte tout de même des particularités qui lui sont propres et qui lui confère une place décisive au cours de la socialisation primaire.

Les études de ces premiers auteurs nous ont permis de raisonner sur deux des trois points de vue soulignés par Darmon, celui du cycle de vie et celui sur les instances socialisatrices. Passons dorénavant au troisième point de vue, celui fondé sur le résultat de la socialisation. Ce point de vue confère à la socialisation primaire une supériorité en matière d'attributs apportés à l'individu. La socialisation primaire serait à l'origine des savoirs fondamentaux de l'individu, c'est par les processus de socialisation acquis lors de la socialisation primaire, que l'individu se construirait de manière significative. Cette idée est par ailleurs validée par les propos de Darmon qui explique que la force de la socialisation primaire réside dans le fait que l'enfant est particulièrement influençable, que les expériences, qu'il vit, lui laissent de fortes impressions et qu'il a essentiellement besoin des autres pour survivre. Au-delà de cette dépendance à l'autre, Darmon affirme également qu'il y a un caractère affectif<sup>23</sup> non négligeable au sein de la socialisation primaire, ce qui lui donne une tonalité particulière et efficace<sup>24</sup>. Durkheim appuie également ces propos, puisque lorsqu'il a conceptualisé l'éducation, l'un des points clés de la socialisation primaire à ses yeux, il a décrit l'enfant comme une table rase, une page presque blanche, une cire molle, où l'adulte est totalement libre d'inscrire ce qu'il souhaite. Durkheim va même jusqu'à comparer l'éducation à une forme d'hypnose, où le sujet ne se rendrait même pas compte des manipulations qu'il subit<sup>25</sup>. Avec cette vision très déterministe de Durkheim, nous comprenons que l'enfant est totalement dénoué de volonté ou de libre arbitre au sein des processus résultant de la socialisation primaire, ce qui lui apporterait sa force puisqu'il n'y a pas de résistance, pas d'assimilation. L'enfant serait alors totalement conditionné. Luckmann et Berger nuancent cette notion de conditionnement en expliquant que l'enfant ne reste pas passif, qu'il a les possibilités de résister<sup>26</sup>. Pour autant, ils soulignent tout de même que lors d'un processus de socialisation, l'enfant n'est confronté qu'à une seule vision du monde, et comme il possède très peu d'expérience en raison de la précocité du processus de socialisation, bien souvent elle devient l'unique version du monde<sup>27</sup>, ce qui génère sa force car elle est incontestable. Ces propos nous amènent à penser que la socialisation primaire est homogène et que l'individu reçoit une vision partielle de la société, une unique manière de vivre en société. Lahire contredit tout de suite cette notion

---

<sup>23</sup> L'aspect affectif dans la socialisation primaire se justifie par la présence de la famille comme instance de socialisation. La famille est la première source d'affection de l'enfant et cela dès sa naissance.

<sup>24</sup> Darmon M., op cit., p. 18.

<sup>25</sup> Durkheim E., cité par Darmon M., ibidem, p. 21.

<sup>26</sup> Luckmann T., et Berger P., cité par Darmon M., ibidem, p. 22.

<sup>27</sup> Luckmann T., et Berger P., cité par Lahire B., op cit, p. 125.

d'homogénéité au sein de la socialisation primaire. Pour lui, comme la socialisation primaire est influencée par une pluralité d'instance, l'individu sera obligatoirement soumis à des processus de socialisation multiples où la concordance n'est en rien garantie, il peut même y avoir de la concurrence voire de la contradiction entre les différents processus de socialisation<sup>28</sup>. Cette diversité de processus de socialisation va apporter des contenus divers que l'enfant pourra alors s'approprier, reformuler, retraduire. Cette multiplicité va alors lui permettre de devenir un acteur de sa propre socialisation.<sup>29</sup> Nous comprenons ainsi qu'au cours de la socialisation primaire, l'enfant passera d'une vision unique, à une vision multiple de la société dès lors qu'il rencontrera d'autres instances que celle de la famille. Là aussi Lahire apporte une subtilité à l'instance socialisatrice de la famille. À ses yeux, l'homogénéité familiale est souvent présumée, mais rarement constatée dans les faits réels. Chaque membre de la famille possède ses propres bagages et leur harmonie n'est pas toujours attestée. Ces discordances peuvent exercer un impact sur la socialisation de l'enfant, il sera alors plus rapidement confronté à des processus de socialisation multiples au sein même de l'instance familiale.<sup>30</sup> En plus de cette distinction, Lahire ajoute une autre subtilité concernant l'instance familiale. Il explique, que la famille en raison de son caractère précoce, intense affectivement, durable et sans concurrence au départ de la vie de l'individu, est à l'origine de nombreux comportements et de préférences présents au sein de l'individu.<sup>31</sup> Nous comprenons grâce à ces propos que la famille est l'instance socialisatrice marquant le plus profondément l'individu.

Ainsi, grâce à ces différents auteurs, nous comprenons que la puissance de la socialisation primaire réside dans le fait qu'elle représente les toutes premières formes de socialisation inculquées à l'enfant. Ces individus sont alors totalement vierges d'informations ou d'éléments les définissant, ils ne possèdent aucun cadre de référence et sont totalement malléables. La socialisation primaire participe aux premières étapes de constructions de l'individu. Nous confirmons alors l'analogie antérieurement émise concernant la socialisation primaire. Elle représente bien les fondations et les murs d'une demeure. De plus, ces processus sont dans un premier temps principalement apportés par la famille, la sphère affective est alors présente au cours de ces processus. Ce caractère affectif ne fait que renforcer le poids des tributs intériorisés lors des premiers processus de socialisation primaire. L'enfant est totalement dépendant et en accommodation totale envers l'instance de socialisation familiale. En revanche, nous pensons que c'est en multipliant le nombre de processus de socialisation, le nombre d'instances socialisatrices, que l'enfant gagnera en autonomie. L'enfant quitte alors le dogme familial, où les visions du monde sont plus restreintes, pour en découvrir une multitude. La

---

<sup>28</sup> Lahire B., cité par Darmon M., op cit, p. 36.

<sup>29</sup> Lahire B., cité par Darmon M., ibididm, p. 39.

<sup>30</sup> Lahire B., op cit, p. 130.

<sup>31</sup> Ibidim, p 125.

socialisation ne sera alors plus homogène mais bien hétérogène, les processus de socialisation primaire pourront alors soit s'allier, soit se concurrencer ou s'opposer. Grâce à ces dynamiques, l'enfant gagnera alors des outils de comparaison et en autonomie. Cela lui permettra d'acquérir la capacité d'assimilation lors des processus de socialisation. La balance entre assimilation et accommodation prendra alors forme au fur et à mesure de la construction de l'individu, ce qui lui permettra de devenir un acteur au sein des processus de socialisation qu'il vit au quotidien.

En conclusion, nous décidons de retenir que la socialisation primaire regroupe les premières formes de socialisation vécues par l'enfant à partir de sa naissance jusqu'à la fin de son adolescence. Son but est de permettre à l'enfant de se construire, de quitter son statut d'enfant naïf et soumis à celui d'adulte : un être social capable d'évoluer, de devenir un acteur au sein de la société. Pour cela, une multitude d'instances socialisatrices rentrent en jeu, telles que l'école, la famille, les modes de gardes, les groupes de pairs, les activités extra-scolaires. La socialisation primaire n'est donc pas homogène, elle est constituée d'une pluralité de processus de socialisation dus à la multitude de ces instances socialisatrices. L'instance socialisatrice relative à la famille reste, à notre sens, tout de même l'une des instances les plus fortes au sein de la socialisation primaire. Nous justifions notre pensée par le fait que celle-ci est la première instance socialisatrice rencontrée par l'enfant, elle est également celle qui reste la plus présente auprès de lui, elle est une constante tout au long de sa croissance. De plus, elle exerce également une influence sur les autres instances de socialisation. Enfin, elle tisse le lien affectif le plus précoce et intense auprès de l'individu. C'est pourquoi nous estimons réellement que la famille est une instance centrale de la socialisation primaire. Pour autant, nous n'oublions pas les autres instances de la socialisation primaire, car sans elles, l'enfant n'aurait qu'une vision restreinte du monde. Or, pour se construire et devenir un acteur social, nous estimons qu'il est nécessaire d'avoir une pluralité de visions. En effet, c'est grâce à cette socialisation hétérogène que l'enfant gagnera en autonomie et en capacité d'assimilation. Nous pensons que la socialisation primaire participe au développement de l'assimilation chez l'individu, donc à la construction de la balance entre l'assimilation et l'accommodation dans l'individu lui permettant par la suite d'être un acteur au sein des processus de socialisation qu'il vivra. La socialisation primaire nous semble constituer un socle, la base permettant de construire l'individu où chacun des processus de socialisation apporte sa pierre à l'édifice garantissant in fine à l'individu de savoir qui il est et comment agir en conséquence. La force réside également dans le fait qu'au départ, il n'y avait rien et que c'est à partir d'elle que la construction de l'individu a débuté. Désormais que nous comprenons mieux la notion de socialisation primaire. Intéressons-nous au second idéaltype relatif à la socialisation : la socialisation secondaire.

## b. La socialisation secondaire

Comme nous venons de le souligner, la socialisation primaire représente les premières formes de socialisation vécues par l'individu, elle représente la base même de la socialisation de l'individu. Pour certains auteurs comme Parson<sup>32</sup>, elle est même la seule et unique étape de socialisation vécue par l'individu. Pour lui, la socialisation s'achève à la suite de l'adolescence qui aura permis à l'individu de devenir un adulte appartenant à la société. Or, très rapidement, cette idée a été réfutée. Par ailleurs, bon nombre d'auteurs affirment que la socialisation d'un individu n'est jamais complètement réussie, ni jamais totalement terminée<sup>33</sup>. Nous comprenons donc que l'individu vit continuellement des processus de socialisation tout au long de son existence.

Dans notre travail, nous avons déjà souligné des particularités attenantes à la socialisation secondaire, notamment celles relatives au cycle de vie. La socialisation secondaire débute dès la fin de l'adolescence lorsque l'individu devient un adulte. Cette idée est d'ailleurs soutenue par Darmon<sup>34</sup> qui explique qu'après la socialisation primaire vient la socialisation de l'adulte, dite alors secondaire. Le terme secondaire est à son sens approprié car il permet de mettre en évidence le fait qu'elle vient après une première forme de socialisation et également le fait qu'elle se fait dans un second temps. Elle explique que la socialisation secondaire ne possède pas le même contexte de départ que la socialisation primaire. Si la socialisation primaire part d'une page blanche et constitue le point de départ de la construction de l'individu, la socialisation secondaire, quant à elle, possède déjà un passif, celui résultant de la socialisation primaire et il lui sera nécessaire de composer avec lui. Dès lors, elle affirme que la socialisation secondaire « *ne crée, ni ne produit ex nihilo un individu social mais elle doit faire avec, d'une manière ou d'une autre, les produits antérieurement incorporés au cours de la socialisation primaire qui ont fait de l'individu ce qu'il est devenu* ». <sup>35</sup> Cette présence d'un héritage passé, le fruit de la socialisation primaire, est par ailleurs également affirmée par Luckmann et Berger<sup>36</sup>. Ces deux sociologues affirment que les socialisations primaire et secondaire sont liées. La socialisation primaire exerce un niveau influence sur la socialisation secondaire mais pas une relation de totale dépendance. Les auteurs expliquent que la socialisation secondaire n'est pas une pure reproduction de la socialisation primaire. Certes, la socialisation secondaire n'efface pas ce qui a été construit au terme de la socialisation primaire. Mais elle peut tout de même transformer, modifier certains éléments déjà existants. Les deux spécificités que nous venons de citer sont par ailleurs les

---

<sup>32</sup> Parsons T., cité par Dubar C., op cit, p. 51-52.

<sup>33</sup> Ibidim, p. 100.

<sup>34</sup> Darmon M., op cit, p. 45.

<sup>35</sup> Ibidim p 46.

<sup>36</sup> Luckmann T., et Berger P., cité par Dubar C., op cit, p. 100.

deux points d'attention qu'a formulé, Lahire<sup>37</sup> concernant la socialisation secondaire. Il explique que les deux erreurs souvent commises concernant la socialisation secondaire sont ne pas prendre en compte les apports des socialisations antérieures et également de penser que la socialisation secondaire n'est qu'une actualisation, un lieu d'épanouissement des dispositifs antérieurement acquis. Ce que nous pouvons d'ores et déjà comprendre avec ces analyses, est que la socialisation secondaire advient à la suite de la socialisation primaire. Cette notion d'enchaînement amène alors un lien indéniable entre ces deux formes de socialisation. Le fruit de la socialisation primaire exercera un impact sur la socialisation secondaire, néanmoins, la socialisation secondaire n'est pas qu'une continuité passive, elle possède tout de même un champ d'action propre.

Cette idée est par ailleurs soutenue par Lahire qui affirme qu'il ne faut pas sous-estimer la part de transformation ou de construction que les nouveaux cadres de socialisation peuvent engendrer au cours de la socialisation secondaire.<sup>38</sup> Darmon met en évidence trois scénarios possibles lorsqu'un processus de socialisation entre en contact avec des acquis antérieurs. Le premier est le scénario du renforcement<sup>39</sup>, où nous sommes face à un processus de socialisation en concordance avec les acquis déjà présent. Le second scénario est celui de la conversion<sup>40</sup>, où nous nous trouvons dans la situation inverse, dans laquelle le processus de socialisation va à l'encontre des acquis déjà présents. Cela se présente dans des cas extrêmes où le processus de socialisation va changer radicalement et totalement les acquis antérieurs. Luckmann et Berger qualifient alors cette situation alternations. Une alternation consiste à une resocialisation semblable à un processus de socialisation primaire, dans le sens où elle change radicalement la vision du monde de l'individu. Toutefois, elle se distingue d'un processus de socialisation primaire, car contrairement à ce type de processus, une alternation ne démarre pas à partir du néant, mais à partir de la désintégration des produits des socialisations précédentes<sup>41</sup>. Ces auteurs soulignent également que l'alternation ne s'effectue pas dans un contexte de crise soudaine, mais dans une contingence où jour après jour, le processus de socialisation entamé ébranle les acquis du passé, les rendant peu à peu obsolètes et dénués de sens pour l'individu. Enfin le dernier scénario imaginé par Darmon est celui de la transformation<sup>42</sup>. Il se situe entre les deux scénarios déjà cités, moins extrême que celui de la conversion, ce processus de socialisation modifie à un degré moindre et parfois de manière limitée dans le temps les acquis passés des individus. Grâce à ces explications, nous comprenons mieux les dynamiques pouvant s'effectuer entre les processus de socialisation

---

<sup>37</sup> Lahire B., op cit, p. 131.

<sup>38</sup> Ibidim, p. 132.

<sup>39</sup> Darmon M., op cit, p. 90.

<sup>40</sup> Ibidim, p. 90.

<sup>41</sup> Qribi A., « Socialisation et identité. L'apport de Berger et Luckmann à travers « la construction sociale de la réalité » », In *Bulletin de psychologie*, n° 506, 2010, p. 136, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-bulletin-de-psychologie-2010-2-page-133.htm> (page consultée le 18 avril 2024).

<sup>42</sup> Darmon M., op cit, p. 93.

secondaire et les acquis antérieurs des individus. Ces trois possibilités qu'elles soient le renforcement, la conversion ou la transformation, démontrent que la socialisation secondaire n'est pas qu'une continuité de la socialisation primaire. Les processus qu'elle apporte ne sont pas à prendre à la légère et ont également de l'importance.

Pour autant, Darmon<sup>43</sup> explique tout de même que les résultats des processus de socialisation secondaire sont moins significatifs que les résultats de socialisation primaire. Elle se justifie en avançant deux caractéristiques de la socialisation secondaire, ces processus ne sont pas aussi chargés émotionnellement, ni aussi puissants que les processus de la socialisation primaire. Elle explique la présence moins importante de l'affect, par le fait que les instances de socialisation secondaire n'ont pas l'obligation de s'impliquer émotionnellement. Les agents socialisateurs n'ont pas l'obligation de s'impliquer émotionnellement auprès de l'individu. De plus, une autre personne pourrait très bien remplir leurs rôles. Luckmann et Berger utilisent une métaphore, qui nous semble assez évocatrice, en expliquant « *qu'il est nécessaire d'aimer sa mère mais pas son professeur* »<sup>44</sup>. Le terme professeur peut être assez ambigu, puisque précédemment nous avons affirmé que l'école fait partie d'une instance de la socialisation primaire. Nous clarifierons ce point d'ici quelques lignes lorsque nous aborderons les instances de la socialisation secondaire. Dans tous les cas, cette métaphore illustre bien l'impact moindre de l'émotion au sein de la socialisation secondaire. Pour ce qui est du second point diminuant l'influence de la socialisation secondaire, Darmon<sup>45</sup> justifie ses pensées en expliquant que les éléments apportés lors des processus de socialisation secondaire sont souvent utiles à une sphère, à une société, à un groupe présent dans la vie de l'adulte. Leurs dimensions sont donc moins universelles que les éléments apportés lors de la socialisation primaire. Luckmann et Berger affirment par ailleurs que les acquis de la socialisation secondaire sont plus vulnérables aux conversions ou aux transformations, lors d'un nouveau processus de socialisation, que les acquis résultant de la socialisation primaire. Ils expliquent cette vulnérabilité par le fait que les acquis de la socialisation secondaire sont moins enracinés que ceux de la socialisation primaire<sup>46</sup>.

Ainsi, nous comprenons grâce à ces nouvelles idées que les éléments apportés lors de la socialisation secondaire sont moins fondamentaux que ceux apportés lors de la socialisation primaire. Cela s'explique par le fait que la socialisation secondaire est moins chargée affectivement, et que les éléments apportés sont moins universels et décisifs pour l'individu. Ce constat est en concordance avec l'un des points de vue soulignés par Darmon au début de notre conception, celui concernant le résultat de la socialisation. Pour rappel, ce point de vue assurait que la socialisation primaire apportait

---

<sup>43</sup> Darmon M., op cit, p. 50.

<sup>44</sup> Luckmann T., et Berger P., cité par Darmon M., ibidem, p. 50.

<sup>45</sup> Ibidem, p. 51.

<sup>46</sup> Luckmann T., et Berger P., cité par Darmon M., ibidem, p. 52.

les éléments fondamentaux à l'individu, alors que la socialisation secondaire apportait des éléments plus accessoires. Pour notre part, nous sommes partiellement en accord avec cette idée. Certes, nous venons de démontrer la supériorité des résultats de la socialisation primaire sur ceux de la socialisation secondaire. Toutefois, nous n'oublions pas les scénarios pouvant résulter du contact entre un processus de socialisation secondaire et les acquis antérieurs de la socialisation primaire. Lors de ces contacts, trois issues sont possibles : le renforcement, la conversion et la transformation. Nous acceptons de concevoir les fruits de la socialisation primaire comme les fondations et les murs de la demeure, et les fruits de la socialisation secondaire comme les fenêtres, les portes et la décoration. Cependant, nous pensons que la socialisation secondaire est tout à fait capable de détruire des cloisons, d'ajouter des extensions au sein des éléments déjà formés notamment en raison de ces capacités de transformations et de conversions. Aussi, sommes-nous partiellement en accord avec les théories avancées par le point de vue relatif aux résultats de la socialisation.

Nous avons d'ores et déjà abordé plusieurs caractéristiques de la socialisation secondaire, pour autant, nous ne nous sommes pas encore penchée sur son but et ses instances socialisatrices. Molénat<sup>47</sup> explique que la socialisation secondaire permet l'apprentissage des rôles spécifiques que va jouer l'individu dans le cadre du travail. Cette idée est d'ailleurs partagée par Luckmann et Berger qui affirment que la socialisation secondaire correspond à « *l'intériorisation de sous-mondes institutionnels spécialisé et de rôle directement ou indirectement enracinés dans la division du travail* ». <sup>48</sup> Ils affirment que le but premier de la socialisation secondaire est l'incorporation de savoirs spécialisés, notamment ceux relatifs aux savoirs professionnels et donc au monde du travail<sup>49</sup>. Nous déduisons alors que le travail, la sphère professionnelle est une instance de la socialisation secondaire et que le but de cet idéaltype est de permettre à l'individu de savoir naviguer dans le monde du travail. Berger et Luckmann<sup>50</sup> affirment même que la socialisation professionnelle constitue le cœur même de la socialisation secondaire. Cette vision réductrice de la socialisation secondaire est très rapidement mise en cause par Darmon qui assigne un but plus important à la socialisation secondaire. À ses yeux, celle-ci consiste en des processus postérieurs à ceux de la socialisation primaire permettant d'incorporer un individu déjà socialisé dans de nouveaux secteurs présents au sein de la société.<sup>51</sup> Darmon ouvre clairement le champ des possibles au niveau des instances de socialisation et ajoute que la socialisation secondaire est autant faite d'une pluralité de processus et d'instances socialisatrices que la socialisation primaire<sup>52</sup>. Lahire rejoint également ce point de vue en exposant

---

<sup>47</sup> Molénat X., *La Sociologie*, Auxerre, Les Editions Sciences Humaines, 2009, p. 100.

<sup>48</sup> Luckmann T., et Berger P., cité par Dubar C., op cit, p. 100.

<sup>49</sup> Ibidim, p.100.

<sup>50</sup> Luckmann T., et Berger P., cité par Darmon M., op cit, p. 49.

<sup>51</sup> Ibidim, p. 49.

<sup>52</sup> Ibidim, p. 60.

une liste d'instances participant à la socialisation secondaire. Il explique que la socialisation secondaire peut se faire au travers des instances scolaires, professionnelles, des groupes sportifs, des groupes religieux, des groupes politiques, etc.<sup>53</sup> Comme nous pouvons le constater, l'école est présente au sein de ses instances. Or, elle fait également partie des instances de la socialisation primaire. Cette instance est-elle donc présente dans les deux formes de socialisations ? La socialisation primaire chevauche-t-elle la socialisation secondaire ?

Ce dilemme est également exposé dans les pensées de Darmon qui explique que certaines instances mettent à mal les frontières établies entre la socialisation primaire et secondaire<sup>54</sup>, notamment l'instance scolaire. L'école du type supérieur et universitaire doit-elle être considérée comme l'école du type secondaire et primaire ? Si nous choisissons ce postulat, cela revient à affirmer que la socialisation primaire et secondaire se chevauchent. En effet, lorsqu'un individu est à l'école supérieure, il est un adulte, ce qui suppose qu'il a terminé sa socialisation primaire et qu'il est en phase de socialisation secondaire. Or, sa présence au sein d'un établissement scolaire va à l'encontre de cette idée. De ce fait, ne faudrait-il pas mieux scinder l'instance scolaire en deux, celle effective lors de la socialisation primaire, celle relative à la socialisation secondaire ? Darmon n'expose pas de solution miracle et nous laisse être le propre juge de ce dilemme. Pour autant, elle nous met tout de même en garde sur le cloisonnement trop strict entre la socialisation primaire et secondaire. À son sens, émettre une distinction trop ferme entre ces deux concepts intimement reliés n'a pas de sens, car elle considère la socialisation comme continue, comme présente tout au long du cycle de la vie de l'individu. Cette notion de continuité fait qu'elle considère la socialisation comme un véritable emboîtement de divers processus plus que leurs simples successions ou leurs juxtapositions<sup>55</sup>. Pour notre part, nous décidons de prendre en considération les avertissements de Darmon, il ne nous semble pas judicieux d'imposer une trop grande rigidité entre la socialisation primaire et secondaire. Nous acceptons que certaines instances ou certaines caractéristiques de la socialisation primaire et secondaire se rejoignent, se transposent, car comme déjà souligné, notre vision du monde n'est pas manichéenne, il ne nous semble pas logique d'être intrigués avec ces deux concepts. À notre sens, cette double articulation synchronique et de diachronique brouille nécessairement les frontières.

Au-delà de cette notion de socialisation continue, Darmon confirme les instances participant à la socialisation secondaire déjà apportées par Lahire. Elle développe plus en détail celle présente au sein de la sphère professionnelle en distinguant la socialisation de l'entreprise, des groupes de métiers, du statut, de pairs<sup>56</sup>. De plus, elle ajoute la socialisation conjugale<sup>57</sup> en tant qu'instance de la socialisation

---

<sup>53</sup> Lahire B., op cit, p.134.

<sup>54</sup> Darmon M., op cit, p. 93.

<sup>55</sup> Ibidim, p. 88.

<sup>56</sup> Ibidim, p. 70.

<sup>57</sup> Ibidim, p. 71.

secondaire. Elle explique qu'elle est assez semblable à l'instance familiale, mais qu'elle possède tout de même quelques particularités, comme le fait que l'individu est directement un acteur au sein de son processus. N'étant plus un enfant naïf, mais un adulte possédant d'ores et déjà un cadre de référence, il est pleinement acteur au sein de cette instance. Il participe à la co-construction commune résultant du processus de socialisation conjugale. De plus, dès lors que le couple engendre un enfant, cette instance conjugale devient une instance de socialisation familiale, une instance de socialisation primaire, qui a pour but de socialiser le nouveau-né. Ensuite, en plus de nous livrer cette liste d'instances et ces quelques précisions, Darmon affirme que ces instances possèdent toutes les mêmes capacités, elles sont toutes capables d'apporter des processus de socialisation secondaire renforçant, transformant ou convertissant les acquis déjà présents. Il n'existe pas d'instance de socialisation de transformation, de renforcement ou de conversion.<sup>58</sup> Ainsi nous comprenons avec ces informations qu'il existe une pluralité d'instances participant au sein de la socialisation secondaire. Le but de chacune d'entre elles est de permettre à l'individu de continuer de se construire et d'apprendre à vivre au sein du groupe qu'il rencontre, cela peut concerner la sphère professionnelle, la sphère privée telle que celle du couple, ou les sphères en périphérie de ces deux instances telles que les groupes politiques, religieux ou autres auxquels l'individu souhaite appartenir. Tout comme lors de la socialisation primaire, nous sommes face à une pluralité d'instance, une pluralité de processus de socialisation. Cependant contrairement à la socialisation primaire, il n'y a pas d'instance en position de force, chacune des instances présentes au sein de la socialisation possède les mêmes capacités et possibilités d'influence sur l'individu. Enfin, il est également possible que des instances soient à la fois présentes au sein de la socialisation primaire et de la socialisation secondaire, le texte prend l'école pour exemple. Nous pensons également à la famille, car ce n'est pas parce qu'un individu devient un adulte qu'il n'a plus de lien avec sa famille, avec l'instance familiale de la socialisation primaire. De plus, nous avons également pu constater qu'une instance de socialisation secondaire, telle que celle du couple, peut devenir une instance de socialisation primaire, l'instance familiale. Aussi estimons-nous judicieux d'amener une certaine souplesse entre les frontières de la socialisation primaire et secondaire. À notre sens, il est davantage pertinent d'évoquer une socialisation continue, où les processus de socialisations primaire et secondaire se mêlent, s'imbriquent, s'influencent, plutôt que de les séparer en deux blocs distincts.

En conclusion, à la suite de ces différentes lectures, analyses et prises de position, nous estimons que la socialisation secondaire est une socialisation faisant suite à la socialisation primaire. Nous sous-entendons par-là que les processus issus de la socialisation secondaire prennent obligatoirement en compte les processus antérieurs, ainsi que les acquis d'ores et déjà présents. Contrairement à la

---

<sup>58</sup> Darmon M., op cit, p. 85.

socialisation primaire, la socialisation secondaire ne démarre pas à partir de rien, l'individu possède déjà un héritage qui fait partie intégrante de la dynamique des processus de socialisation secondaire. De plus, la socialisation secondaire n'est pas la simple continuité de la socialisation primaire, les processus qu'elle apportera peuvent avoir trois effets sur les acquis déjà présents : les renforcer, les transformer ou les convertir. Les processus survenus lors de la socialisation secondaire exercent donc un certain degré d'influence sur l'individu. En revanche, ils demeurent moins puissants que les processus issus de la socialisation primaire. Ce constat s'explique par le fait que les affects sont moins présents, l'intériorisation des éléments amenés est donc moins profondément ancrée au sein de l'individu. En plus, les tributs sont souvent complémentaires à ceux déjà existents, ou propres à une seule instance de socialisation secondaire. De ce fait, ils sont moins universels et transcendent moins l'individu. Ce n'est pas pour autant que nous décidons de considérer la socialisation primaire comme supérieure à la socialisation secondaire. Nous les plaçons sur un même pied d'égalité, elles possèdent toutes les deux des points spécifiques et communs, l'une ne survole pas l'autre, chacune a son importance au sein de la socialisation de l'individu. Enfin, la socialisation secondaire est tout aussi plurielle que la socialisation primaire, en revanche elle ne met pas en exergue une instance par rapport à une autre. Même si dans un premier temps, l'instance professionnelle semblait être la principale, les auteurs contemporains ont très vite agrandi la liste des instances participants à la socialisation secondaire. Cela nous a permis de constater que certaines instances pouvaient être présentes au sein des deux idéaltypes de la socialisation. Cette apparente anomalie, que nous ne considérons pas comme telle, nous a permis de mettre en évidence que, certes, la socialisation primaire et la socialisation secondaire possèdent des caractéristiques différentes, mais qu'elles n'en restent pas moins intimement liées. Cette constatation a poussé notre réflexion à être plus souple et moins rigide dans le cloisonnement de ces deux types de socialisation. Après tout, la socialisation est continue, elle s'effectue tout au long de la vie de l'individu pour lui permettre de se construire, de s'adapter, de vivre au sein des groupes et des diverses sociétés qu'il rencontre. Le monde humain n'étant pas parfait, il ne faut pas espérer que toutes actions, intégrations ou évolutions, que vit l'individu, suit une continuité linéaire et sans faille. Les processus de socialisation ne s'enchaînent pas, ne se superposent pas, ils s'imbriquent. Ils construisent des cadres de références, ils s'y appuient par la suite, ils peuvent également les compléter, les modifier, et ce tout au long de la vie de l'individu et des processus de socialisation qu'il vivra. Aussi pensons-nous qu'il est certes très intéressant d'avoir distingué la socialisation primaire et la socialisation secondaire, mais qu'il n'en reste pas moins que dans la réalité, la théorie est moins évidente et tranchante. Nous estimons de ce fait, qu'il peut exister des instances présentes à la fois lors de la socialisation primaire et lors de la socialisation secondaire, tout comme, certaines des caractéristiques de la socialisation primaire peuvent être présentes lors de

processus de la socialisation secondaire et réciproquement. Cette souplesse nous semble essentielle aux dynamismes de la socialisation continue vécus par l'individu.

Nous avons examiné en détail les deux types de socialisation et les dynamiques afférentes, intéressons-nous désormais aux acteurs participant à ces processus : les agents socialisateurs. Au-delà de simplement les nommer, nous allons également réfléchir aux manières par lesquelles, ils participent au processus de socialisation des individus.

### 3) Les agents socialisateurs.

Lors de nos recherches pour définir la socialisation, nous avons évoqué que l'individu débute un processus de socialisation dès qu'il rentre en contact avec une instance telle qu'un groupe, une société ou un individu. Darmon<sup>59</sup> met rapidement un frein à notre pensée en affirmant qu'une simple présence ne suffit pas toujours pour déclencher un processus de socialisation. Être simplement en contact avec un monde social ne signifie pas, que celui-ci sera incorporé par l'individu. Elle explique qu'il faut certaines conditions pour enclencher la socialisation d'un individu. Lahire<sup>60</sup> confirme cette idée en expliquant qu'il est nécessaire d'être dans un certain contexte pour rentrer dans un processus de socialisation par exemple être en présence de certains acteurs ou de certaines instances. Ces acteurs sont appelés agents socialisateurs. Ils peuvent être définis comme une personne ou un groupe de personnes, de l'environnement social d'un individu qui, par son influence, façonne durablement ses émotions, sa façon de penser, ses attitudes et ses comportements, afin qu'il puisse créer les liens sociaux dont il a besoin.<sup>61</sup> Nous comprenons avec cette définition que l'agent socialisateur est celui qui va principalement être en contact avec l'individu et que c'est par son action qu'il déclenchera le processus de socialisation de l'individu. Nous pouvons donc considérer l'agent socialisateur comme l'émetteur, l'ambassadeur, le vecteur des éléments incorporés lors d'un processus de socialisation. C'est principalement entre l'individu et lui que les échanges s'effectueront.

Par ailleurs, ces échanges peuvent s'effectuer de plusieurs façons, tout comme, ils peuvent être fait de manière conscient ou inconscient. Darmon explique qu'un processus de socialisation peut être réalisé de manière formelle ou informelle. Cette autrice estime que bien souvent les processus de socialisation formels sont effectués au sein des institutions telles que l'école ou le travail, alors que les processus de socialisation informels sont d'avantage réalisés au sein des groupes de pairs.<sup>62</sup> Elle ajoute que la transmission des tributs apportés lors d'un processus de socialisation peut être faite par

---

<sup>59</sup> Darmon M., op cit, p. 46.

<sup>60</sup> Lahire B., cité par Darmon M., ibidem, p. 46.

<sup>61</sup> [https://www.toupie.org/Dictionnaire/Agent\\_socialisation.htm#:~:text=Un%20agent%20de%20socialisation%20\(ou,va leurs%2C%20afin%20qu'il%20puisse](https://www.toupie.org/Dictionnaire/Agent_socialisation.htm#:~:text=Un%20agent%20de%20socialisation%20(ou,va leurs%2C%20afin%20qu'il%20puisse) (page consultée le 21 avril 2024).

<sup>62</sup> Darmon M., op cit, p. 83.

différents canaux. L'agent socialisateur peut transmettre ces informations par une multitude de manières. L'autrice explique que ces transferts se font à la fois par le biais du corps, de la parole et de l'écrit.<sup>63</sup> À son sens, le langage est l'un des outils capitaux au sein de la socialisation. Berger et Kellner<sup>64</sup> la rejoignent dans cette idée en affirmant que le langage est à la fois le contenu et l'instrument le plus important de la socialisation. Darmon<sup>65</sup> évoque également l'importance du corps, lors d'un processus de socialisation, l'individu va observer l'agent socialisateur, la transmission se fera alors grâce aux effets de mimétisme ou de contre-mimétisme. De plus, elle explique que bien souvent le corps et le langage travaillent de concert au sein d'un processus de socialisation, ils se complètent dans le sens où le corps prend une forme que le langage permet de définir<sup>66</sup>. Enfin, Darmon explique également que l'écrit<sup>67</sup> peut être un canal de transmission. À ses yeux, c'est une voie de transmission qui prend de plus en plus d'importance en raison de la croissance des médias et de l'informatique dans nos sociétés actuelles. Ainsi, nous pouvons dorénavant comprendre que l'agent de socialisation dispose un panel de possibilités grâce auxquelles il peut effectuer des processus de socialisation chez l'individu. Il peut transmettre ses acquis par une multitude de moyens que cela soit le langage, le corps, ou l'écrit, cela peut même être effectué par un combiné de plusieurs de ces canaux.

Pour autant, rappelons-nous, nous avons certifié que l'individu ne reste pas passif lors d'un processus de socialisation qu'il vit. Il ne le subit pas, il y participe pleinement notamment grâce à ses capacités d'assimilation et d'accommodation. Aussi supposons-nous qu'il ne subira pas les actions de l'agent socialisateur passivement. Notre supposition est par ailleurs confirmée par Piaget<sup>68</sup>. Le sociologue explique que la socialisation suppose une transaction entre les socialisés et les socialisateurs. Cette transaction devient alors une négociation permanente entre l'individu en cours de socialisation et l'agent effectuant la socialisation. Ce principe de négociation vient réellement confirmer nos pensées concernant cette double influence présente au sein d'un processus de socialisation. L'individu et la société, par le biais des agents socialisateurs, cherchent tous deux à trouver un compromis entre les besoins et désirs de l'individu d'un côté et les normes et les valeurs du groupe de l'autre. Nous estimons que cette phase de négociation représente le processus tandis que le compromis représente le résultat de la socialisation. Pour autant, ce compromis peut toujours être remis en cause, prouvant que la socialisation est continue et présente tout au long de la vie de l'individu.

---

<sup>63</sup> Darmon M., op cit, p. 87.

<sup>64</sup> Ibidim, p. 87.

<sup>65</sup> Ibidim, p. 88.

<sup>66</sup> Prenons l'exemple du contexte de la danse, la danse est un art purement corporel, pourtant certaines positions possèdent des noms tels que la position première, seconde, une arabesque, etc. Lors du processus de socialisation relative à l'art de la danse, l'individu intériorisera les mouvements à la fois grâce au corps et aux effets de mimétisme mais également par les noms qui seront donnés aux différents mouvements.

<sup>67</sup> Darmon M., op cit, p. 89.

<sup>68</sup> Piaget J., cité par Dubar C., op cit, p. 24.

En plus de le considérer comme un acteur lors de son processus de socialisation, Delobbe et al<sup>69</sup> confèrent un autre rôle à l'individu. Ces auteurs se sont concentrés plus en profondeur sur les processus de socialisation effectués au sein de l'instance socialisatrice professionnelle, du monde de l'entreprise. Ils affirment que l'individu, après avoir incorporé les éléments apportés lors du processus de socialisation, une fois qu'il a trouvé un compromis, un équilibre entre assimilation et accommodation, le fruit du processus de socialisation, peut alors devenir lui-même un agent socialisateur. Puisqu'il aura intériorisé au sein de son propre cadre de référence les éléments caractéristiques de la société qu'il vient d'intégrer, il sera alors devenu un membre de cette société, qui pourra à son tour devenir un agent socialisateur lors des processus de socialisation attendant à cette société. Nous comprenons alors que l'individu lors d'un processus de socialisation est au départ un novice, puisqu'il ne connaît rien de la société qu'il s'apprête à intégrer. Peu à peu, à force de travail des agents socialisateurs, de négociation entre ces agents et l'individu, celui-ci va incorporer les éléments qu'il sélectionnera en fonction de son propre cadre de référence et de sa balance d'assimilation, d'accommodation. Une fois que cette négociation aboutit à un compromis, l'individu devient alors membre de cette société. Il pourra alors endosser lui-même le rôle d'ambassadeur, d'un agent socialisateur de cette société. Face à ce nouveau constat, nous pouvons ajouter un nouveau but à la socialisation. Initialement, nous avons attesté que la socialisation permet à l'individu de se construire, de s'identifier, d'intégrer une société, un groupe, de savoir y vivre, d'être un acteur social. Au-delà de ce premier but, nous pouvons dorénavant ajouter que la socialisation permet également à l'individu de devenir un agent socialisateur un ambassadeur du groupe, de la société auquel il fait partie. L'individu est un élément central de la socialisation car c'est sur lui que celle-ci s'effectue, c'est avec lui qu'elle se fait et c'est par lui qu'elle se propagera. L'individu est un véritable acteur de la socialisation.

Ainsi, à la suite de ces différentes lectures, nous comprenons qu'un processus de socialisation ne s'effectue pas simplement par une mise en contact. Pour entamer un processus de socialisation, l'individu doit être mis en présence des agents socialisateurs de la société qu'il souhaite intégrer. Ces agents socialisateurs font partie intégrante de la société, ils sont les vecteurs, les ambassadeurs de celle-ci. Ce rôle peut être explicite ou implicite selon les instances de socialisation, tout comme les processus de socialisation peuvent être faits de manière consciente ou inconsciente. Cette transmission peut s'effectuer via plusieurs canaux tels que : le langage, le corps ou l'écrit. Ils peuvent également s'additionner, se compléter tout au long d'un processus de socialisation. L'agent socialisateur et l'individu sont connectés, lors du processus de socialisation, une véritable négociation commence entre eux, où la balance entre assimilation et accommodation cherche un équilibre, un

---

<sup>69</sup> Delobbe N et al., *Comportement organisationnel Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Bruxelles, De Boeck, 2005, p. 321.

compromis. Une fois le compromis statué et l'intériorisation effectuée, l'individu devient alors un membre à part entière de la société. Son statut de membre peut lui permettre de devenir un nouvel agent socialisateur de la société, il pourra alors à son tour la propager, socialiser les personnes voulant intégrer ce groupe.

#### 4) Conclusions

Au cours de ce chapitre, nous avons cherché à comprendre ce qu'est la socialisation. Pour cela, nous avons tout d'abord cherché à définir cette notion. Lors de ce sous-chapitre, nous avons découvert que la socialisation permet à l'homme de se construire, de créer un cadre de référence, de s'intégrer aux différents groupes et sociétés rencontrés, permettant in fine de faire de lui un être social. Cette acquisition, cette construction de l'individu s'effectuent par le biais d'une multitude de processus appelés processus de socialisation. Nous avons également découvert que, selon les paradigmes, les parts d'influence entre la société et l'individu varient. Nous avons décidé de nous positionner sur une vision souple de cette influence en statuant qu'un processus de socialisation met en jeu une double influence, celle de la société sur l'homme et celle de l'homme sur la société. À notre sens l'individu est un acteur au sein des processus de socialisation en raison de ses capacités d'assimilation et d'accommodation. La société peut autant le modeler, que lui peut modifier la société. Un processus de socialisation est donc un jeu d'équilibriste où le compromis trouvé varie en fonction de la contingence vécue. Un individu ne vit pas un unique processus de socialisation, il en vit une multiplicité à la fois. Ces processus peuvent se chevaucher, se suivre, pour notre part, nous préférons dire qu'ils s'imbriquent les uns avec les autres selon deux articulations, la synchronique et diachronique, car un processus de socialisation est rarement le seul vécu au sein d'un individu.

Deux idéaltypes ont été identifiés par les sociologues, d'une part le processus de socialisation primaire, d'autre part le processus de socialisation secondaire. La seconde partie de ce chapitre, nous a permis de mieux les comprendre et connaître leurs caractéristiques. La socialisation primaire correspond au processus de socialisation s'étendant du départ de la vie de l'individu jusqu'à la fin de l'adolescence. Les éléments ancrés lors de ces processus de socialisation sont intériorisés profondément au sein de l'individu en raison de la naïveté et de l'affect ressenti par les sujets. La famille constitue une instance centrale au cours de cette période, même si elle n'en est pas l'unique. La socialisation primaire est faite d'une pluralité d'instances, donc d'une pluralité de processus, elle a pour but de construire l'enfant et de faire de lui un homme adulte. À la suite de cela, la socialisation secondaire démarre. Elle commence à la sortie de l'adolescence jusqu'à la fin de la vie de l'individu. Car la socialisation est présente constamment au cours de la vie d'un individu. La socialisation secondaire, prenant place à la suite des processus de socialisation primaire, doit composer avec les acquis d'ores et déjà intégrés

par l'individu. Pour autant, elle n'en reste pas moins constructrice, elle permet à l'adulte de savoir vivre dans la société, notamment dans la sphère du travail, du couple, et plus généralement des groupes qu'il intègre tout au long de sa vie. Les acquis apportés sont moins chargés émotionnellement et universels que ceux apportés par la socialisation primaire. Pour autant, ils peuvent tout de même transformer l'individu, le faire se remettre en question, le changer radicalement. Ces deux types de socialisation possèdent autant d'importance, l'une ne surpasse pas l'autre, elles peuvent même se confondre, s'échanger des caractéristiques. Cette souplesse nous a fait prendre conscience que la socialisation est continue, perpétuelle, toujours en cours, jamais réellement parfaite, en soit clairement humaine et propre à l'homme.

Dans le dernier sous-chapitre, nous avons abordé les acteurs et les canaux par lesquels les tributs des groupes sont transmis lors d'un processus de socialisation. Nous avons alors découvert que l'agent socialisateur est au cœur de cette dynamique, qu'il est le principal intermédiaire entre le groupe et l'individu l'intégrant. C'est entre eux que la négociation émergeant lors des processus de socialisation se déroule. Le langage, le corps et l'écrit sont les principaux canaux permettant la transmission des éléments lors de ces processus, lors de ces phases de négociations. Une fois un compromis trouvé, une fois un équilibre trouvé entre l'assimilation et l'accommodation, l'individu s'intègre à la société, faisant alors de lui un de ses membres à part entière. Il faut toutefois faire preuve de prudence, car comme précédemment exprimé, un processus de socialisation n'est jamais réellement terminé. Il est toujours possible que ce compromis vole en éclat, en raison de nouvelles normes, de à l'arrivée d'un nouveau membre, d'un autre processus de socialisation mettant à mal ces acquis. Cela ne fait que confirmer notre idée sur le côté perpétuel, continu de la socialisation de l'individu.

Maintenant que nous connaissons plus en détail cette notion de socialisation, penchons-nous sur le cadre de proximité. Au départ de notre réflexion, nous avons supposé que celui était un agent socialisateur car il faisait partie de l'hôpital, d'une institution. Dorénavant, nous pouvons tout à fait valider cette information, nous pouvons même la compléter en affirmant que le cadre de proximité est un agent socialisateur participant à la socialisation secondaire chez l'individu. D'ailleurs, il peut faire partie de plusieurs instances de socialisation secondaire : celle relative au monde professionnel, celle relative au groupe de pairs, celle relative au groupe qu'il gère par sa fonction. Il participe à de nombreux processus de socialisation au cours d'intégrations directes. Nous estimons qu'en raison de sa place hiérarchique, il est un agent de socialisation explicite et implicite au sein de l'instance socialisatrice institutionnelle. Socialiser les individus fait partie de son rôle, de sa fonction. L'arrêté royal du 13 juillet 2006<sup>70</sup>, régissant la fonction d'infirmier en chef, nous l'atteste notamment grâce à l'articles deux paragraphes deux, à l'article cinq paragraphe un. Mais à quelle socialisation participe le

---

<sup>70</sup> <https://wallex.wallonie.be/eli/arrete/2006/07/13/2006022730/2006/09/07> (page consultée le 26 avril 2024).

cadre, qu'apporte-t-il auprès des personnes gravitant autour de sa fonction ? Le cadre de proximité participe à la propagation, aux partages, à la transmission, des normes, des valeurs, des habitudes, en soi la culture des instances auxquelles il appartient. Avant de nous pencher sur ces cultures spécifiques et sur ces différentes instances, cherchons avant tout à conceptualiser la notion de culture.

## CHAPITRE N°2 : LA CULTURE

Puisque nous appréhendons mieux la première partie de notre problématique relative à la socialisation et au rôle d'agent socialisateur, passons à la seconde partie de notre réflexion : la culture. Pour rappel, notre questionnement porte sur les enjeux du cadre de proximité, un agent socialisateur, au cœur d'un univers multiculturel. Mais avant de nous pencher réellement sur la culture du cadre de proximité et celles gravitant autour de sa fonction, penchons-nous d'abord sur la notion de la culture. En effet, ce n'est qu'une fois avoir conceptualisé cette notion au sens large du terme que nous pourrions nous questionner sur cette notion dans des champs plus spécifiques et restreints à la fonction du cadre de proximité. Ainsi, le second chapitre de notre cadre conceptuel est centré strictement sur la culture. Notre but est de définir la notion de culture, d'analyser sur ses fonctions, de déceler les différents composants culturels, pour ensuite s'interroger sur les dynamismes de la culture au quotidien.

### 1) Définitions de la culture.

Au cours de nos recherches, très vite nous nous sommes rendu compte que la culture est un sujet vaste, avec énormément d'interprétations, donc de définitions différentes. Pour structurer notre recherche, nous nous sommes d'abord intéressées à l'origine du mot : culture. Ce terme est d'origine latine : *cultura*, ce qui signifie culture, agriculture. Cette connotation au monde agricole peut s'expliquer par le fait qu'au départ, le mot culture était strictement utilisé dans cette sphère. Par ailleurs, aujourd'hui, ce terme possède toujours une définition attendant à ce champ : « *action de cultiver la terre pour la production de végétaux* »<sup>71</sup>.

Ce n'est qu'à partir du XVIII<sup>ème</sup> siècles, que le terme culture prend une dimension d'avantage en lien avec les sciences sociales. Si auparavant la notion renvoyait à « *la culture de la terre* », peu à peu, le mot s'est transformé pour désigner la « *culture de l'esprit* »<sup>72</sup>. Les philosophes des Lumières considéraient par ailleurs ce terme comme un caractère distinctif de l'espèce humaine. Elle est ainsi « *la somme des savoirs accumulés et transmis par l'humanité, considérée comme totalité, au cours de son histoire* »<sup>73</sup>. Ces philosophes employaient ce terme strictement au singulier, lui donnant une dimension universelle et propre à l'Homme.

C'est avec l'émergence de l'ethnologie et de l'anthropologie, que la culture passe d'une dimension universaliste à vers une dimension relativiste. Nous sommes alors passés du terme culture au singulier considéré comme universel, pour tendre vers des cultures au pluriel, sous-entendant dès lors qu'il

<sup>71</sup> <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/culture> (page consultée le 20 mars 2024).

<sup>72</sup> Cuhe D., *La Notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La découverte, 5<sup>ème</sup> édition, 2016, p. 8.

<sup>73</sup> Ibidem, p. 9.

existe une multitude de culture. Tylor<sup>74</sup> fut l'un des premiers anthropologues à proposer une définition à la culture. À son sens, la culture est un tout complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société. Cette définition plus large que celle des philosophes des Lumières, nous apporte nombre d'éléments nouveaux nous permettant de mieux appréhender la culture. Nous comprenons que la culture est un élément complexe, qu'elle est composée d'une multitude de paramètres propres à l'humanité, à la société et à l'individu.

Tylor ne fut pas le seul anthropologue à se pencher sur le sujet de la culture, Sackman a également étudié ce thème et a décrit cinq courants ou théories relatifs à cette notion. La première théorie est celle de l'évolution culturelle<sup>75</sup>, la culture est alors considérée comme un phénomène collectif propre aux sociétés humaines où elle se matérialise par des éléments observables résultant de la vie en société. La deuxième théorie est celle du particularisme historique<sup>76</sup>, elle donne à la culture un caractère de soumission dans le sens, où elle soumet l'individu à certains comportements. Cette théorie amène également l'idée de la spécificité culturelle, qui s'explique par le fait qu'il existe de nombreuses cultures pouvant se développer dans différentes sociétés, chacune soumettant ses membres à des comportements différents. C'est par ces comportements qu'il est alors possible de distinguer les différentes cultures. La troisième théorie est celle du fonctionnalisme<sup>77</sup>. Ce courant s'intéresse davantage au mode de fonctionnement du système social attaché à une culture. Il explique que la culture reprend l'ensemble des règles permettant au groupe de fonctionner. Pour cela, la culture doit répondre aux besoins des membres du système et les recouvrir pour permettre leur vie collective. Le quatrième courant est celui du matérialisme culturel<sup>78</sup>, celui-ci s'intéresse davantage à la création et au développement de la culture. Il explique que la culture pour exister doit être véhiculée par les membres du système social qu'elle régit, qui deviennent des transmetteurs de celle-ci. Il énonce également le fait qu'une culture est forcément influencée par des éléments extérieurs à son système. Ces éléments stimulent le système et permettent le développement de la culture en réponse à ces stimuli. Enfin la cinquième théorie est celle de l'idéalisme culturel<sup>79</sup>. L'accent est alors porté sur ce que la culture permet de partager entre ses membres : un certain niveau de cohérence. Cette cohérence se trouve aussi bien en matière de comportement, de réflexion, de manière de penser que de connaissance. Ce tout partagé, qu'amène la culture, influence de manière inconsciente l'ensemble des

---

<sup>74</sup> Cuhe D., op cit, p. 16.

<sup>75</sup> Sackman S., cité par Thévenet M., *La culture d'entreprise*, Paris, Que sais-je ?, 7<sup>ème</sup> édition, 2015, p. 32.

<sup>76</sup> Ibidem, p. 32.

<sup>77</sup> Ibidem, p. 32.

<sup>78</sup> Ibidem, p. 32-33.

<sup>79</sup> Ibidem, p. 33.

membres appartenant à cette même culture. Les actions individuelles sont donc modelées à partir des références culturelles partagées par le groupe.

L'étude de ces cinq courants nous permet une nouvelle fois d'étoffer notre conception de la culture, lui apportant des nouveaux niveaux de complexité. Tylor nous avait déjà apporté certains éléments, par ailleurs soutenus par Sackman. Tous deux sont d'accord sur le principe que la culture est observable par des faits et qu'elle est acquise par l'homme grâce à sa vie en société. Sackman va plus loin dans son exposé, dans le sens où il confère à la culture un certain nombre de capacités. Tout d'abord la culture génère des règles permettant la vie en société, la création d'un système. Ces règles, pour exister, doivent impérativement répondre aux besoins des individus présents dans cette société. Le système généré par la culture, est donc une nécessité à la fois pour le collectif, car il crée une structure permettant une vie en société, mais également pour l'individu, car il permet de répondre à ses besoins propres. Cette idée de règle, pour et propre au groupe et à ses membres, renforce la seconde notion apportée par Sackman : celle de la diversité et de la spécificité culturelle. Nous pouvons donc comprendre, qu'il existe autant de cultures que de groupes puisque chaque culture est censée répondre aux besoins spécifiques des individus présents au sein du groupe qu'elle régit. Inexorablement, cela génère une quantité non négligeable de culture. Au-delà de cette influence interne, le monde extérieur au groupe dispose lui aussi d'une capacité d'influence sur la culture. La culture peut se modifier en fonction des aléas rencontrés par le groupe au contact du monde extérieur. Ce changement culturel a pour but de faire perdurer le groupe et de garantir la survie de sa culture. De plus, l'auteur affirme également que les règles ne sont pas les seuls éléments que les membres d'un même système culturel partagent. Il explique que la culture va au-delà de l'adhésion à un système de référence ou de norme. La culture apporte la connivence d'un ensemble d'éléments et de pratiques bien souvent inconscientes aux individus. Les membres d'un même groupe partagent alors les mêmes comportements, réflexions et manières de penser. Sackman évoque un pouvoir de soumission des individus à la culture. Nous pouvons donc comprendre que la culture crée un moule inconscient partagé de tous. Ce niveau de cohérence est spécifique au groupe et génère des actions qui lui sont propres, renforçant d'autant plus sa spécificité et sa différence par rapport aux autres groupes environnants. Avec ces explications, nous pouvons avancer que la culture, par ses règles, son niveau de cohérence entre ses membres, façonne à la fois le groupe et les individus. Nous pourrions même avancer l'existence d'une influence réciproque, dans le sens, où les normes culturelles sont créées en fonction des besoins individuels, alors que les comportements et les manières de penser des individus sont générés par la cohérence culturelle trouvée au sein du collectif. La culture est donc créée par et pour l'individu et le collectif. Elle influence et est influencée par l'individu et le collectif. Au-delà de cette notion d'influence, Sackman affirme aussi que, sans membre la culture ne pourrait pas exister, puisqu'ils en sont les transmetteurs. La culture pour exister doit donc être partagée par les

individus d'un même collectif. Nous pourrions même pousser la réflexion plus loin, en supposant que pour exister, les faits culturels doivent être vécus et perçus au quotidien par chacun de ses membres au sein et en dehors du collectif. La culture n'est pas une notion abstraite, bien au contraire, elle se doit d'être concrète pour exister.

Ainsi grâce à ces différentes analyses et points de vue, nous allons pouvoir élaborer notre propre définition du terme culture. À notre sens, la culture est une notion indéniablement liée à l'homme et à sa vie sociale. La culture est composée de différents éléments permettant de structurer et de répondre aux besoins des individus dans le collectif et par le collectif. La culture génère un système propre à ses membres et pour ses membres. L'ensemble des caractéristiques culturelles permettent à la fois de structurer, de définir et de différencier un groupe social d'un d'autre. Ce moule culturel est partagé entre les membres du groupe, un certain niveau de cohérence culturelle existe de manière inconsciente entre les membres d'un même groupe. Cette cohérence façonne les comportements de chacun, permettant de vivre au quotidien la culture et c'est par cette existence quotidienne que la culture subsiste dans le temps. Chacun des membres participe activement au règne et à la transmission de la culture. Nous pouvons donc affirmer qu'il existe un jeu de multiples influences entre la culture et ses membres. Tous s'influencent réciproquement à différents niveaux, créant la spécificité culturelle du groupe et renforçant le caractère unique et distinct d'un groupe par rapport à un autre. Il existe autant de cultures, qu'il existe de groupes. De plus, la culture est également influencée par le monde extérieur. Cette influence externe s'actionne lorsque le groupe rencontre un aléa tel qu'un groupe différent. C'est grâce aux dynamismes de la culture que le groupe et sa culture perdurent à la suite de cette rencontre. À notre sens, la culture est un élément se cultivant au jour le jour, prenant sa source dans chacun des éléments la composant permettant aux groupes et à l'individu de vivre en société. Son origine relative à la sphère agricole a, à notre sens, aujourd'hui encore tout son intérêt, car la culture est à la fois le travail et le fruit constants du groupe et de l'individu en société.

Nous sommes intimement convaincues, que la culture est un élément indissociable à la vie humaine, qu'elle est primordiale à la vie en société que cela soit pour le groupe ou l'individu. Trompenaars<sup>80</sup> confirme d'ailleurs notre idée en assurant, qu'elle est nécessaire, que nous vivons et respirons à travers la culture. Puisque que nous comprenons plus précisément ce qu'est la culture, intéressons-nous plus en détail à ses fonctions. En effet bien que nous les ayons légèrement abordées lors de la création de notre définition, il nous semble propice d'explorer plus en détail les fonctions de la culture.

---

<sup>80</sup> Trompenaars F., *L'entreprise multiculturelle*, Château-Gontier, Maxima Laurent du Mesnil, 1994, p. 51.

## 2) Fonctions de la culture.

Pour ce faire, reprenons quelques éléments d'ores et déjà cités précédemment. Sackman nous a introduit aux théories du particularisme historique. Nous avons retenu de ces théories, que la culture possède un pouvoir de soumission, dans le sens où elle prescrit des comportements à ses membres. Ces comportements imposés génèrent des spécificités culturelles propres au groupe, permettant alors de le distinguer des autres. Par ce rappel, nous pouvons dès lors souligner deux fonctions à la culture : celle de différencier et celle de soumettre.

Commençons tout d'abord par préciser la fonction de différenciation de la culture. Lors de l'élaboration de la définition, nous avons établi que la culture était à la fois façonnée par des influences internes et des influences externes au groupe. La culture est le reflet de ses membres et est créée pour ses membres, elle est unique au groupe qu'elle supervise. Ce caractère singulier fait qu'il existe autant de cultures que de groupes, et la culture permet donc de différencier un groupe d'un autre, un individu d'un autre. L'anthropologue Boas appuie cette idée en expliquant que « *la différence fondamentale entre les groupes humains est d'ordre culturel et non racial* »<sup>81</sup>. Ainsi, nous pouvons comprendre que la biologie n'est pas ce qui différencie les hommes mais bien leurs cultures. Réciproquement, si la culture permet de différencier un groupe d'un autre, elle permet également de rassembler des individus au sein d'un même groupe, car c'est en remarquant la différence chez l'autre, que nous renforçons le sentiment d'unité d'un groupe. Cette fonction est donc double dans le sens où elle permet de différencier mais également de rassembler des individus au sein d'un même collectif. Rocher, un sociologue, soutient que la culture a une fonction sociale<sup>82</sup>. Il explique que par le partage d'un même idéal mental, moral et symbolique, la culture permet de rassembler des individus, de générer des liens, des attaches, des intérêts communs entre eux. Cet ancrage culturel fait de ces individus des membres d'une même unité qui les dépasse et que nous pouvons appeler un groupe, un collectif, une société. Nous pouvons donc comprendre que la culture génère un sentiment d'appartenance auprès des individus présents au sein d'un même collectif. Or, lorsque nous nous intéressons aux besoins fondamentaux de l'homme<sup>83</sup> et à la pyramide de Maslow<sup>84</sup>, nous remarquons que le troisième besoin fondamental de l'homme est le besoin d'appartenance. La culture permet donc à l'individu de répondre à l'un de ses besoins fondamentaux en faisant de lui un membre d'un groupe, d'une société, un acteur social. Ainsi par ses fonctions de différenciation et de rassemblement, la

---

<sup>81</sup> Cuhe D., op cit, p. 22.

<sup>82</sup> Rocher G., *Introduction à la sociologie, Première partie : L'action sociale*, Montréal : Les Éditions Hurtubise, 3e édition, 1995, p. 115.

<sup>83</sup> <https://www.sortlist.be/fr/blog/pyramide-de-maslow/> (page consultée le 20 mars 2024).

<sup>84</sup> Annexe I

culture permet réellement à l'homme de s'identifier, d'appartenir à un groupe, de tisser des liens avec des individus partageant les mêmes caractéristiques et idéaux, mais également de se différencier des autres individus et groupes, qui ne partagent pas le même ADN culturel.

Mais quel est le degré de ce partage ? Pour rappel, la seconde fonction que nous avons tirée des propos de Sackman, était celle de soumission des individus à la culture. Le partage serait-il une obligation, une soumission qu'exerce la culture sur ses membres ? Rocher, précédemment cité, assigne à la culture une autre fonction d'ordre psychique : celle de moulage des personnalités individuelles. Il explique que la culture est « *une sorte de moule dans lequel sont coulées les personnalités psychiques des individus ; ce moule leur propose ou leur fournit des modes de pensée, des connaissances, des idées, des canaux privilégiés d'expression des sentiments, des moyens de satisfaire ou d'aiguiser des besoins physiologiques, etc.* »<sup>85</sup>. Cet auteur confirme les propos précédents de Sackman, mais il ajoute des nuances en ce qui concerne le pouvoir de soumission de la culture envers ses membres. Pour le sociologue, la culture n'impose pas obligatoirement un moule rigide, cela peut varier en fonction des groupes. Il est alors possible pour les membres du groupe d'avoir des adaptations individuelles, une certaine flexibilité culturelle<sup>86</sup>. Trompenaars, précédemment cité, appuie cette notion de moule malléable. Il expose que les individus au sein d'un même culture ne peuvent pas partager toutes les mêmes normes, toutes les mêmes valeurs, tous les mêmes postulats. Chacun des membres possède ses propres individualités créant des multitudes de composantes culturelles au sein d'une même culture. Cependant, il affirme qu'il existe un modèle commun à tous, généré à partir d'une moyenne des composantes culturelles de chacun. Il ajoute qu'au sein du groupe, il est admis un certain degré d'écart à cette moyenne, à ce modèle commun. Cet écart admissible serait pour l'auteur, en plus des caractéristiques de la culture, un facteur permettant de différencier une culture d'une autre<sup>87</sup>. Grâce à cette flexibilité culturelle, il assure que cela permet au sein d'une culture, d'un même groupe, l'expression des personnalités individuelles de chacun des membres<sup>88</sup>. Nous pouvons donc comprendre que la culture a pour seconde fonction d'inculquer un modèle auprès de ses membres, un modèle qui établit un consensus entre toutes les composantes culturelles des membres du groupe. Une certaine flexibilité est envisageable en fonction des cultures et des groupes, mais aucunement, la culture n'écrase les individualités des individus, elle n'est pas endocrinante mais bien le partage de composantes culturelles communs.

Poursuivons notre recherche sur les fonctions de la culture, en nous référant une nouvelle fois à Sackman et aux différents courants de conceptualisation de la culture. Les théories fonctionnalistes

---

<sup>85</sup> Rocher G., op cit, p. 116.

<sup>86</sup> Ibidim, p. 116.

<sup>87</sup> Trompenaars F., op cit, p. 58.

<sup>88</sup> Ibidim, p. 59.

exposaient aussi plusieurs fonctions de la culture, notamment celle d'instaurer des règles permettant au groupe de fonctionner et celle de répondre aux besoins des membres du système et de leur permettre de vivre en collectivité.

Intéressons-nous d'abord à la fonction relative à l'instauration d'un système de règles et de normes. Cette notion de structure propre à chaque culture est appuyée par Rocher qui explique qu'elle peut comprendre à la fois des éléments formels tels qu'un code de lois ou des cérémonies, mais aussi d'autres éléments plus informels comme des règles de politesse ou des droits coutumiers<sup>89</sup>. Chaque culture inculque son propre système en fonction des individus présents dans le groupe. Le degré d'éléments formels et informels, là aussi, varie en fonction des groupes et donc des cultures. Dans tous les cas, leurs instaurations permettent de structurer et d'organiser le groupe et ses membres. La culture apporte un cadre de référence à la vie sociale du groupe et aux actions des individus en son sein. Ainsi, nous pouvons comprendre que la troisième fonction de la culture est de structurer le groupe, d'apporter des règles à l'ensemble des individus leur permettant de vivre au sein du groupe. Passons à l'autre fonction apportée par les théories fonctionnelles, celle relative au fait que la culture répond aux besoins des membres du système. Trompenaars explique que l'un des objectifs de la culture est de fournir des réponses, de guider les comportements des individus dans des situations où sans elle, ils seraient démunis.<sup>90</sup> Nous pouvons donc comprendre que la culture est un support, une base permettant à l'individu d'agir en milieu inconnu et de résoudre les diverses difficultés rencontrées. Par ailleurs, Kluckhohn et Strodtbeck distinguent cinq types de problèmes universaux auxquels la culture apporte des réponses. Le premier est celui relatif à l'individu, à l'autre, quel est le rapport entre les individus et les autres ? Le deuxième est celui en rapport avec le temps, quel est l'estime de l'individu vis-à-vis du temps, du passé, du présent et du futur ? Le troisième concerne les attitudes vis-à-vis de l'activité, quelles sont les activités de l'individu, du collectif ? Le quatrième s'intéresse au rapport entre l'homme et la nature, quel rapport l'homme entretient-il avec la nature, son environnement, est-ce un frein, un stimulant ? Enfin, le cinquième est relatif à la nature humaine.<sup>91</sup> La culture permet à l'homme de se mobiliser face à un aléa, nous pourrions donc estimer que celle-ci permet à l'homme de s'adapter face à l'adversité. Notre hypothèse est d'ailleurs soutenue par Rocher qui explique que la culture remplit pour l'homme la même fonction d'adaptation à soi-même et à l'environnement que remplit l'instinct chez l'animal<sup>92</sup>. Ainsi, la culture guide et permet l'adaptation des individus face à un problème. Durkeim va plus loin que ces auteurs, en exposant que la culture a pour fonction d'influencer « *la manière de penser, de sentir et d'agir* »<sup>93</sup>. Nous pouvons

---

<sup>89</sup> Rocher G., op cit, p. 110.

<sup>90</sup> Trompenaars F., op cit, p. 64.

<sup>91</sup> Kluckhohn F., et Strodtbeck FL., cité par Trompenaars F., ibidem, p. 60-61.

<sup>92</sup> Rocher G., op cit, p. 122.

<sup>93</sup> Durkeim E., cité par Rocher G., ibidem, p. 110.

donc comprendre que la culture n'est pas qu'une base permettant de résoudre et de s'adapter à des situations inconnues ou problématiques, mais est un fondement permettant à l'homme d'agir au quotidien. Geertz confirme notre supposition en affirmant que la culture permet de développer les aptitudes de l'homme face à la vie. Il ajoute une nuance en exprimant que la culture permet à l'homme d'interpréter les expériences, de les guider, de donner du sens à ses actions<sup>94</sup>. Ainsi la culture n'apporte pas uniquement un mode d'emploi aux différentes situations rencontrées par l'homme en société. Elle permet véritablement de le guider dans ses choix, de donner du sens à ses actions et à ses décisions. La culture est donc plus qu'une manière de faire ou d'agir, elle est la racine même de l'action des individus puisqu'elle apporte le sens de l'action entreprise par l'homme. De ce fait, nous pouvons affirmer que la culture a comme quatrième fonction d'apporter du sens à l'action, que celle-ci relève du quotidien ou qu'elle soit inédite face à un aléa, elle permet à l'homme, au groupe de prendre une décision, d'effectuer un choix, de s'adapter grâce à elle.

En conclusion de ce point, nous pouvons résumer qu'il existe à notre sens quatre fonctions à la culture. Premièrement, la culture permet de différencier et de rassembler les individus, les groupes entre eux. Cette fonction permet aux hommes de s'identifier, de développer des attaches, des liens, un sentiment d'appartenance auprès d'un collectif. Cette fonction permet de répondre à l'un des besoins essentiels de l'homme. Mais en plus de s'identifier à un groupe, la culture permet également de désigner des éléments extérieurs à soi et au collectif. Nous pourrions pousser notre raisonnement en affirmant que la culture engendre des frontières entre les groupes et les individus par ce premier rôle. La deuxième fonction, que nous avons développée grâce à notre réflexion, est celle de la transmission d'un consensus. La culture inculque à ses membres différentes composantes modelant les individus et par extension le groupe. L'étude de ces différents auteurs a nuancé notre réflexion première, dans le sens où les membres d'une culture ne sont pas soumis à elle. Bien au contraire, nous avons découvert que ce jeu d'influence est double, dans le sens où la culture apporte des tributs culturels à ses membres, tributs qui sont eux-mêmes issus d'un consensus entre les faits culturels individuels des membres du groupe. Nous pouvons affirmer que la culture apporte des éléments à ses membres, mais ses éléments sont eux-mêmes puisés des individus du groupe. Il existe donc bien une double influence entre la culture et les individus qu'elle régit. De plus, selon les cultures, il est possible d'observer des écarts de comportements individuels vis-à-vis de ce que la culture inocule. Nous pouvons donc comprendre que la culture est flexible et que son enseignement ne constitue pas un endoctrinement puisqu'elle permet certaines variantes en son sein. Ensuite, la troisième fonction que nous avons révélée est d'apporter une structure au sein du groupe qu'elle régit. La culture, par les éléments qu'elle apporte, instaure des normes, des règles pouvant à la fois être formelles ou informelles. Leurs buts sont de

---

<sup>94</sup> Geertz C., cité par Trompenaars F., op cit, p. 57.

structurer les échanges, les liens et de permettre la vie en communauté pour chacun des individus. De plus, si le fond<sup>95</sup> de la culture est modulé par ses individus, inéluctablement la forme<sup>96</sup> de la culture est propre aux collectifs, aux individus la composant. La structure, le système instauré par la culture est donc propre et unique au groupe qu'elle façonne. Enfin la quatrième fonction que nous avons attribuée à la culture, est celle d'orienter, de s'adapter, de donner du sens, d'être la racine même de l'action des individus. La culture par les faits qu'elle apporte, la structure qu'elle implante, guide l'homme dans ses actions, que cela soit en matière de possibilité ou de sens qu'il donne à ses actions. Nous pensons que la culture est la source de toute action chez l'homme et le groupe.

Maintenant que nous comprenons mieux quelles sont les principales fonctions de la culture, intéressons-nous aux différents éléments la composant. Nous avons déjà abordé succinctement certains de ses composantes lors de nos présents points et prises de positions. Allons plus en détail en déterminant ce qui compose la culture.

### 3) Les composants de la culture.

Pour commencer notre réflexion, nous pensons qu'il est propice de partir de la définition de Tylor précédemment évoquée dans notre travail. La culture, pour cet auteur, est « *ce tout complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes, et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société* »<sup>97</sup>. Cette définition est par ailleurs critiquée par certains auteurs qui reprochent à Tylor d'avoir établi une liste de caractéristiques à la place d'une réelle définition. De notre point de vue, nous ne pouvons nier la présence d'une liste de caractéristiques. Pour autant à cet instant de notre réflexion, cette définition nous permet de commencer nos recherches attenantes aux composants de la culture. Nous pouvons tout d'abord comprendre que la culture regroupe un ensemble d'éléments non-exhaustifs et qu'elle peut être présente dans bon nombre d'éléments. Certains auteurs utilisent même la métaphore de l'iceberg<sup>98</sup> pour la représenter, dans le sens où celle-ci possède à la fois des parties visibles et invisibles, conscientes et inconscientes, formelles et informelles et qu'il existe une certaine proportion entre chacune de ces parties. Pour ces auteurs, la partie visible de la culture n'est qu'une infime partie, alors que la partie invisible, intériorisée est la plus vaste.

Trompenaars à la place de l'iceberg préfère modéliser la culture comme une sphère<sup>99</sup> possédant différentes couches et sous-couche, telle la Terre avec sa croûte, son manteau et son noyau. L'auteur

---

<sup>95</sup> Nous considérons le fond comme les traits culturels propre à chaque culture.

<sup>96</sup> Nous considérons la forme comme le système mis en place par la culture.

<sup>97</sup> Tylor E., cité par Cuhe D., op cit, p. 18.

<sup>98</sup> Trompenaars F., op cit., p. 56.

<sup>99</sup> Annexe II

imagine également trois couches qu'il décide de nommer : la couche externe, la couche médiane et le noyau dur. La couche externe<sup>100</sup> comprend tous les éléments observables d'une culture tels que sont son langage, son art, son architecture, sa mode, ses symboles, ses rites, ses coutumes, etc. Cette couche externe prend directement racine dans les couches internes de la culture. Elle est la représentation extérieure, le reflet des éléments intériorisés et non-visibles de la culture. La couche médiane<sup>101</sup> comprend quant à elle les normes et les valeurs de la culture. Toutes deux déterminent le bien et le mal, distinguent ce qui est acceptable ou non lors d'une action. De plus, elles sont motrices des actions. Pour l'auteur, leur différence s'établit au niveau de l'intention qu'elles infusent à l'individu et aux groupes. Les normes insufflent la notion de : « je devrais », alors que les valeurs aspirent la notion de : « je désire ». L'intention entre ces deux éléments est donc différente, puisque celle des normes relève de l'obligation, tandis que celle des valeurs relève de l'envie et du souhait. De plus, Trompenaars explique que les normes peuvent être à la fois formelles telles des lois, ou informelles relevant alors de bonnes pratiques, une subtilité que nous avons déjà abordé précédemment lors de nos recherches concernant la définition et les fonctions de la culture. Ance qualifie les normes comme « *l'ensemble des règles explicites ou implicites, plus ou moins contraignantes, qui facilitent l'exécution de tâches communes, mais aussi contraignent et modèlent les individus* ». <sup>102</sup> Cette nouvelle définition de ce terme valide les idées déjà émises et apporte un nouveau rôle aux normes, celui du modelage des individus. Les normes ne sont pas qu'un code de conduite, des obligations motivant l'action, leurs niveaux d'influences sont plus étendus. Ance explique que les normes par répétition, sont peu à peu intériorisées et font progressivement partie intégrante de la personne, du groupe où elles sont appliquées<sup>103</sup>. Les normes deviennent donc des parties à part entière des individus et des groupes une fois que celles-ci sont intériorisées, elles permettent de définir la personne, les individus. Les valeurs quant à elles relèvent davantage des idéaux partagés du groupe. Enfin la dernière couche de la culture, dénommée noyau dur<sup>104</sup>, représente la couche la plus interne de la culture, du groupe et des individus. Trompenaars explique que cette couche représente les valeurs de base, celles permettant la survie des individus, du groupe et donc de leur culture.

Par cette analyse, nous pouvons affirmer que la culture possède à la fois des éléments visibles et invisibles, formelles et informelles, conscients et inconscients. Nous pouvons ajouter, que les éléments de la culture sont en connexion, imbriqués les uns avec les autres. Certains éléments visibles

---

<sup>100</sup> Trompenaars F., op cit, p. 53.

<sup>101</sup> Ibidim, p. 53-54.

<sup>102</sup> Ancet P., « Conflits de valeurs internes aux sujets et aux organisations », in *Revue Descartes*, n°91, 2017, p. 107, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-rue-descartes-2017-1-page-106.htm> (page consultée le 25 mars 2024).

<sup>103</sup> Ibidim, p. 107.

<sup>104</sup> Trompenaars F., op cit, p. 54.

sont le reflet externe d'éléments internes de la culture. Nous pouvons donc supposer que les éléments les plus internes influencent la couche moyenne, pour ensuite se refléter à la surface, tel un véritable phénomène en cascade entre les différentes couches de la culture. Les normes font parties intégrantes de la culture, elles motivent l'action avec des degrés de formalisation différentes. Elles peuvent à force de présence être intériorisées et faire partie des individus et des groupes la pratiquant. Cette capacité d'intériorisation explique à notre sens leur présence dans la partie médiane de la culture. Par ailleurs, certaines valeurs comme certaines normes semblent être des éléments moteurs à l'action. En revanche, les valeurs semblent être véritablement au cœur de la culture, s'inscrivant à la fois dans la partie médiane et dans la partie plus interne. Face à ce constat, nous pensons qu'il est propice de définir plus en détail le concept de valeur.

a. Les valeurs

i. Définitions des valeurs.

La notion de valeur comme celle de la culture possède énormément de définitions et de champs d'action possible. Pour notre réflexion, nous décidons de nous focaliser sur les définitions du terme valeur du point de vue sociologique et psychologique. Selon Schwartz, les valeurs sont utilisées pour caractériser les individus ou les sociétés, et pour expliquer les motivations de base qui sous-tendent les attitudes et les comportements<sup>105</sup>. Il affirme que les valeurs renvoient à ce qui a de l'importance pour l'individu et le collectif. Péoc'h et Ceaux poussent ce postulat plus loin, en différenciant les valeurs individuelles et les valeurs collectives<sup>106</sup>. Pour ces autrices, les valeurs collectives relèvent d'un attachement à un imaginaire commun, permettant de générer une identité, une culture commune de groupe. À l'inverse, les valeurs individuelles sont de l'ordre de l'intime, engendrant une identité, une culture propre à l'individu. Ces points de vue renforcent totalement notre idée sur le côté indispensables des valeurs au sein d'une culture. Ce composant culturel nous semble essentiel au sein d'une culture.

Schwartz, lors de sa conceptualisation des valeurs, leur a attribué six caractéristiques principales. La première caractéristique<sup>107</sup> est que les valeurs sont des croyances associées aux affects. Lorsqu'une valeur est mobilisée, elle est obligatoirement combinée aux sentiments. Ce lien de cause à effet entre

---

<sup>105</sup> Schwartz S., « Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications », in *Revue Française de sociologie*, n°47, octobre-décembre, 2006, p. 929, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-1-2006-4-page-929.htm> (page consultée le 28 mars 2024).

<sup>106</sup> Péoc'h N., Ceaux C., « Les valeurs professionnelles, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle des professionnels de santé », in *Recherche en soins infirmiers*, n°108, 2012, p. 55, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2012-1-page-53.htm> (page consultée le 28 mars 2024)

<sup>107</sup> Schwartz S., op cit, p. 930.

les valeurs et les affects nous fait envisager que les valeurs mobilisent la structure émotionnelle de l'individu et du groupe qu'elles animent. Nous pensons qu'elles peuvent à la fois entraîner des sentiments positifs et négatifs face à une situation où elles sont activées. La deuxième caractéristique<sup>108</sup> envisagée par Schwartz est que les valeurs ont trait à des objectifs désirables, elles sont des catalyseurs d'actions. Elles engendrent des motivations, du désir chez les individus et le collectif envers un objectif donné. La troisième caractéristique<sup>109</sup> est que les valeurs permettent de transcender les actions et les situations spécifiques. Face à une situation donnée, certaines valeurs sont mobilisées chez les individus ce qui engendre une action en réponse à la contingence. Les valeurs sont donc au cœur même des actions, des comportements, elles en sont leurs origines. Girard renforce cette idée en expliquant que les valeurs constituent des principes guidant l'action et justifiant les décisions<sup>110</sup>. Nous pouvons donc penser que les valeurs donnent du sens aux actions. La quatrième caractéristique selon Schwartz<sup>111</sup> est celle que les valeurs servent de critères, permettent d'établir un jugement de valeur. Elles permettent de distinguer le bien du mal, ce qui est justifié ou illégitime, ce qui est doit être évité en fonction des conséquences possibles pour les valeurs l'animant. Ce pouvoir de jugement se déroule de manière inconsciente chez les individus et le collectif. La cinquième caractéristique<sup>112</sup> est que les valeurs sont classées par ordre d'importance. Les individus ne sont pas animés par une valeur unique, mais par une multitude et elles sont classées par ordre de priorité chez les individus. Cet ordre varie et est singulier à chaque individu. Enfin, la sixième caractéristique<sup>113</sup> est en lien avec la troisième, qui expliquait que les valeurs sont à l'origine des actions. Ce sixième critère affine cette idée en expliquant que la hiérarchie des valeurs exerce également un pouvoir sur l'action. Selon une situation donnée, certaines valeurs sont activées. Selon leur ordre de préférence cela engendre différents types de réponses possibles, occasionnant plus ou moins d'impact chez l'individu. Schwartz explique que ces six caractéristiques sont présentes dans toutes les valeurs, que leurs influences sont bien souvent inconscientes à l'individu et au collectif. Elles deviennent perceptibles lorsqu' au cours d'une contingence, un conflit de valeurs éclate, lorsque deux valeurs qu'affectionne un individu rentrent en opposition au sein d'une même situation<sup>114</sup>.

Ainsi, que pouvons-nous retenir de ces différentes idées ? Les valeurs sont propres aux individus et aux collectifs, il existe à la fois des valeurs individuelles et des valeurs collectives, elles permettent de définir les individus et les groupes et elles sont des éléments de leurs cultures. Ensuite, un individu ou un collectif ne possède pas une seule valeur, il est constitué d'une multitude de valeurs. Elles sont

---

<sup>108</sup> Schwartz S., op cit, p. 930.

<sup>109</sup> Ibidim, p. 930.

<sup>110</sup> <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/119> (page consultée le 28 mars 2024).

<sup>111</sup> Schwartz S., op cit, p. 930.

<sup>112</sup> Ibidim, p. 930.

<sup>113</sup> Ibidim, p. 930.

<sup>114</sup> Ibidim, p. 931.

par ailleurs hiérarchisées en fonction des singularités des individus et des collectifs. De plus, elles sont motrices de l'action dans le sens où elles engendrent des motivations, du désir chez les personnes pour atteindre certains objectifs. Elles sont réellement au cœur de l'action car à chaque contingence, elles sont mobilisées et elles influencent les réponses aux contingences, notamment, parce qu'elles permettent d'émettre un jugement établissant des préférences entre certains comportements et attitudes à adopter. Elles donnent du sens aux actions. Ces faits valident par ailleurs les idées de Trompenaars précédemment cité aux sujets des valeurs. D'autre part, lorsque les valeurs sont activées, elles entraînent également le schéma émotionnel des individus et des groupes. Nous estimons au vu de ces différents éléments que le jugement émis en fonction des valeurs est d'ordre subjectif, puisque les valeurs sont personnelles, avec un ordre hiérarchique propre à chacun et associés aux émotions. Enfin, nous avons également découvert que cette emprise est la plupart du temps inconsciente. L'influence des valeurs est intériorisée et invisible. Une nouvelle fois, nous appuyons les propos de Trompenaars puisqu'à son sens, les valeurs font partie de la couche médiane et du noyau dur de la culture. En revanche, nous émettons un léger bémol à ce sujet, puisqu'une valeur devient visible lorsqu'elle est mise à mal lors d'une contingence. Souvent, cette situation met en opposition deux valeurs hiérarchiquement fortes engendrant alors ce que nous pouvons appeler un conflit de valeur. Maintenant que nous comprenons de manière plus détaillée ce qu'est une valeur et les influences qu'elle exerce sur le groupe et l'individu, intéressons-nous plus en détail aux différents types de valeur existant. Cela nous permettra dans un second temps de nous pencher sur le dynamisme des valeurs et notamment ceux des conflits.

## ii. Les types de valeurs et leurs dynamiques.

Là aussi, il existe une multitude de typologies relatives aux valeurs. Par ailleurs, chaque auteur à sa propre manière de classifier les différentes valeurs. Par exemple, Péoc'h et Ceaux<sup>115</sup> classifient les valeurs en fonctions de leurs domaines d'actions, elles expliquent qu'il existe des valeurs d'ordre moral, éthique, idéologique, spirituel, etc. Schwartz, quant à lui, élabore une typologie des valeurs en fonction de la motivation induite par les valeurs. Il explique qu'il existe dix grands groupes de valeurs, et qu'ils sont universels à toutes les cultures, car chacun de ces groupes permet de répondre à au moins une nécessité de l'existence humaine. Ces nécessités de l'existence humaine sont au nombre de trois, elles sont : la satisfaction des besoins biologiques, permettre l'interaction sociale et assurer le bon fonctionnement et la survie des groupes<sup>116</sup>. Les valeurs répondent à l'un de ces trois besoins, par le fait, qu'elles sont à l'origine des actions et des motivations. C'est par leurs mobilisations que

---

<sup>115</sup> Péoc'h N., Ceaux C., op cit, p. 55.

<sup>116</sup> Schwartz S., op cit, p. 932.

l'individu trouve la réponse à l'un de ces trois besoins. Ces dix groupes, Schwartz les conçoit comme des valeurs de base, elles sont : l'autonomie, la stimulation, l'hédonisme, la réussite, le pouvoir, la sécurité, la conformité, la tradition, la bienveillance, l'universalisme<sup>117</sup>. Ces groupes de valeurs modélisent sa typologie en forme circulaire<sup>118</sup> car cela permet de mettre en évidence les relations entre les valeurs<sup>119</sup>, qui peuvent être soit complémentaires, soit antagonistes. Par exemple, les valeurs de l'idéal type de stimulation sont proches de celles de l'autonomie car les motivations engendrées par ces valeurs sont similaires, elles se complémentarisent. À contrario, elles sont aux antipodes de celles de la tradition, de la conformité et de la sécurité, car les motivations y découlant s'opposent. Ainsi grâce à cette structure, il nous est plus facile de comprendre les complémentarités et les oppositions entre les différents groupes de valeurs, donc de déceler leurs dynamismes au sein de l'action des individus et des groupes. Schwartz, à partir de cette forme, distingue quatre dimensions regroupant les différents idéal-types de valeurs. Ces quatre dimensions sont : l'ouverture au changement, la continuité, l'affirmation de soi et le dépassement de soi<sup>120</sup>. Ces quatre dimensions permettent de mettre en évidence deux relations antagonistes. La première relation antagoniste est celle entre la dimension de l'ouverture au changement<sup>121</sup> et la dimension de la continuité<sup>122</sup>. La seconde relation antagoniste est la relation entre la dimension de l'affirmation de soi<sup>123</sup> et la dimension du dépassement de soi<sup>124</sup>. Une exception réside, celle du groupe de l'hédonisme, celui-ci n'appartient pas à une dimension mais à deux. Il fait à la fois partie de la dimension d'ouverture au changement et celle de l'affirmation de soi, ce groupe de valeurs s'oppose donc à la fois à la dimension de continuité et à celle du dépassement de soi. Ainsi, nous pouvons retenir de cette conceptualisation qu'il existe un nombre incalculable de valeurs pouvant être regroupées de différentes manières. La théorie de Schwartz nous semble très probante car au-delà de classer les valeurs en groupe, en fonction de leurs motivations, elle a d'autres avantages. Ces regroupements de valeurs permettent également de mettre en évidence les relations entre celles-ci, d'esquisser leurs dynamismes de complémentarités ou au contraire d'opposition. Cette double action permet à la fois d'engendrer une typologie et d'amener des informations sur le dynamisme des valeurs. C'est ce double enjeu qui rend la conceptualisation de Schwartz très probante à notre sens. En effet, au-delà d'effectuer un classement, elle nous permet de comprendre les relations entre les différentes valeurs

---

<sup>117</sup> Schwartz S., op cit, p. 932.

<sup>118</sup> Annexe III

<sup>119</sup> Schwartz S., op cit, p. 936.

<sup>120</sup> Ibidim, p. 937.

<sup>121</sup> Cette dimension dite d'ouverture au changement comprend les valeurs des groupes de l'autonomie et de stimulation.

<sup>122</sup> Cette dimension dite de continuité comprend les valeurs des groupes de la sécurité, de la conformité et de la tradition.

<sup>123</sup> Cette dimension dite d'affirmation de soi comprend les valeurs des groupes l'universalisme et la bienveillance.

<sup>124</sup> Cette dimension dite du dépassement de soi comprend les valeurs des groupes du pouvoir et de la réussite.

et ce que cela induit chez l'individu et les groupes. Cette double action, ne rend que plus riche le point de vue de Schwartz.

Par ailleurs, attardons-nous dorénavant aux dynamismes des valeurs. Comme expliqué précédemment dans la typologie de Schwartz, il existe deux dynamiques possibles entre leurs différentes valeurs : la complémentarité ou l'opposition. En reprenant les idées de Schwartz, nous pouvons supposer que deux valeurs complémentaires ne feront qu'accroître la motivation, le sens de l'action pour l'individu et le groupe les incarnant. Cependant, face à une opposition de valeurs l'action nous semble être stoppée en raison du conflit qu'entraîne cette opposition de valeurs. Girard explique que le conflit de valeurs survient « *lorsque les actions qui seraient menées afin de mettre en pratique une certaine valeur dans une situation donnée, entrent en conflit avec les actions préconisées par une autre valeur qui semble également important* »<sup>125</sup>. Cette rencontre entre deux valeurs opposées peut soit être induite par l'individu même<sup>126</sup>, soit être induite par la rencontre entre l'individu avec un élément extérieur à son environnement<sup>127</sup>. Dans les deux cas, ce dilemme de valeurs entraîne un malaise, de l'inconfort chez l'individu devant effectuer un choix. Selon, Ancet<sup>128</sup> comme les valeurs sont intériorisées, un conflit de valeur engendre une déstabilisation de l'équilibre interne. La mosaïque du soi peut alors s'altérer, l'individu ne sait plus qui est, pourquoi il agit. Il est possible d'avoir une véritable perte d'identité, de culture et de sens lors d'un conflit de valeurs. Ainsi nous pouvons comprendre que les dynamiques entre les valeurs ne sont pas anodines, elles exercent un véritable pouvoir sur les individus. Lors de la rencontre entre deux valeurs complémentaires, les motivations induites par ces valeurs, les sens apportés par ces valeurs sont renforcées, puisque les valeurs de l'individu sont respectées. Nous pouvons donc supposer que l'individu est en alignement avec lui-même. En revanche, lors de la rencontre de deux valeurs opposées, les motivations induites par ces valeurs, les sens apportées pour ces valeurs sont en contractions puisque les valeurs de l'individu ne sont pas respectées. L'individu est alors face à un choix cornélien où il est nécessaire de choisir à quelles valeurs il décide de donner la priorité, mettant forcément à mal l'autre valeur. Il est face à un tiraillement pouvant totalement déstabiliser son être, sa santé mentale, son identité et sa culture.

Cette étude plus approfondie sur les valeurs, nous a permis de mieux comprendre leur importance et leur impact au sein de la culture. Nous appréhendons dorénavant mieux leurs définitions, leurs fonctions, leurs dynamismes et de ce fait pourquoi elles sont des éléments centraux d'une culture. Les valeurs guident, motivent, donnent du sens, attribuent un jugement, animent les individus au

---

<sup>125</sup> <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/119> (page consultée le 28 mars 2024), op cit.

<sup>126</sup> Lors d'une contingence, l'individu désire incarner deux valeurs opposées qui lui sont propres.

<sup>127</sup> Lors d'une situation, l'individu rentre en contact avec aux autres individus, groupes ou organisations, qui préconisent des valeurs en opposition aux siennes.

<sup>128</sup> Ancet P., op cit, p. 108.

quotidien, dans chacune de leurs décisions, par le biais de la culture. La culture possède ses fonctions, son impact grâce à la présence des valeurs qu'elle inculque aux individus, au groupe qu'elle régit.

## b. Conclusions

Pour conclure cette partie, nous pouvons affirmer que la culture possède un nombre assez considérable de composants. Ils peuvent à la fois avoir des éléments visibles et invisibles, conscients et inconscients, formels et informels. Dans tous les cas, l'ensemble de ces éléments est propre à chaque culture. Il existe tout de même des éléments qui nous semblent universels à toutes les cultures. Tout d'abord les normes qui ont pour but de structurer le groupe, les individus qui sont sous l'emprise de la culture. Ils permettent de vivre en société, de vivre avec l'autre, de donner un code de conduite, de structurer les échanges. À force de les suivre, ces normes s'intériorisent et deviennent de véritables habitudes ancrées dans l'individu, dans le groupe. C'est grâce à ces normes que la culture remplit sa troisième fonction, celle de structurer la vie en société. Le second élément, qui nous semble universel, sont les valeurs. Nous pensons pleinement qu'elles constituent un élément central de la culture. En effet, c'est à travers elles, que la culture possède ses fonctions de motivation, d'apporter du sens, d'être les racines même de l'action. C'est grâce aux valeurs que la culture remplit sa quatrième fonction. De plus, au-delà de simplement exposer des composants, nous avons également appris qu'il existait des liens de causes à effets entre leurs différents éléments culturels. Les éléments intériorisés de la culture exercent des influences sur les éléments plus externes et visibles de la culture. Nous modélisons cette dynamique comme un phénomène en cascade où chaque partie influence l'autre par effet de domino, en partant des éléments centraux, bien souvent inconscients et invisibles, pour aboutir aux éléments externes, plus conscients et visibles. Maintenant que nous connaissons plus en détail les différents éléments composants la culture, interrogeons-nous sur ces dynamismes. Pour cela, nous tâchons de découvrir quels sont leurs modes de création, de perdurance, de transformation et de changement d'une culture.

### 4) Les dynamismes de la culture.

Par dynamismes de la culture, nous sous-entendons évoquer les mouvements, les activités qui animent la culture. Dans cette partie, nous souhaitons approfondir nos connaissances sur la mobilité de la culture. Pour cela, nous nous intéresserons à la création de la culture, aux moyens permettant sa continuité dans le temps pour ensuite parler de ses modes de transmission et de contact et ses modes de transformation et d'évolution.

#### a. La création de la culture

Le processus de création a déjà été esquissé précédemment dans notre travail, notamment lorsque nous cherchions à établir notre définition de la culture et à trouver ses fonctions. Lors de l'élaboration de la définition, nous avons établi, grâce à l'étude de différents auteurs, que la culture était une notion indissociable de l'homme et de sa vie en société. Nous pouvons donc penser que le processus de création commence à partir de l'instant où des individus rentrent en contact avec d'autres individus ou groupe. Ensuite, nous avons également découvert, cette fois-ci dans le point relatif aux fonctions de la culture, que la culture était le fruit d'un consensus global entre les différents membres d'un groupe. Ce consensus est créé à partir des différents éléments culturels amenés par chacun des membres de la culture. Ainsi, chacun des membres apporte sa pierre à l'édifice lors de la construction de la culture. Celle-ci est donc créée à partir d'influences internes, à partir des particularités de ses membres et du consensus collectif y découlant. Mais ce ne sont pas les seules influences modulant la culture, des éléments externes au groupe participent également à la création de la culture. Schein explique que « *la culture peut être définie comme un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné, a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne* »<sup>129</sup>. Ce sociologue américain, appuie les idées de Sackman et Trompenaars sur l'influence que le monde extérieur exerce sur la culture. La culture d'un groupe ne se crée pas uniquement à partir de manipulations en interne, elle est également façonnée à partir de stimulus externes au groupe. Cuche affirme également cette pensée en affirmant que « *la culture naît des interactions entre les individus et entre groupes d'individus* »<sup>130</sup>. Ainsi, la culture se constitue par une double influence à la fois interne et externe au groupe. Elle est le fruit d'une co-construction, puisque chacun des individus y participant apporte son propre tribut au sein de la culture. Ces conclusions ne font que renforcer notre idée sur la singularité de la culture. La culture est une construction propre à chaque collectif et à chaque individu, puisqu'elle se dessine en fonction et avec les membres présents dans le groupe et selon les contingences internes et externes vécues par le groupe. La culture se crée en fonction des membres et des situations vécues par le groupe. Les modes de création esquissent d'ores et déjà les manières dont une culture peut évoluer dans le temps. Interrogeons-nous dorénavant sur les manières dont une culture se perpétue dans le temps.

---

<sup>129</sup> <http://www.sietmanagement.fr/culture-dentreprise-gerer-la-culture-interne-lesprit-maison-e-shein-peters-waterman/> (page consultée le 30 mars 2024).

<sup>130</sup> Cuche D., op cit, p. 55.

b. La continuité de la culture.

Comme nous l'avons déjà évoqué, la culture est un élément propre à chaque collectif, à chaque individu. Elle est formée d'une multitude d'éléments culturels permettant de la caractériser, de la rendre unique mais également de définir, de façonner, d'induire les actions des individus et du groupe. Ces éléments caractéristiques d'une culture sont formés à partir d'un consensus commun prenant sa source dans les tributs culturels personnels de chacun des membres du groupe. Malinowski<sup>131</sup> assure que pour qu'une culture soit fonctionnelle, il est nécessaire que le système soit équilibré. Cet équilibre est possible grâce à une cohérence, une harmonisation de l'ensemble des éléments culturels. Cette idée est d'ailleurs soutenue par Trompenaars<sup>132</sup> qui affirme cela en spécifiant que pour qu'une culture soit stable, les normes doivent refléter les valeurs communes du groupe, il est nécessaire qu'un certain niveau de cohérence existe entre ces deux composants fondamentaux. Il explique également que lorsque cela n'est pas le cas, des tensions déstabilisatrices perturberont la culture, le groupe et les individus. Ainsi, nous pouvons comprendre que pour qu'une culture perdure, il doit y avoir un niveau de cohérence au sein de ses composantes culturelles, les normes et les valeurs issues du consensus commun doivent travailler de concert pour éviter toutes déstabilisations du groupe. Nous supposons que ces déstabilisations sont en réalité des conflits de valeurs vécus par le groupe, car les valeurs ne seraient pas respectées par les normes ou les comportements suivis par les individus et le groupe. De plus, les écarts de comportement, de norme et de valeur tolérés par rapport à ce consensus, ne doivent pas être trop grand, sinon là aussi la stabilité de la culture est remise en cause. La culture peut être flexible, mais un degré de cohérence est tout de même requis pour que celle-ci perdure dans le temps et qu'elle reste partagée au sein du groupe.

Au-delà de ce besoin de cohérence, nous avons expliqué antérieurement que la culture devait répondre aux besoins des individus, qu'elle façonnait un système permettant à la fois de structurer les relations au sein du groupe mais également de répondre aux besoins de ses membres. Nous estimons que l'utilité de la culture, l'utilité des composants qu'elle porte, est également un facteur garantissant sa continuité. Car si celle-ci ne correspondait plus aux besoins des individus ou du groupe qu'elle régissait, elle ne serait plus suivie, les personnes s'en détourneraient pour en trouver une autre qui répondrait à leurs besoins. Or nous avons également évoqué que pour qu'une culture existe, celle-ci devait être partagée, véhiculée par les individus qu'elle anime. Cuche<sup>133</sup> affirme cette pensée en expliquant que pour perdurer la culture doit se transmettre, être véhiculée. Ainsi nous comprenons qu'une culture pour perdurer dans le temps doit être vécu par ces membres au quotidien. Pour cela,

---

<sup>131</sup> Malinowski B., cité par Cuche D., op cit, p. 33.

<sup>132</sup> Trompenaars F., op cit, p. 54.

<sup>133</sup> Cuche D., op cit, p. 52.

il est important que les composants aient un certain degré de cohérence pour éviter tout conflit. De plus, le système, qu'elle met en place doit également répondre aux besoins du groupes et des individus y faisant parti. Sans cela, elle ne serait pas vécue, ni véhiculée, donc elle ne serait pas réelle, elle serait une propagande et elle perdrait alors tous son sens pour les individus, elle disparaîtrait à profit d'une autre. Une culture est donc un élément présent, palpable au quotidien dans chacun des comportements des individus qu'elle régit. Mais comment les membres l'obtiennent-ils ? Comment arrivent-ils à l'intérioriser ? De plus, comment celle-ci est-elle transmise ?

c. Phénomènes de transmissions et de modifications culturelles.

Une culture pour exister se vit, se véhicule, se transmet. Mead<sup>134</sup> explique que le processus de transmission culturelle est semblable à un processus de socialisation. Lors de notre premier chapitre nous avons exploré en profondeur ce qu'était un processus de socialisation et ce que cela impliquait. Du point de vue de la culture, nous supposons que cela correspond à la transmission d'une culture auprès d'un individu faisant partie d'un groupe ou l'intégrant. Cette transmission se fait par les biais des agents socialisateurs qui négocient un compromis entre la culture de l'individu et la culture du groupe. Le but est d'arriver à un consensus commun permettant l'intégration au système et la satisfaction des désirs de l'individu. Selon le moment de la vie de l'individu et les instances socialisatrices, la culture incorporée aura plus au moins d'impact sur l'individu. De plus, la socialisation n'étant jamais acquise et continuelle, nous supposons que cela est également le cas pour les processus de socialisation culturelle. Au-delà des généralisations que nous venons d'effectuer grâce à notre premier chapitre, il existe tout de même des particularités. Il existe deux types de socialisation attendant aux processus de socialisation culturelle : l'enculturation et l'acculturation.

L'enculturation<sup>135</sup> est définie comme l'ensemble des processus de socialisation durant lesquels l'individu incorpore la culture de son groupe d'appartenance. Herskovits envisage ce processus de socialisation comme celui « *par lequel l'individu assimile durant toute sa vie les traditions de son groupe et agit en fonction de ces traditions* »<sup>136</sup>. Nous comprenons grâce à cela qu'un individu est en enculturation permanente de sa propre culture, puisqu'il l'incorpore, la vit et la partage au quotidien. L'enculturation est donc un processus de socialisation culturelle permanent pour chacun des membres d'un groupe. Ce processus d'enculturation se distingue du second idéaltype de processus de

---

<sup>134</sup> Mead M., cité par Cuhe D., op cit, p. 41.

<sup>135</sup> Teyssier J., Denoux P., « Les réactions psychologiques transitoires : interculturel et personnalité interculturelle », in *Bulletin de psychologie*, n°525, 2013, p261, disponible sur : [Les réactions psychologiques transitoires : interculturel et personnalité interculturelle | Cairn.info](#) (page consultée le 30 mars 2024)

<sup>136</sup> <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Enculturation.htm#:~:text=Le%20terme%20enculturation%20a%20%C3%A9t%C3%A9,valeurs%20sociales%2C%20traditions%2C%20etc.> (page consultée le 30 mars 2024).

socialisation culturelle : l'acculturation. L'acculturation<sup>137</sup> peut être définie comme un processus d'adaptation d'un individu ou d'un groupe venant d'ailleurs à une culture locale, entraînant l'abandon partielle ou totale des éléments de leur propre culture. Nous pouvons considérer l'enculturation comme un processus de socialisation culturelle permettant l'intégration d'une culture à un individu faisant déjà partie de cette culture, alors que l'acculturation peut être définie comme un processus de socialisation culturelle effectuée à l'arrivée d'un nouvel individu ou lorsque deux groupes culturels rentrent en contact.

Cette notion d'acculturation a été créée par Powell<sup>138</sup> au courant du XIX<sup>ème</sup> siècle. Cet anthropologue a découvert cette notion en observant les modes de pensées des immigrants au contact de la société américaine. À l'époque cette notion d'acculturation désignait une simple déculturation des immigrants au profit de la culture dominante. C'est à partir des années 1930 que le terme s'est modernisé et a perdu cette connotation négative de destruction culturelle. Dès lors, nous ne sommes plus dans un contexte de contact entre une culture dominante et une culture dominée, les deux cultures se rencontrant sont sur un pied d'égalité. Cuhe<sup>139</sup> explique que pour analyser une situation d'acculturation, il faut prendre en compte les deux groupes, les deux cultures. Il n'y a plus de culture uniquement dite donneuse ou seulement receveuse. Le fruit d'une acculturation n'est jamais à sens unique. Avec cette nouvelle conceptualisation de cette notion nous percevons une véritable dynamique de transfert, de négociation comme cela est le cas lors d'un processus de socialisation. Sapir<sup>140</sup> valide notre supposition de processus fait par la négociation en expliquant que l'acculturation n'était pas une simple conversion d'une culture à une autre. Il affirme également que chacun des groupes et individus participe activement à ce processus. Ils ne restent nullement inactifs face à ce changement culturel, comme c'est le cas lors d'un processus de socialisation. Chacun est pleinement un acteur au cours d'un processus d'acculturation. Ensuite, il complète sa réflexion en expliquant que la transformation de la culture initiale se fait par une sélection des éléments culturels empruntés. Cette sélection est faite en fonction des tendances profondes de la culture en cours de modifications, de la culture dite preneuse. Cuhe appuie également cette idée en expliquant qu'il est illusoire de croire que lors d'un tel processus, ce ne sont que les éléments positifs des deux cultures qui sont pris en compte pour former une meilleure culture. Une telle logique n'existe pas pour ce sociologue.<sup>141</sup> Cependant, il explique qu'une loi générale peut tout de même être formulée. Elle dispose que les éléments non symboliques d'une culture sont plus facilement transférables comme les savoirs-faire,

---

<sup>137</sup> <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Acculturation.htm> (page consultée le 30 mars 2024).

<sup>138</sup> Powell J., cité par Cuhe D., op cit, p. 58.

<sup>139</sup> Ibidem, p. 67.

<sup>140</sup> Sapir E., cité par Cuhe D., ibidem, p. 60

<sup>141</sup> Ibidem, p. 62.

contrairement aux éléments symboliques comme les valeurs<sup>142</sup>. Ainsi grâce à ces premières réflexions nous avons découvert qu'un processus d'acculturation correspond à la mise en contact de deux cultures par le biais de la rencontre entre ces deux groupes, entre leurs membres. Ce contact va alors entraîner d'éventuelles modifications culturelles. Aucune culture ne domine l'autre, elles peuvent toutes deux être touchées par ces modifications. Les deux groupes et les individus s'y trouvant sont des acteurs participant activement à ce processus de changement culturel. Cette négociation aboutissant à la transformation culturelle se fait en fonction du cadre de référence et des préférences de chacune des cultures. La subjectivité prime sur la logique lors d'un processus d'acculturation, d'un processus de changement culturel.

Bastide<sup>143</sup> décrit cette transformation culturelle en trois étapes : la structuration, la déstructuration et la restructuration. La première étape appelée alors phase de structuration correspond à la phase de création de la culture, une phase que nous avons expliqué précédemment. La deuxième phase correspond à la phase de déstructuration, c'est le moment de mise en contact entre les deux cultures, de découverte de leurs différences, c'est le point de départ des processus de négociations. Enfin, la troisième étape correspond à la restructuration, c'est la phase qui débute après qu'un compromis est trouvé entre les deux cultures. Les nouveaux cadres de références ont été formés et prennent alors vie auprès des groupes et de leurs membres. L'auteur affirme également que ces trois phases sont universelles et nécessaires pour l'évolution des cultures. Toutes possèdent son degré d'importance et sont précurseurs de la phase leur succédant, elles s'intègrent à un véritable cycle. La durée de chacune de ces phases peut varier en fonction des contingences. Il n'est pas dérangeant qu'une phase dure plus longtemps dans le temps. En revanche, cela le devient si les groupes restent bloqués dans l'une de ces phases, notamment celle de destruction, car cette situation ébranle profondément les individus et les groupes. Grâce à cet auteur, nous pouvons dorénavant donner un nom à chacune des étapes se déroulant lors d'un processus de changement culturel comme vécu lors d'une acculturation. Au-delà de savoir les nommer, nous comprenons également que chacune de ces étapes possède son niveau d'importance et que s'est par la succession de ces trois étapes, par un cycle complet qu'une culture évolue.

En plus de décrire en détail le processus de changement culturel, Bastide a également établi une typologie portant sur les types de contingences possibles lors d'une acculturation<sup>144</sup>. Il établit sa typologie en fonction de trois critères fondamentaux : l'ordre politique, l'ordre culturel, l'ordre social. Il définit l'ordre culturel<sup>145</sup> par le type d'acculturation présente lors du processus. Il décrit trois types d'acculturation. La première l'acculturation dite spontanée, est considérée comme une acculturation

---

<sup>142</sup> Cuhe D., op cit, p. 61.

<sup>143</sup> Bastide R., cité par Cuhe D., ibidem, p. 71.

<sup>144</sup> Bastide R., cité par Cuhe D., ibidem, p. 67.

<sup>145</sup> Bastide R., cité par Cuhe D., ibidem, p. 67.

libre et naturelle, non dirigée, non contrôlée. Elle correspond à la rencontre spontanée entre deux cultures où chacune d'elles est libre et égale tout au long du processus. La deuxième est une acculturation organisée et forcée, elle n'est bénéfique qu'à une seule des deux cultures qui a pour volonté s'imposer, de soumettre l'autre groupe. Elle est semblable à celle vécue au temps de la colonisation et se solde bien souvent par un échec en raison du manque de prise en compte de la culture soumise. Le troisième type d'acculturation est celui dit planifié et contrôlé, il se différencie du second type par le fait qu'il prend en compte chacune des deux cultures. Celles-ci sont sur un pied d'égalité garantissant un meilleur résultat à long terme. Il diffère également du premier type, car la rencontre entre les deux cultures est programmée, voire même désirée. Ensuite, le deuxième critère fondamental modulant la typologie de Bastide est celui de l'ordre culturel<sup>146</sup>. L'auteur définit ce point en expliquant qu'en fonction de l'homogénéité ou de l'hétérogénéité culturelle entre les deux cultures se rencontrant, la contingence d'acculturation peut être différente. Ainsi, il utilise l'ordre culturel comme l'un des critères établissant sa typologie. Enfin, le dernier critère, quant à lui, prend en compte l'ordre social<sup>147</sup>. Ce critère s'interroge sur le niveau de souplesse des groupes se rencontrant. Les cultures en contact sont-elles ouvertes ou fermées d'esprit à l'autre ? à l'aide ces trois critères fondamentaux Bastide arrive à établir douze idéaltypes<sup>148</sup>, douze contingences possibles résultants d'une acculturation. Grâce à cet auteur et à sa typologie, nous comprenons qu'au cours d'une acculturation différents critères sont à prendre en compte pour établir le type de contingence en présence, le type d'acculturation en cours. Nous supposons qu'en fonction de ces contingences, du type d'ordre politique, culturel et social en présence les produits résultant d'une acculturation peuvent être différents.

Berry<sup>149</sup>, un psychologue spécialisé dans le domaine interculturel a établi lui aussi une typologie relative à l'acculturation. Il l'a construite en observant des situations migratrices où deux groupes culturels différents se rencontrent. Il établit une distinction entre les deux groupes en un qualifiant un de dominant et l'autre de non dominant, appelé aussi groupe d'acculturation. Grâce à ses observations, il a su établir quatre idéaltypes relatifs aux résultats possibles à la suite d'une acculturation. Il dénombre quatre idéaltypes : l'assimilation, l'intégration, la séparation ou son pendant la ségrégation et la marginalisation. Il définit l'assimilation comme la disparition pure et simple d'une culture au profit d'une autre. L'intégration, quant à elle, est caractérisée par le fait que l'individu conserve certaines de ses caractéristiques culturelles tout en intériorisant de nouveaux

---

<sup>146</sup> Bastide R., cité par Cuhe D., op cit, p. 68.

<sup>147</sup> Bastide R., cité par Cuhe D., ibidim, p. 69.

<sup>148</sup> Voici quelques exemples de contingence d'acculturation mis en évidence par Bastille : l'acculturation peut être du type spontané, entre deux cultures homogènes et ouvertes d'esprit par contre, il est également possible qu'une acculturation soit du type planifié et contrôlé entre deux cultures hétérogènes et fermés d'esprit, etc.

<sup>149</sup> <https://books.openedition.org/ies/155?lang=fr> (page consultée le 01 avril 2024).

éléments culturels amenés par la culture en contact. La séparation et la ségrégation sont semblables car elles correspondent toutes les deux à un refus du processus d'acculturation, de changement culturel. La séparation correspond au refus de l'individu du groupe dominé d'entrer en relation avec le groupe dominant, l'individu ne veut pas modifier sa culture. La ségrégation, quant à elle, correspond au refus du groupe dominant d'inclure le groupe dominé, le groupe est alors obligé de maintenir sa culture. Enfin le dernier résultat souligné par Berry, est celui de la marginalisation qui survient lorsque le groupe dominé perd sa culture tout en ne réussissant pas à en acquérir une nouvelle. Grâce à cette nouvelle typologie attendant à l'acculturation, nous avons pu découvrir les résultats possibles survenant à la suite d'une acculturation, du processus de négociation entre les deux cultures. Il est vrai que la typologie de Berry suppose une relation de dominant-dominé entre les deux cultures. Or lors de nos réflexions, nous avons établi qu'à notre sens une acculturation supposait la présence de deux cultures se trouvant sur un même pied d'égalité. La typologie de Berry va donc à l'encontre notre conceptualisation du phénomène d'acculturation. Ce n'est pas pour autant que nous réfutons l'entièreté de sa réflexion. Nous gardons notre positionnement sur l'idée de relation égale entre les cultures, cependant, nous validons les idéaltypes émis par Berry. À notre sens, il est possible en fonction du phénomène d'acculturation, d'obtenir une assimilation, Cuhe<sup>150</sup> valide notre idée en expliquant qu'elle est le résultat ultime et rarement atteint de l'acculturation. Ensuite, nous validons le résultat dit d'intégration, qui résulte à notre sens du compromis et que nous estimons le plus fréquent. En ce qui concerne les résultats de ségrégation, de séparation et de marginalisation, nous estimons qu'ils sont les résultats d'une négociation non fructueuse, d'un refus d'acculturation entre les deux cultures. Ces résultats engendrent à notre sens une exclusion dans l'une des deux cultures. Cuhe propose le terme de contre-acculturation<sup>151</sup> pour désigner ce résultat. Il explique qu'il survient lors d'une rencontre entre deux cultures hétérogènes engendrant une déstructuration trop importante pour permettre une restructuration par la suite. Nous concernant, nous préférons utilisé le terme de contre acculturation pour désigner un échec d'acculturation. Ainsi en rejoignant à la fois les idées de Berry et de Cuhe, nous estimons trois résultats possibles au processus d'acculturation, au processus de changement culturel : l'assimilation, l'intégration ou la contre acculturation.

En conclusion notre réflexion sur les phénomènes de transmissions de la culture, nous pouvons affirmer que les processus d'incorporation, de diffusion et de transmission de la culture se réalise via à des processus de socialisation. De ce fait, ils suivent les mêmes caractéristiques que les processus de socialisation. Nous supposons que ce mécanisme de processus de socialisation culturelle se fait continuellement tout au long de la vie de l'individu. La transmission est effectuée par les agents socialisateurs qui utilisent des processus de négociation avec l'individu. Le but est de trouver un

---

<sup>150</sup> Cuhe D., op cit, p. 59.

<sup>151</sup> Ibidim, p. 71.

consensus culturel permettant de garantir à la fois le maintien la culture du groupe et le maintien de la culture propre de l'individu lors de son intégration au sein du groupe. Le but est de trouver un équilibre entre les phénomènes d'assimilation et d'accommodation. De plus selon les groupes et les instances culturelles, nous estimons que les compromis trouvés, les attributs culturels partagés s'incorporent plus ou moins durablement au sein des groupes et des individus. Dans tous les cas, nous estimons que ces processus de socialisation culturelle se déroulent en continu tout au long de la vie de l'individu et des groupes. De plus, nous avons également appris qu'il existait deux phénomènes caractéristiques à la culture : le processus d'enculturation et celui d'acculturation. Ils se différencient par le fait que l'enculturation signifie l'incorporation de la culture du groupe auquel nous appartenons, alors que l'acculturation signifie l'incorporation d'un nouvel élément culturel survenu à la suite d'une rencontre avec une autre culture, un autre groupe, un nouvel individu. L'enculturation suppose donc que l'individu reste dans son groupe d'appartenance, alors que l'acculturation implique que l'individu rencontre une personne différente culturellement. Nous estimons que l'acculturation correspond à la rencontre entre deux cultures différentes se trouvant sur un même pied d'égalité. Nous supposons qu'elles sont toutes les deux actrices de ce processus de négociation. Toutes les deux sont à la recherche d'un nouveau consensus culturel en accord avec les propres cadres de référence. Ce compromis varie en fonction des contingences rencontrées lors des phénomènes d'acculturation. Ces contingences sont différentes en fonction de trois critères qui sont : l'ordre politique, l'ordre culturel et l'ordre social. De plus, les résultats possibles à la suite d'un phénomène d'acculturation sont l'assimilation, l'intégration ou la contre acculturation entraînant une exclusion. Dans tous les cas, l'acculturation engendre un processus de changement culturel pour l'ensemble des individus se déroulant en trois phases incontournables et indissociables, celle de la structuration, celle de la déstructuration qui correspond à la phase de négociation et celle de la restructuration qui correspond à l'incorporation du nouveau consensus culturel trouvé.

Ainsi, nous supposons que les changements culturels surviennent par des actions exogènes à la culture, au groupe. Cuche<sup>152</sup> ajoute que ces modifications peuvent provenir d'actions endogènes à la culture, d'actions à l'initiative des membres appartenant à cette culture. Nous comprenons donc que le cycle des trois phases permettant le changement culturel est à la fois déclenché par des actions endogènes et exogènes de la culture. Nous pouvons donc affirmer que la culture est une entité mouvante, dynamique évoluant au grès des événements internes et externes aux groupes. Trompenaars<sup>153</sup> affirme que les changements culturels se réalisent lorsque la culture ne répond plus aux besoins de ses membres. Nous comprenons donc que la culture change pour garantir sa survie. En effet, nous avons expliqué qu'une culture pour exister devait être utile à ses membres, elle devait

---

<sup>152</sup> Cuche D., op cit, p. 59.

<sup>153</sup> Trompenaars F., op cit, p. 56.

répondre à leurs besoins. Nous supposons que les changements d'origine interne à la culture, proviennent d'une volonté des membres de modifier leur culture pour qu'elle continue de répondre à leurs besoins. Sans ce changement, la culture sera amenée à disparaître, obligeant ses membres à en trouver une nouvelle. La culture est un phénomène dynamique, se mouvant en fonction des différentes contingences rencontrées par le groupe et l'individu. Thevenet<sup>154</sup> met tout de même des limites à notre idée de mouvance, en expliquant que l'un des aspects majeurs de la culture est qu'elle est un élément stable, permanent et avec une évolution lente. Il justifie la lenteur de son évolution par le fait que la culture est un socle, un élément structurant et caractérisant profondément les groupes et les individus, que l'une des limites de la culture est le frein au changement<sup>155</sup>. La culture correspond au fondement même des individus et des groupes, la modifier signifie forcément modifier la dynamique du groupe, l'essence du groupe et l'essence même des individus. Ainsi, il est possible de rencontrer des résistances, des refus de changement. Aussi la culture est-elle mouvante mais de manière progressive, lente. Ces changements engendrent obligatoirement des changements d'ordre profond des groupes et des individus, des changements que nous estimons ne pouvant pas se réaliser aisément.

#### d. Conclusions

Pour conclure ce point sur les dynamismes de la culture, nous retenons que la culture se façonne à partir d'influences internes et externes au groupe. En interne, elle se crée à partir d'un consensus commun généré à partir de chacun des membres appartenant au groupe. En externe, elle se module en fonction des contingences extérieures rencontrées par le groupe. Elle est le fruit d'une co-construction qui la rend unique aux groupes qu'elle régit. Une fois ce consensus trouvé, la culture est alors incorporée à ses membres par le biais d'un processus de socialisation appelé l'enculturation. Ce processus correspond à l'incorporation de la culture du groupe auquel l'individu appartient. Une fois cette enculturation entamée, l'individu est alors animé de cette culture et il peut alors la vivre et la véhiculer. En effet, c'est en la vivant, en la véhiculant, que la culture perdure au quotidien. Pour cela, un certain degré de cohérence doit être présent entre les tributs du consensus communs. Cette cohérence notamment entre les normes et les valeurs évite les possibles conflits culturels au sein du groupe et entre les individus. Ensuite, il est également nécessaire pour que la culture soit véhiculée qu'elle continue de répondre aux besoins des individus et du groupe. Sans cela, la culture perd tout son sens et ses fonctions, elle ne serait qu'illusion et disparaîtrait par la suite. Pour qu'une culture perdure elle doit rester pertinente aux groupes et aux individus. Elle doit par ailleurs être prête à changer si jamais sa survie, sa raison d'être est remise en cause. Nous pouvons donc affirmer que la

---

<sup>154</sup> Thevenet M., op cit, p. 35.

<sup>155</sup> Ibidim, p. 5.

culture est mouvante par des actions internes ayant pour but de garantir sa survie mais également par des actions externes. Les actions externes correspondent à la rencontre avec une autre culture, un autre groupe, d'autres individus. Appelée alors phénomène d'acculturation, elle correspond à la rencontre entre deux cultures engendrant un processus de socialisation, qui amène des transferts et la modification des cultures entrées en contact. Chacune des cultures, des groupes, des individus sont des acteurs au sein de ces processus d'acculturation. La sélection d'un compromis se fait à partir de négociation, où chacune des cultures est sur un pied d'égalité. Elles utilisent chacune leurs propres cadres de référence pour obtenir un consensus culturel commun. Plusieurs résultats sont alors possibles à la suite de ce contact, en fonction contingences présentes lors des processus d'acculturations. Ainsi, la culture n'est pas un élément fixe, elle se modifie à la fois par des mouvements internes et externes aux groupes. Dès l'instant qu'un paramètre du groupe est modifié, cette modification se répercute au sein de la culture. Pour autant, nous estimons que les changements culturels sont des phénomènes lents et progressifs. La culture étant une base définissant profondément les individus et les groupes, la modifier peut ébranler la stabilité du groupe et des individus. Aussi décidons-nous de modérer nos propos sur le caractère dynamique de la culture. Nous concédons qu'elle est capable de changer mais ces changements sont longs et progressifs car un changement culturel n'est anodin pour personne, que cela soit pour le groupe ou pour l'individu.

## 5) Conclusions

En conclusion de ce chapitre sur notre conception de la notion de la culture, nous pouvons retenir que la culture est un élément indispensable et indissociable à l'homme et à la société. Celle-ci est présente en tout point que cela soit d'ordre individuel ou d'ordre collectif. La culture est partout et anime au quotidien les individus et les groupes. Elle est faite d'une multitude de caractéristiques propres et uniques à chaque individu et groupe. Cette particularité fait qu'il existe autant de culture qu'il existe de groupe. La culture est un élément permettant clairement de définir, de différencier, de rassembler des individus et des groupes. C'est en partageant les mêmes caractéristiques culturelles que nous faisons partie d'un même groupe. Ces caractéristiques culturelles sont le fruit d'un consensus cohérent et commun entre le groupe et les individus y participant, chacun apporte sa pierre à l'édifice pour générer la culture animant le groupe. Une fois un compromis trouvé, celui-ci est incorporé aux membres du groupes par un processus d'enculturation. Grâce à cela, la culture peut alors se vivre au quotidien, animant les décisions, les dynamiques, les fonctionnements même du groupe. En effet, la culture génère un système permettant de répondre aux besoins et de structurer le dynamisme du groupe et l'action des individus. Cela se fait notamment grâce aux normes qui sont des éléments caractéristiques de chaque culture. Ensuite, la culture est également un élément fondamental à

l'humain et au groupe parce qu'elle apporte les motivations, le sens des actions. C'est par le biais du système de valeurs qu'elle porte et apporte que la culture donne le sens aux actions du groupe et des individus. La culture est la racine et la source de toutes actions chez l'homme et le groupe. La culture est une réalité et non une idéologie ou une propagande. Elle est présente, partagée au quotidien dans chacun des gestes, dans chacune des décisions prises par les membres du groupe.

La culture est également capable de se mouvoir par des influences internes ou externes. Cette mobilité reste tout de même limitée car une culture évolue doucement mais sûrement pour éviter tout ébranlement profond du groupe ou des individus. La culture peut se modifier pour perdurer et continuer de répondre aux besoins des individus, l'origine du changement est alors de l'ordre du milieu interne. La culture peut également se modifier lorsqu'elle rencontre une culture différente de la sienne. Cela peut être par exemple l'arrivée d'un nouvel individu au sein d'un groupe. L'individu et le groupe possèdent tous deux leurs propres cultures. En entrant en contact, ils débute un processus d'acculturation. Ce processus s'effectue par le biais d'agents socialisateurs qui négocient avec l'individu un compromis. Le but est de trouver un consensus culturel favorable à la fois à l'individu et au groupe. Une fois ce consensus trouvé, la culture de l'individu et la culture du groupe se modifient pour permettre l'intégration de ce nouvel élément. Cette dynamique d'acculturation prouve une nouvelle fois que la culture est le reflet du groupe, des individus qu'elle anime. Elle définit, explique, anime chaque individu et groupe au quotidien.

C'est pourquoi, il nous semble intéressant d'étudier cette notion autour de la fonction du cadre de proximité. La culture apporte une quantité non négligeable d'informations pour le cadre de proximité. Elle permet de caractériser, de comprendre, d'expliquer, de donner du sens aux conduites, aux dynamiques des individus et des groupes. Elle constitue à notre sens une source d'information non négligeables. De plus, les dynamiques que nous avons pu apercevoir entre les différentes cultures nous semblent elles aussi intéressantes. Le cadre de proximité est au carrefour d'une multitude d'instances, d'une multitude de groupes et donc d'une multitude de cultures. Cuche<sup>156</sup> explique qu'il existe une infinité de subculture gravitant l'un autour des autres, les unes dans les autres. Delobbe et al<sup>157</sup> valident cette idée de champ multiculturel et affirment qu'il est possible qu'un individu appartienne à plusieurs cultures à la fois. Aussi nous semble-t-il propice dorénavant de nous pencher sur les différentes cultures attenantes à la fonction de cadre de proximité et de réfléchir à la place du cadre au sein de ces différentes cultures.

---

<sup>156</sup> Cuche D., op cit, p. 51.

<sup>157</sup> Delobbe N et al., op cit. p. 313.

## **CHAPITRE N°3 : LES CULTURES GRAVITANT AUTOUR DE LA FONCTION DU CADRE DE PROXIMITÉ**

En raison de sa place hiérarchique et de sa proximité avec terrain, le cadre de proximité est en contact avec énormément d'individus, de groupes différents au quotidien. Dans notre réflexion, face à ces multiples contacts, il nous paraît propice de chercher à déterminer les différentes cultures attenantes à la fonction du cadre de proximité. Au sein d'une institution, le chef d'unité peut à la fois croiser les collaborateurs qu'il encadre, d'autres cadres de proximité, des cadres intermédiaires, des membres de la direction, etc. Cette quantité non négligeable de contact entre des individus et des groupes différents peut in fine entraîner une infinité de rencontres entre les différentes cultures.

Au cours de nos deux premiers chapitres, nous avons appréhendé en détail ce qu'est la socialisation et ce qu'est une culture. À la suite de notre conceptualisation, nous pouvons attester que le cadre de proximité est un agent participant à une infinité de processus de socialisation culturelle. Il réalise ce rôle au travers des multiples instances socialisatrices culturelles auxquelles il appartient, notamment les instances institutionnelles professionnelles, des pairs, du groupe qu'il encadre, etc. Nous estimons qu'il effectue à la fois des processus de socialisation culturelle explicite et des processus de socialisation culturelle implicite. La vocation de ce troisième chapitre est d'explorer les différentes cultures gravitant autour du cadre. Cette liste sera malheureusement non exhaustive, car à notre sens il est difficile de lister l'intégralité des cultures gravitant et attendant à la fonction du cadre de proximité. Pour autant l'environnement du cadre de proximité possède tout de même certains invariants. Nous nous focaliserons sur ces invariants pour définir leurs cultures et découvrir l'implication du cadre auprès de chacune d'elles. Pour structurer notre réflexion, nous traiterons tout d'abord des cultures attendant au champ macroscopique de l'institution, pour ensuite nous intéresser aux cultures des champs microscopiques à la fonction de cadre de proximité.

### 1) La culture organisationnelle d'une institution

#### a. Définitions de la culture organisationnelle

Commençons tout d'abord avec la culture macroscopique qui s'exprime au sein d'une institution et pour le cadre de proximité : la culture organisationnelle. De manière générale, Trompenaars<sup>158</sup> définit la culture organisationnelle comme les éléments qui créent la spécificité de l'organisation. Il explique

---

<sup>158</sup> Trompenaars F., op cit, p. 32.

que ce sont les manières de concevoir et de percevoir les choses au sein d'une institution. Hampden-Turner peaufine cette pensée en expliquant que « *la culture d'une organisation définit un comportement approprié, relie et motive les individus et impose certaines solutions là où il y a ambiguïté. Elle gouverne la façon dont une entreprise traite l'information, ses relations internes et ses valeurs. Elle fonctionne à tous les niveaux, du subconscient au manifeste* »<sup>159</sup>. Les idées de ces auteurs sont appuyées par Devillard et Rey<sup>160</sup> dans leur ouvrage : *la culture d'entreprise : un actif stratégique*. Ces auteurs plus contemporains définissent la culture d'une organisation comme l'ensemble des façons de penser et d'agir, donc irrévocablement l'ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire. Ils expliquent que ce système est composé de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et spécifiques, qui produisent un ensemble de règles, formalisées ou informelles, qui déterminent les façons de concevoir et d'agir. Avec ces premiers auteurs, nous pouvons percevoir que la culture organisationnelle correspond en tout point à notre conceptualisation de la culture. Dans le sens, où cette culture organisationnelle est composée d'éléments spécifiques à cette organisation, qu'ils permettent de créer l'originalité et l'identité de l'organisation. Toutefois au-delà de ce caractère distinctif, cette culture organisationnelle permet également de générer un système permettant de structurer les échanges, de donner les motivations, les buts et le sens de l'action, comme le ferait n'importe quelle autre culture. Lebailly et Simon<sup>161</sup> établissent un parallèle entre la culture organisationnelle et la quille d'un voilier pour démontrer les propriétés de cette culture. Ils expliquent que la culture organisationnelle est semblable à la quille, quasiment imperceptible et oublié de tous, mais qui apporte la stabilité du navire, maintient le cap auprès de l'équipe et permet de surmonter les tempêtes lorsque le navire est ébranlé. Nous trouvons cette métaphore très éloquente et évocatrice de nombre de caractéristiques que nous attribuons à la culture. Le premier est celui d'être le socle, la base même des individus et des groupes qu'elle anime. Le deuxième est que la culture est la racine de l'action, elle engendre des motivations, donne du sens aux décisions permettant aux groupes et aux individus de se fixer des objectifs et des plans d'action pour y répondre. Le troisième est que la culture permet également à l'individu de surmonter les difficultés par son caractère rassurant et mouvant à la fois. Enfin, d'autres auteurs donnent à la culture organisationnelle des pouvoirs fédérateurs entre l'organisation et le collaborateur. Pour eux, la culture déclencherait un processus d'identification, de satisfaction du collaborateur permettant une meilleure intégration de celui-ci à

---

<sup>159</sup> Hampden-Turner C., *La culture d'entreprise, des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Paris, Éditions du seuil, 1990, p. 9.

<sup>160</sup> Devillard O., et Rey D., *Culture d'entreprise, un actif stratégique : efficacité et performance collective*, Paris, Dunod, 2008, p. 43.

<sup>161</sup> Lebailly et Simon cité par Devillard O et Rey D., op cit, p. 43.

l'organisation. Il confère à la culture organisationnelle une capacité de cohésion sociale entre les acteurs permettant in fine une meilleure adhésion au fonctionnement et à l'organisation<sup>162</sup>.

Une nouvelle fois, nous sommes face à des caractéristiques que possède n'importe quelle culture. De ce fait, nous sommes tentées de croire que la culture organisationnelle est une culture comme une autre, ayant pour supplément le mot organisationnel, car cette culture régit et représente une organisation et les membres la composent. Hampden-Turner<sup>163</sup> amène une faille à notre parallèle en mettant en exergue un point significatif de la culture organisationnelle. Cet auteur explique qu'il existe un lien vital entre la culture et la direction de l'organisation, dans le sens où, c'est la direction qui élabore la culture organisationnelle. Il affirme que les dirigeants contribuent à donner forme à la culture, tandis que la culture contribue à donner forme à ses membres. Ainsi, la culture organisationnelle ne se crée pas à partir d'un processus commun à l'ensemble des membres de l'organisation, mais à partir d'un consensus d'une minorité. Cette instance de socialisation secondaire semble prêter plus d'influence à l'organisation, qu'à l'individu. Louis remet au centre l'équilibre de la balance de l'influence entre l'organisation et l'individu en expliquant que le travailleur possède tout de même de l'influence. Cette zone influence, l'auteur ne la situe pas au moment de la création de la culture organisationnelle, mais au moment de sa transmission lors des processus de socialisation. Il explique que « *la socialisation est le processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation* »<sup>164</sup>. Le fait d'utiliser le terme apprécier, nous fait penser que le collaborateur, lors du processus de socialisation de la culture organisationnelle, doit y trouver un attrait pour adhérer à cette culture. Cette notion d'attrait renvoie à notre conceptualisation de l'acculturation. Nous comprenons que l'acculturation de cette culture se fait par le biais d'un consensus commun où l'individu a besoin de trouver de l'attrait, des réponses à ses besoins et de la cohérence avec sa propre culture au sein de la culture organisationnelle. Sans cela, il n'y aurait pas d'acculturation, la culture organisationnelle ne serait donc pas transmise aux membres de l'organisation, elle deviendrait donc uniquement le fruit des membres de la direction et de la propagande pour les membres de l'organisation. Hampden-Turner<sup>165</sup> valide notre raisonnement en certifiant que la culture organisationnelle pourrait bien s'effondrer, si les dirigeants ne parvenaient pas à gérer les dynamiques complexes des cultures au sein de l'organisation. L'acculturation semble être une phase primordiale pour la culture organisationnelle, elle semble être la clé de son maintien au sein de l'organisation. L'agent socialisateur nous paraît être un acteur indispensable à la culture

---

<sup>162</sup> <https://journals.openedition.org/communication/885#> (page consultée le 20 avril 2024)

<sup>163</sup> Hampden-Turner C., op cit, p. 18.

<sup>164</sup> Louis cité par Delobbe N et al. op cit. p 279

<sup>165</sup> Hampden-Turner C., op cit, p. 20.

organisationnelle, une fonction que possède le cadre de proximité au regard de l'Arrêt Royal régissant sa fonction. Intéressons-nous dorénavant à son rôle d'agent socialisateur au sein de cette culture organisationnelle.

b. Le cadre de proximité et la culture organisationnelle

Le cadre de proximité au sein de l'organigramme est au premier échelon hiérarchique de l'organisation. Il est le représentant de l'autorité, de la culture organisationnelle le plus proche du terrain, le plus proche des collaborateurs. Cette place fait de lui le premier membre de l'autorité en contact avec les collaborateurs, le premier ambassadeur de la culture organisationnelle auprès des travailleurs. Cette place lui confère la fonction d'agent socialisateur de la culture organisationnelle, il est la personne qui se chargera du processus d'acculturation auprès des collaborateurs qu'il supervise. Mais avant de pouvoir transmettre la culture organisationnelle, faut-il encore qu'il partage lui-même cette culture. Pour cela, il nous semble inévitable que le cadre de proximité s'acculture lui aussi à cette culture de l'organisation. En effet, il nous semble impossible de pouvoir transmettre une culture qui n'est pas la nôtre. Aussi estimons-nous que le cadre de proximité avant d'enclencher tout processus d'acculturation chez un individu, doit lui-même avoir intégré la culture qu'il compte acculturer. Ce constat est, à nos yeux, un prérequis avant tout processus d'acculturation. L'agent socialisateur doit faire partie intégrante de la culture qu'il compte transmettre à l'autre. Pour cela, le cadre de proximité entre en processus de socialisation de la culture organisationnelle par le biais d'un agent socialisateur tel qu'un cadre intermédiaire. Ensemble, ils négocient un compromis, un consensus entre les traits de la culture du cadre de proximité et la culture organisationnelle. Tout comme ils cherchent à ce que la culture organisationnelle réponde aux besoins propres du cadre de proximité. Le cadre de proximité cherche alors un équilibre avec sa propre balance interne d'assimilation et d'accommodation, il cherche un compromis acceptable pour intégrer cette culture organisationnelle.

Ensuite, une fois cette intégration réalisée par le cadre de proximité, la culture organisationnelle est vécue par le biais du cadre de proximité. Celle-ci est dès lors présente, véhiculée dans les décisions, dans les actions effectuées par le cadre de proximité au quotidien. Cette matérialisation de la culture organisationnelle dans les comportements et dans la réalité, fait qu'elle rentre en contact avec les autres cultures présentes au sein de l'organisation. C'est à partir de cet instant, que le processus d'acculturation s'enclenche et que le cadre de proximité commence sa fonction d'agent de socialisation de la culture organisationnelle.

Nous estimons, en nous fondant sur la typologie de Bastide, que le cadre de proximité effectue une acculturation du type planifiée et contrôlée. Nous choisissons ce type d'ordre politique, car nous

estimons que l'acculturation faite par le cadre de proximité est planifiée. Il est de sa fonction de transmettre la culture organisationnelle, il est naïf de croire que cette acculturation se fait de manière spontanée et libre. De plus, nous estimons que cette acculturation n'est pas forcée, car le cadre de proximité ne cherche pas à soumettre les collaborateurs à la culture organisationnelle. Son but est que ce processus d'acculturation se solde par une intégration sur le long terme et non à une contre-acculturation. Aussi est-il judicieux pour le cadre de proximité de prendre en compte chacune des cultures en présence lors du processus d'acculturation. Ainsi, nous comprenons que le cadre de proximité devient un négociateur lorsqu'il est un agent socialisateur. Son objectif est de trouver un compromis entre l'organisation et les collaborateurs, entre la culture organisationnelle et les autres cultures présentes. Pour cela, il recherche un consensus entre les caractéristiques de la culture organisationnelle et les besoins et les caractéristiques des cultures des collaborateurs. C'est lui qui cherche à établir un certain niveau de cohérence entre les différences culturelles et les réponses aux besoins des individus. Pour cela, il peut à la fois négocier avec les collaborateurs, mais également avec les membres de la direction. En effet, la culture organisationnelle n'est pas le fruit d'un consensus global mais le résultat du consensus d'une minorité. Il est possible que ce consensus ne soit pas en adéquation avec les cultures et les besoins des collaborateurs. Le cadre de proximité étant le plus proche de ces cultures et des réalités du terrain, il est la sentinelle, le gardien de la culture organisationnelle. Dans le sens, où c'est lui qui détecte le plus rapidement, si la culture organisationnelle concorde ou non avec la réalité et les cultures des collaborateurs. Le cadre de proximité occupe donc une place stratégique en servant d'intermédiaire entre ces différentes cultures. C'est lui qui permet la mise en contact entre les cultures, d'établir les liens, de trouver les compromis acceptables et communs, mais également de maintenir cette cohésion culturelle dans le temps. Car ce n'est pas tout de réussir à trouver un consensus commun, encore faut-il que la culture organisationnelle intégrée perdure dans le temps.

Dans notre partie sur les dynamiques de la culture, nous avons établi qu'une culture pour se pérenniser dans le temps doit se vivre au travers de ses membres. Ainsi, une fois cette culture intégrée, il est primordial pour le cadre de proximité de continuer de l'animer, de la véhiculer au quotidien. Le cadre de proximité doit servir d'exemple au quotidien pour influencer le collaborateur à faire de même, car si la culture organisationnelle veut perdurer sur le long terme, elle doit se vivre, être véhiculée par chacun des membres y participant. Aussi, le cadre de proximité et les collaborateurs doivent-ils animer au quotidien cette culture. Il est de la responsabilité du cadre de vérifier que cette culture se vive et se respecte, sans cela, elle ne pourra pas perdurer dans le temps et elle sera abandonnée, risquant de créer une rupture entre les collaborateurs et l'organisation. Mais au-delà de faire en sorte que la culturelle organisationnelle se vive, le cadre de proximité a aussi comme mission de vérifier que cette culture organisationnelle reste cohérente et en adéquation avec les besoins des

collaborateurs. Sans ces deux facteurs, là aussi, il y aura un risque de désintérêts et de détachement de la culture organisationnelle, donc de l'organisation.

Ainsi, nous comprenons que l'attention du cadre de proximité envers la culture organisationnelle est constante, que cela soit lors de sa transmission ou de sa pérennisation. Le cadre de proximité est un élément clé doté de multiples responsabilités. Avant toute action ou responsabilité vis-à-vis de cette culture organisationnelle, le cadre de proximité doit la partager, il doit être un membre intégrant de cette culture. Sans ce prérequis, il lui est impossible d'être un acteur au sein de cette culture. C'est uniquement une fois qu'il l'a incorporée au sein de sa propre culture, qu'il peut devenir un ambassadeur de la culture organisationnelle et endosser les responsabilités y attendant. La première responsabilité, que nous lui accordons, est celle de transmettre cette culture via un processus de socialisation culturelle : l'acculturation. En tant qu'agent socialisateur, la place du cadre de proximité est stratégique au sein de cette dynamique. Son rôle est de négocier un compromis entre la culture de l'organisation et les cultures des individus. Ce compromis est le fruit d'un consensus commun où la cohérence culturelle et les réponses apportées aux besoins de l'organisation et des individus sont présents. Cette négociation peut à la fois se dérouler dans la relation entre le cadre de proximité et l'individu et dans la relation entre le cadre de proximité et la direction. En effet, grâce à sa proximité du terrain et à sa place d'intermédiaire, le cadre de proximité est l'individu de l'autorité le plus à même de vérifier l'adéquation de la culture organisationnelle. Il est la sentinelle, le protecteur de cette culture dans le sens où il est le premier à pouvoir déceler toute incohérence et avertir la direction en conséquence. L'objectif du cadre de proximité lors de cette acculturation programmée est de trouver un consensus permettant l'intégration au long terme de la culture organisationnelle au sein des cultures des individus. La seconde responsabilité du cadre de proximité naît directement après la fin du processus d'acculturation. En effet, une fois un consensus trouvé et incorporé, il est nécessaire que cette culture organisationnelle soit tangible au quotidien pour perdurer dans le temps. Rendre tangible cette culture organisationnelle au quotidien est à notre sens, la seconde mission du cadre de proximité concernant cette culture. Pour cela, il est important que le cadre de proximité véhicule cette culture au quotidien par ses décisions et ses actions. Cette nécessité est également requise pour les collaborations, ce à quoi le cadre de proximité doit veiller tous les jours. Chacun des membres appartenant et participant à la culture organisationnelle ont pour mission de la faire vivre au quotidien. Cependant, pour qu'elle perdure dans le temps, le consensus établi lors de l'acculturation doit lui aussi rester d'actualité. Pour cela, le cadre de proximité continue de veiller à la cohérence des cultures et à l'adéquation des besoins entre l'organisation et les individus. Cette vigilance est constante pour le cadre de proximité car sans elle, le risque serait que la culture organisationnelle et les individus s'éloignent et que la cohésion culturelle se perde ce qui impliquerait de recommencer le processus

d'acculturation au complet pour éviter toute rupture entre la culture organisationnelle et les cultures des individus.

Nous comprenons que le partage d'une même culture génère de la cohésion et que sans ce partage commun, la cohésion est remise en cause. Le cadre de proximité nous semble une personne indispensable à cette cohésion entre la culture organisationnelle et les cultures présentes au sein de l'organisation. Cependant, cette culture de l'organisation n'est pas la seule à laquelle le cadre de proximité appartient, elle n'est que la plus générale et la plus globale au sein de l'institution. En effet, il existe également des cultures plus locales, plus méso et micro, celles correspondant aux groupes auxquels appartient le cadre de proximité, intéressons-nous dorénavant à ces cultures et à ces groupes.

## 2) Les cultures des groupes auxquelles le cadre de proximité appartient.

Avant de commencer notre étude sur les différentes cultures des groupes auxquels le cadre de proximité appartient, il nous semble intéressant de chercher à définir le groupe et sa dynamique de manière générale. Comme lors de notre conceptualisation de la culture, il nous semble davantage probant de comprendre d'abord le phénomène global avant de nous intéresser aux phénomènes plus spécifiques. Ainsi, dans un premier temps, nous nous focaliserons sur le groupe et sa dynamique pour ensuite nous intéresser sur les groupes et les cultures des groupes auxquels le cadre appartient.

### a. Définitions du groupe et de sa dynamique.

Lorsque nous tâchons de définir ce terme, les premières définitions s'y rapportant expliquent qu'un groupe est un rassemblement de personnes dans un même endroit, un ensemble de choses ou de personnes ayant des points communs<sup>166</sup>. Bien que ces définitions soient très générales, elles permettent de souligner deux points qui nous semblent intéressants. Le premier point est la notion d'endroit, un groupe se réunit dans un lieu. Pour notre part, l'endroit est l'instance professionnelle, le lieu de travail. La seconde notion importante est celle des points communs. À nos yeux, le premier point commun partagé par les membres du groupe au sein de l'instance professionnelle est le travail. Lorsque nous amenons ce sujet dans les sciences sociales, le groupe prend une tout autre dimension et va au-delà du simple rassemblement d'individus. Cohen et Bailley affirment cela en expliquant que le groupe est « *une collection d'individus interdépendants dans leurs tâches qui partagent une responsabilité commune, qui perçoivent et sont perçus par les autres comme une entité sociale intacte* ».

---

<sup>166</sup> <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/groupe/> (page consultée le 25 avril mars 2024)

*et enchâssée dans un système social plus large* ». <sup>167</sup> Ces auteurs attestent qu'un groupe n'est pas juste l'agglutination de personnes dans un même endroit et avec un même but. Le groupe est au-delà d'un simple rassemblement. Il est une entité propre, créant une interdépendance entre ces membres grâce à un lien social qu'il génère. Ce groupe par sa singularité et sa dimension propre devient lui-même un acteur social au sein d'une société ou d'une organisation. Il a sa propre définition et ses propres modes de fonctionnement permettant son existence et sa reconnaissance. Au vu de nos précédentes recherches, nous estimons que ce qui crée la singularité, le lien social et l'interdépendance propre au groupe est sa culture, une culture de groupe qui est issue et partagée par chacun des membres composant le groupe, car rappelons-nous, il existe autant de culture, qu'il existe de groupe, la culture est un élément indissociable d'un groupe social.

Tous les groupes ne sont pas identiques, tous ne fonctionnent pas de la même manière. Paugam <sup>168</sup> explique que les différences entre les groupes se situent au niveau du degré de solidarité présent au sein du groupe, de la force ou non du lien social les unissant. Par ailleurs, certains auteurs partageant les idées de Paugman ont utilisé la solidarité pour générer deux idéaltypes pouvant différencier les groupes, le groupe primaire et le groupe secondaire, qui peuvent être soit restreints, soit étendus en fonction de leurs tailles. Cooley <sup>169</sup> voit le groupe primaire comme une association, une collaboration intime de personnes. La taille est souvent petite et sa formation se fait de manière naturelle, les membres se réunissent pour répondre à un « nous » commun. Le type de solidarité au sein ce groupe est dite mécanique <sup>170</sup>, elle va de soi et ne nécessite pas d'organisation au préalable et réfléchi. Le groupe secondaire <sup>171</sup> est quant à lui souvent étendu et de grande taille. Il se crée sous la forme d'un contrat et son fonctionnement est régi par une organisation et une structure qui lui sont propres. Les relations en interne sont alors impersonnelles, rationnelles et formelles, sa solidarité est considérée comme organique <sup>172</sup>. Avec cette typologie sur le groupe, nous comprenons qu'il existe différents types de groupes comportant des niveaux de solidarité différents. Nous estimons que ces différences de solidarité affectent directement la culture présente au sein du groupe. La culture est le reflet du groupe, si la solidarité est mécanique ou organique, inéluctablement la culture prendra forme en fonction de la solidarité présente dans le groupe. Nous pouvons donc supposer grâce à ces nouvelles informations, qu'une culture au sein d'un groupe primaire avec une solidarité mécanique, est une culture plus forte générant plus de lien social chez l'individu, le marquant davantage qu'une culture

---

<sup>167</sup> Cohen et Bailey cité par Rojot J et Al., *Comportement organisationnel, Volume 3 : Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Bruxelles, De Boeck, 2009, p. 311.

<sup>168</sup> Paugman S., *Le lien social*, Paris, Humensis, 5<sup>ème</sup> édition, 2022, p. 6.

<sup>169</sup> Cooley cité par Mucchielli R., *Le travail en équipe : clé pour une meilleure efficacité collective*, Paris, ESF, 8<sup>ème</sup> édition, 2002, p. 14.

<sup>170</sup> Vantomme P., *Pyschosociologie appliquée aux relations de travail*, Tournai, 2020-2021, p. 45.

<sup>171</sup> Olmsted cité par Mucchielli R., *Le travail en équipe : clé pour une meilleure efficacité collective*, op cit, p. 46.

<sup>172</sup> Vantomme P., *Pyschosociologie appliquée aux relations de travail*, op cit, p 45

issue d'un groupe secondaire, où les liens sont plus impersonnels et formels. La force et l'unité apportées par la culture dépendent donc du niveau de solidarité présent au sein du groupe. La culture est le reflet de cette solidarité.

Pour notre part, nous estimons que la plupart des groupes formels auxquels le cadre prend part, sont des groupes du type secondaire. Étant dans une organisation professionnelle, les personnes sont présentes au sein des groupes et des équipes de travail en fonction de leurs contrats de travail. Au départ, les groupes formés ne sont donc pas liés grâce à une connivence entre les membres, mais par un lien contractuel. De ce fait, nous supposons que la solidarité présente au sein de ces groupes est du type organique, la culture présente dans ce type de groupe est donc moins forte et cohésive pour les individus et le groupe. Pour autant, les groupes formels, tels que le groupe que le cadre coordonne, ne sont pas les seuls groupes auxquels le cadre de proximité peut faire partie. Nous estimons qu'il est possible au sein d'une institution, que des groupes informels se forment, cette fois-ci par la volonté et le désir de leurs membres. Ces groupes souvent plus restreints posséderont alors une solidarité mécanique, donc une culture de groupe plus forte et affectant davantage le groupe et ses membres. Toutefois au-delà de cette solidarité, d'autres éléments influencent le groupe et sa culture notamment la dynamique de groupe. Elle peut être définie comme « *l'ensemble des phénomènes et des lois qui se produisent au sein d'un groupe et qui influencent le comportement de ses membres* »<sup>173</sup>. Cette dynamique influence donc l'organisation du groupe et de ses membres. Elle peut être à l'origine de l'émergence de normes, d'émotions et de sentiments collectifs, de lien social<sup>174</sup>. La dynamique de groupe façonne considérablement le groupe et ses membres. Elle rend le groupe unique et singulier dans son genre. Face ces éléments caractérisant le groupe, nous estimons que la dynamique de groupe est intimement reliée à la culture du groupe. La culture comme pour la solidarité est le reflet de la dynamique de groupe, nous pouvons même penser que cette dynamique de groupe prend forme grâce et avec la culture du groupe. La dynamique de groupe instaure un système d'organisation, lui-même inspiré de la culture du groupe. Nous estimons que le système, la structure mis en place par la culture est celui présent au sein de la dynamique de groupe. L'ensemble de ces éléments, qu'il s'agisse du niveau de solidarité ou de la dynamique présente dans le groupe, sont des éléments caractéristiques la culture présente au sein d'un groupe. Ils sont tous imbriqués et intimement reliés permettant de rendre le groupe unique en son genre et de le différencier des autres. Comme nous l'avons souvent répété, il existe autant de groupes, que de cultures. Nous pouvons ajouter à notre adage, qu'il existe autant de groupes, que de cultures, que de solidarités, que de dynamiques de groupe.

---

<sup>173</sup> Desmet E, *Intégration de la fonction de cadre de santé : projet d'équipe*, Tournai, 2022-2023, p. 4.

<sup>174</sup> Mucchielli, *La dynamique des groupes*, Paris, ESF, 2019, p. 20.

Pour autant, il semble tout de même y avoir des éléments invariants au sein de la dynamique de groupe, notamment ceux relatifs aux différents rôles présents au sein d'un groupe. Maisonneuve<sup>175</sup> explique que ce système de rôle est incontournable et nécessaire au groupe et à sa dynamique. Il affirme également que les rôles sont constants au sein du groupe mais que les personnes les occupants peuvent changer au fil du temps. Vinsonneau<sup>176</sup> soutient cette idée de chaises musicales des rôles en expliquant qu'une personne obtient un rôle dès l'instant où les membres du groupe la reconnaît dans ce statut. Ce rôle s'accompagne alors de comportements et d'attitudes spécifiques aux rôles qui soit attendus par les membres du groupe. Pour conserver ce statut, la personne doit correspondre aux attitudes, aux comportements socialement attendus et assignés au rôle. Sans cela, elle perd ce rôle qui sera alors attribué à une autre personne désignée à son tour par les membres du groupe. Ainsi nous comprenons qu'au sein du groupe, de sa dynamique, de sa culture, se trouve un système de rôle permettant au groupe de fonctionner. Ces rôles engendrent des comportements spécifiques attendus des personnes les endossant. Une personne endosse un rôle, dès l'instant où le groupe la reconnaît dans ce rôle. Pour qu'elle le conserve, il est impératif qu'elle suive les comportements attendus du statut qu'elle possède. Sans cela, le groupe attribuera le rôle à quelqu'un d'autre, qui correspondra à ce qui est attendu du rôle par le groupe. Ainsi, nous comprenons que les rôles sont invariants contrairement aux personnes qui les endossent au sein des groupes. Parmi les rôles existant au sein de cette dynamique, il existe celui de l'autorité du groupe, le rôle du leader formel. Mucchielli<sup>177</sup>, dans son ouvrage attendant à la dynamique des groupes, donne cinq fonctions à ce leader formel. La première fonction est l'organisation du groupe dans le but de répondre aux objectifs visés par le groupe. La deuxième fonction est de décider les actions du groupe en fonction des contingences. La troisième fonction est celle attendant à la cohésion du groupe, le leader formel doit aplanir les tensions et faciliter l'unité du groupe. La quatrième fonction est le maintien et la promotion des valeurs, des principes, de l'idéologie du groupe. Enfin pour la cinquième et dernière fonction, le leader est le représentant du groupe vis-à-vis des groupes extérieurs. Face à cette énumération de fonctions, nous estimons que le rôle de leader formel participe activement à la dynamique de la culture du groupe. Nous justifions cette pensée grâce à la quatrième fonction du leader formel que nous assimilons aux fonctions relatives au maintien et à la vie de la culture du groupe au quotidien. Nous supposons que ce sont les personnes possédant les rôles de leader formel qui transmettent la culture de groupe. Nous assimilons le rôle d'agent socialisateur de la culture de groupe au rôle du leader formel. À notre sens,

---

<sup>175</sup> Maisonneuve J., *La dynamique des groupes*, Paris, Humensis, 18<sup>ème</sup> édition, 2018, p. 21.

<sup>176</sup> Vinsonneau G., « Le développement des notions de culture et d'identité : itinéraire ambigu », in *Carrefours de l'éducation*, n°14, 2002, p 11, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-carrefours-de-l-education-2002-2-page-2.htm> (page consultée le 25 avril 2024).

<sup>177</sup> Mucchielli R., *la dynamique des groupes*, op cit, p. 94.

il est attendu du leader formel qu'il participe, transmette et véhicule cette culture de groupe au quotidien. Il en est l'ambassadeur, le vecteur au sein et à l'extérieur du groupe.

En conclusion, que pouvons-nous retenir de notre conceptualisation du groupe et de sa dynamique ? Tout d'abord, le groupe est un élément rassemblant les individus au sein d'une même entité. Au-delà de juste agglutiner des personnes, le groupe représente un véritable acteur social avec sa singularité, son fonctionnement interne, ses objectifs communs, les liens sociaux qu'il tisse. Tout cela, le groupe le doit à la culture présente et partagée en son sein entre les membres du groupe. La culture de groupe est réellement ce qui permet de structurer et de créer une cohésion sociale entre les différents membres du groupe. La solidarité et la dynamique présentes au sein du groupe sont intimement liées à la culture, dans le sens où ses éléments découlent réciproquement les uns des autres. Le type de solidarité présente influence l'impact de la culture au sein du groupe et des membres, tandis que la culture affecte le dynamisme présent au sein du groupe. L'ensemble est intimement relié générant alors la singularité du groupe. Pour autant, des invariants sont tout de même présents au sein du groupe, certains rôles sont indispensables au fonctionnement du groupe. Nous estimons que le rôle du leader formel est déterminant dans le dynamisme de la culture du groupe. À nos yeux, il est le principal agent socialisateur de la culture du groupe, il est le membre du groupe avec le plus grand degré d'influence sur cette culture, donc in fine sur le groupe. Endosser ce rôle permet à l'individu d'être un acteur stratégique au sein de cette culture et du groupe.

Grâce à cette conceptualisation du groupe et de sa dynamique, nous comprenons mieux dorénavant ce qu'est un groupe, sa culture, son dynamisme. Nous connaissons plus en détail les subtilités de l'ensemble de ces éléments nous permettant de nous focaliser sur des champs plus restreints et spécifiques gravitant autour de la fonction de cadre de proximité. Pour notre part, nous envisageons plusieurs groupes et cultures auxquels le cadre de proximité fait partie au quotidien. À notre sens, deux types de groupe se dégagent au sein d'une institution, ceux où le cadre de proximité exerce un niveau d'influence formel et ceux où le cadre de proximité possède un niveau d'influence informelle. Pour la suite de notre conceptualisation sur les cultures de groupe attendant à la fonction de cadre de proximité, nous nous intéresserons dans un premier temps à la culture de groupe où le cadre exerce une influence formelle : la culture de groupe que le cadre de proximité encadre. Dans un second temps, nous nous pencherons sur les cultures de groupe où le cadre de proximité développe une influence informelle : la culture de groupe de pairs, la culture du groupe des cadres de proximité.

b. Le cadre de proximité et la culture du groupe qu'il encadre.

Comme nous l'avons souligné lors de notre conceptualisation du groupe, le groupe, dont le cadre est responsable, est un groupe secondaire possédant une solidarité organique avec une culture de groupe

moins forte et influente pour ses membres. Pour autant, nous pensons qu'elle n'est pas négligeable. Au contraire, cette culture forme la cohésion, les liens sociaux qui unissent les membres du groupe. Elle permet également de tisser et de mettre en forme la dynamique de groupe grâce à son consensus de caractéristiques culturelles. Enfin, elle permet également de mobiliser le groupe, d'engendrer les motivations et de donner du sens aux actions entreprises par le groupe. En soi, la culture même lorsque son niveau d'influence est plus faible, possède tout de même des fonctions non négligeables pour les membres du groupe, et notamment pour le cadre de proximité.

Le cadre de proximité est placé dans ce groupe par sa fonction. C'est l'organisation qui décide qu'il fait partie du groupe et qu'il possède de l'autorité au sein de celui-ci. Sa place, le cadre de proximité ne la doit nullement à la volonté des membres du groupe mais à celle de l'organisation. Par ailleurs, lorsque le cadre de proximité prend son poste, bien souvent, il est parfaitement étranger au groupe qu'il encadre et donc à la culture de ce groupe. Ainsi, si le cadre de proximité désire exercer de l'influence au sein du dynamisme de la culture de groupe, il est nécessaire avant tout qu'il fasse partie de groupe, donc de cette culture. En effet, c'est uniquement une fois qu'il aura intégré la culture du groupe à sa propre culture, qu'il pourra devenir un acteur au sein des dynamismes de la culture du groupe qu'il encadre. Mucchielli<sup>178</sup> valide nos pensées en affirmant qu'un chef non intégré au groupe possède une autorité uniquement due à son statut. Toutes les contributions qu'il voudra apporter au groupe seront soit refusées, soit interprétées. Cet auteur renforce l'idée de l'importance de l'intégration du cadre au groupe et à sa culture. Nous comprenons que sans cette intégration, le cadre de proximité ne sera ni écouté, ni pris au sérieux, il ne sera cadre que de nom et il n'exercera aucune réelle influence au sein du groupe qu'il est censé encadrer. Son premier objectif lors de sa prise de fonction est donc d'intégrer le groupe et sa culture. Pour cela, il doit dans un premier temps s'acculturer à cette nouvelle culture. Une fois cette intégration culturelle effectuée, il aura alors les capacités d'agir au sein du groupe et de sa culture. L'acculturation du cadre de proximité à cette culture du groupe qu'il encadre est semblable à l'acculturation que nous avons décrite lors de l'acculturation du cadre de proximité à la culture organisationnelle. Le cadre de proximité cherche un consensus entre cette culture et sa propre culture. Il cherche à trouver un équilibre entre les phénomènes d'assimilation et d'accommodation. Une fois cet équilibre trouvé, le cadre de proximité fait alors partie intégrante de ce groupe et de cette culture, lui permettant de l'influencer.

Cependant, la réalité de terrain n'est pas aussi simple. Mucchielli<sup>179</sup> explique que pour qu'un individu exerce de l'autorité au sein d'un groupe, il faut que celle-ci soit reconnue par les membres du groupe. Sans cette reconnaissance, l'individu ne possédera pas réellement de pouvoir d'influence au sein du groupe. En ce qui concerne le cadre de proximité, il dispose d'une autorité au sein du groupe grâce à

---

<sup>178</sup> Mucchielli R., *Le travail en équipe : clé pour une meilleure efficacité collective*, op cit, p. 93.

<sup>179</sup> Ibidem, p. 93.

la volonté de la direction et non par la reconnaissance de son autorité par les membres du groupe. Nous comprenons donc avec les paroles de Mucchielli, que le cadre de proximité ne possède pas réellement d'autorité puisqu'il n'est ni reconnu, ni légitime auprès des membres de son groupe. Le cadre possèdera alors de l'autorité uniquement une fois qu'il aura été légitimisé par les membres du groupe. Brassart<sup>180</sup> explique dans son épreuve intégrée que cette recherche de légitimité par le cadre de proximité est une construction sociale en perpétuelle remaniement, et une fois acquise, cette légitimité doit s'entretenir dans le temps pour éviter qu'elle ne s'effrite ce qui entraînerait la perte de l'autorité du cadre de proximité au sein du groupe. Ainsi, nous comprenons grâce à ces auteurs que l'intégration au groupe et à sa culture ne suffisent pas pour que le cadre de proximité puisse agir au sein du groupe et sur sa culture. Il est également nécessaire que son autorité soit légitime aux yeux des membres du groupe pour pouvoir l'influencer. Sans cette reconnaissance, une nouvelle fois, le cadre de proximité n'aurait aucun pouvoir sur le groupe et sa culture. La seconde mission du cadre de proximité est donc de légitimiser son autorité au sein du groupe qu'il encadre. Sans ce prérequis, le cadre de proximité, bien qu'il soit intégré au groupe et à sa culture, ne possède aucune réelle influence sur ces éléments. Cette reconnaissance, le cadre de proximité l'obtient en acquérant le rôle de leader formel du groupe. Pour ce fait, le cadre de proximité doit viser le rôle du leader formel du groupe pour pouvoir exercer de l'influence au sein du groupe et sur sa culture. Une fois qu'il est reconnu comme le leader formel par les membres du groupe, il obtient son influence au sein du groupe et de sa culture. Le cadre de proximité devient alors l'agent socialisateur de cette culture.

Cette fonction acquise par le cadre de proximité en devenant le leader formel du groupe, nous permet de déboucher sur sa troisième mission, celle de transmettre la culture du groupe. Tout comme pour la culture organisationnelle, le cadre de proximité devient alors le négociateur au sein des processus d'acculturation qu'il met en place. Là aussi, nous estimons qu'il effectue des acculturations d'ordre politique du type planifié et contrôlé. Tout comme pour la culture organisationnelle, nous estimons que l'acculturation effectuée par le cadre de proximité relève de sa fonction au regard de l'Arrêt Royal le définissant. Ces processus d'acculturation ne sont donc pas libres, ni spontanés. Ensuite, les résultats visés par le cadre de proximité à la suite de ces acculturations sont des intégrations. De ce fait, le cadre de proximité lors des phases de négociations prend en compte chacune des cultures présentes. Son rôle est de rechercher un compromis, un consensus commun présentant un degré de cohérence entre les traits culturels de chacune des cultures, tout comme une réponse adéquate aux besoins des groupes et des individus. Ces processus peuvent s'activer lors de l'arrivée d'un nouveau membre ou lorsque deux groupes rentrent en contact. Cette participation active fait du cadre de proximité une personne stratégique, car en tant qu'acteur de ces processus, il peut orienter les

---

<sup>180</sup> Brassart P., *L'intégration d'un cadre de santé : un parcours d'obstacles*, Tournai, 2022, p. 30.

négociations, donc modifier la culture de groupe grâce aux processus d'acculturation auxquels il participe. Pour autant, nous émettons une mise en garde face à cette influence lors de l'établissement du compromis. Le rôle de leader formel n'est jamais acquis, Brassart a spécifié que la légitimité n'était pas immuable dans le temps. Le cadre de proximité peut très bien perdre ce rôle, s'il n'adopte pas les comportements attendus par le groupe. Aussi estimons-nous que celui-ci doit être prudent lorsqu'il agit en tant qu'un agent socialisateur, car ses décisions en matière d'acculturation peuvent remettre en question son rôle. En effet, si jamais le consensus qu'il désire intégrer à la culture du groupe ébranle fortement sa stabilité culturelle<sup>181</sup>, les membres du groupe peuvent estimer que le cadre de proximité ne remplit pas son rôle de leader formel. Il est alors possible, dans ce genre de situation, d'avoir une contre-acculturation accompagnée d'une perte du rôle du leader formel pour le cadre de proximité. Ces risques nous prouvent que le rôle d'agent socialisateur n'est pas anodin pour le cadre de proximité. Certes, cela lui apporte un degré d'influence non négligeable sur la culture du groupe et les membres du groupe, mais ce pouvoir peut facilement être remis en cause, s'il n'est pas manié avec prudence et réflexion.

Enfin la quatrième mission attendant à la fonction du cadre de proximité concernant la culture du groupe qu'il encadre est celle de partager cette culture. En effet comme n'importe quelle autre culture, la culture du groupe pour être réelle et pérenne dans le temps doit être vécue, se partagée, se véhiculée par chacun des membres l'ayant intégré. Pour cela, le cadre de proximité veille à que cette culture de groupe transparaisse au travers de ses décisions, de ses actions au quotidien. Il incite également les membres du groupe à vivre cette culture au quotidien, car c'est en partageant une même culture, que la culture reste d'actualité, tout comme le groupe. La culture du groupe garantit la cohésion, les liens sociaux, la structure, la dynamique entre les membres du groupe.

En conclusion sur ce point, nous décidons que le cadre de proximité possède plusieurs missions envers le groupe et la culture du groupe qu'il encadre. La première est qu'avant tout chose, il est nécessaire pour le cadre d'intégrer le groupe et sa culture à la sienne. Sans ce prérequis, le cadre de proximité restera un étranger au groupe ne pouvant pas participer à la culture du groupe et à sa dynamique. La seconde mission, que nous voyons également comme un prérequis est celle de faire légitimiser son autorité par les membres du groupe. L'autorité du cadre est imposée par l'organisation et non acceptée par les membres du groupe. De ce fait, il n'exerce pas de réelle influence durable sur le groupe et sa culture. Pour cela, il est nécessaire que le cadre de proximité fasse reconnaître son pouvoir d'influence par les membres du groupe notamment en endossant le rôle de leader formel au sein de la dynamique de groupe. C'est uniquement une fois qu'il a atteint ce rôle, qu'il peut réellement

---

<sup>181</sup> Cette stabilité culturelle peut notamment être ébranlée par un conflit de valeur. Une acculturation, par sa rencontre entre deux cultures, peut générer un conflit de valeurs lorsque les valeurs prônées par les deux cultures en contact sont divergentes. Le processus de négociation se voit alors entraîner dans des conflits de l'ordre des valeurs culturelles.

participer aux dynamismes de la culture du groupe qu'il encadre. Il peut alors effectuer sa troisième mission, celle de transmettre la culture du groupe aux nouveaux membres ou cultures environnantes. Devenant alors un véritable négociateur de ces processus, le cadre de proximité peut alors influencer les compromis, les consensus établis lors de ces acculturations planifiées et contrôlées. Néanmoins, le cadre de proximité doit être prudent dans l'élaboration de ces consensus car s'ils sont trop déstabilisants, ils pourraient engendrer une contre-acculturation à la place d'une intégration. Le groupe rejeterait alors le compromis acquis par le cadre de proximité pouvant alors remettre en cause son rôle de leader formel. Le cadre de proximité doit être précautionneux dans son rôle d'agent socialisateur. Enfin, sa quatrième mission vis-à-vis de la culture du groupe qu'il encadre est celle de faire vivre cette culture. Sans elle, la cohésion, les liens, le fonctionnement, la dynamique du groupe n'existeraient pas. Pour éviter ce résultat, il est important que cette culture de groupe se partage et se vive au quotidien grâce à tous les membres du groupe dont le cadre de proximité.

Nous venons d'examiner les rôles et les particularités de la culture de groupe que le cadre de proximité coordonne. Le cadre de proximité au sein de cette culture exerce une autorité formelle en raison de sa place hiérarchique au sein de l'institution. Qu'en est-il de sa place, de son rôle dans les cultures où il ne possède pas d'autorité formelle ? Nous tâcherons de répondre à cette interrogation en étudiant les cultures présentes au sein des groupes où le cadre de proximité n'exerce pas d'influence formelle, comme la culture du groupe de pairs.

### c. La culture du groupe des pairs

Le groupe de pairs est une notion que nous avons déjà utilisée lors de notre premier chapitre attendant à la conceptualisation de la socialisation. Pouvant se définir comme un ensemble de personnes partageant la même fonction, la même profession<sup>182</sup>, nous décidons d'assimiler ce terme au groupe regroupant les cadres de proximité au sein d'une même institution. De ce fait, au regard de notre écrit, ce groupe est une instance de socialisation secondaire. Avant de nous intéresser à la culture du groupe des cadres de proximité et à sa dynamique, examinons ce groupe et à ses particularités.

#### i. Définitions du groupe de pairs.

Lorsque nous avons défini la notion de groupe, nous avons évoqué qu'un groupe représentée des personnes rassemblées dans un même lieu avec les mêmes objectifs et désirs. Or lorsque nous observons la fonction de cadre de proximité, nous pouvons remarquer que le cadre de proximité

---

<sup>182</sup> <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/groupe-de-pairs/> (page consultée le 28 avril 2024).

entretient des contacts restreints avec les autres cadres de proximité au sein d'une institution. Bien souvent, au quotidien le cadre de proximité est avec le groupe qu'il encadre et non avec les autres cadres de proximité de son institution. Les contacts entre les cadres de proximité ont lieu bien souvent lors des réunions, des moments alors précis avec des temps de rencontre restreints. Nous comprenons donc que les contacts entre les cadres de proximité sont courts et occasionnels. De plus, en ce qui concerne l'orientation et les buts communs, les cadres de proximité gèrent chacun leurs propres unités pouvant alors avoir des objectifs, des projets différents des unités les entourant. Il est donc possible que des cadres de proximité ne possèdent pas tous les mêmes objectifs et désirs au sein d'une institution. Face à ces observations, nous pouvons nous poser la question de l'existence même d'un groupe de cadres de proximité et donc in fine celle de leur culture. Ce groupe de pairs existe-t-il ? Est-il animé de processus de socialisation culturelle ?

Perrenoud<sup>183</sup> met réellement en doute la notion de groupe de pairs pour la fonction de cadres de proximité. Il appuie notre analyse en ajoutant d'autres éléments fragilisant la notion de groupe des cadres de proximité. Il explique que les cadres deviennent chefs pour différentes raisons. Dans tous les cas, une fois en fonction, ils acceptent d'exercer une certaine forme d'autorité au sein de l'institution, qui peut alors permettre la satisfaction de leurs besoins, la réalisation de projets, la modification de leurs environnements, la garantie de leurs propres autonomies, la possibilité de jouer avec les autres pouvoirs en place ou de s'en soustraire. La fonction de cadre de proximité apporte une certaine autonomie, une liberté grâce à la possibilité d'exercer une forme d'autorité. Or, lorsque nous formons un groupe, lorsqu'une culture est en place, l'individu s'y intégrant doit trouver un équilibre entre les phénomènes d'assimilation et d'accommodation, perdant alors une part l'individualité au profit du collectif. Perrenoud explique que cette perte d'individualité, d'autonomie est un frein à la formation du groupe des cadres et à leur culture. Il ajoute ensuite en second frein<sup>184</sup> la diversité des individus présents au sein du groupes des cadres de proximité. Il expose que c'est un groupe très hétérogène, dans le sens où l'entrée de nouveaux membres se fait au grés des départs d'autres membres. De plus, il complète son argumentaire en soulignant que les personnes nommées peuvent être engagées par des directions, des générations différentes, amenant des cadres de proximité avec des profils et des désirs différents. En outre, les niveaux de formation professionnelle peuvent également être différents entre les cadres de proximité. L'ensemble de ces éléments crée un groupe aux membres très divers où les points communs, les consensus culturels peuvent être complexes à trouver. Car encore faut-il suffisamment se dévoiler pour trouver un consensus. L'auteur expose comme

---

<sup>183</sup> [https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_1993/1993\\_08.html](https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1993/1993_08.html) (page consultée le 28 avril 2024).

<sup>184</sup> Ibidem

troisième frein celui de la transparence<sup>185</sup>. Pour trouver un consensus culturel commun au groupe, il est nécessaire que les individus se dévoilent. Leurs valeurs, leurs idéaux, leurs possibles failles sont alors exposées à la vue de tous. Pour l'auteur, cette partie est difficile pour le cadre de proximité qui ne souhaite pas exposer ses particularités et ses failles à ses pairs ou à ses supérieurs. Il explique cette difficulté par le côté compétitif et comparatif attendant à la fonction de cadre de proximité. Ainsi nous comprenons avec cet auteur que les notions de groupe et de culture commune à la fonction de cadre de proximité ne sont pas aisées. Au-delà du faible niveau de contact entre eux ou de leurs objectifs différents, l'auteur a également exprimé leurs difficultés à trouver une culture commune du fait de leur hétérogénéité, leurs peurs de transparence et leurs craintes de perdre de l'autonomie. La notion de groupe de pairs des cadres de proximité semble donc être compromis pour cet auteur.

Pour notre part, nous ne sommes pas aussi négatives que cet auteur. Certes nous partageons certains de ces points de vue, mais les freins cités ne sont pas uniquement attendant à la fonction de cadre de proximité. À notre sens, les freins énumérés sont présents dans d'autres groupes où l'existence du groupe et de sa culture ne sont pas remis en cause. C'est notamment le cas pour les groupes secondaires. Ces groupes sont formés de manière contractuelle, il nous semble donc logique qu'une part d'hétérogénéité soit présente dû aux manières de recruter les personnes présentes dans ces groupes. Nous supposons que le groupe et la culture s'y trouvant se réunissent autour d'un consensus culturel commun où les degrés de divergence à la moyenne sont plus important que d'autres groupes. Mais aucunement l'hétérogénéité n'empêche la création d'un groupe. Ensuite nous assimilons le manque de transparence au groupe secondaire. La solidarité est organique, les liens sont formels, il nous semble dès lors normal que les individus les constituant sont plus frileux à l'idée de se dévoiler à des inconnus. Cependant, là aussi, ce point ne remet pas en cause la formation du groupe et de sa culture. Concernant la perte d'autonomie, il est vrai qu'à partir de l'instant où un individu rentre dans un groupe, dans une culture, il perd en autonomie pour intégrer cette culture, mais cette perte n'est pas à sens unique. Comme nous l'avons souligné, la socialisation permet à l'individu de devenir un véritable acteur, de comprendre les rôles et le groupe qu'il intègre. De plus, en intégrant la culture d'un groupe, il trouve un consensus commun entre la culture du groupe et sa propre culture. Par ce phénomène d'acculturation, il peut alors modifier la culture du groupe en fonction de ses propres traits culturels. À notre sens, cette part d'accommodation, que certains perçoivent comme une perte d'autonomie, est en réalité une phase indispensable pour que l'individu devienne un acteur au sein d'un groupe. C'est en apprenant les caractéristiques du groupe, son système, ses valeurs, sa culture, que l'individu peut devenir un véritable acteur au sein de celui-ci. Ce n'est donc en rien un

---

<sup>185</sup> [https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_1993/1993\\_08.html](https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1993/1993_08.html) (page consultée le 28 avril 2024). Op cit

inconvenient à notre sens. De plus, cette accommodation est présente dans chaque groupe et n'empêche aucunement la formation du groupe, nous ne voyons donc pas en quoi cette perte d'autonomie empêcherait la formation du groupe des cadres de proximité. Pour ce qui est du but et de l'espace de travail, il est vrai qu'ils peuvent diverger, mais nous pensons qu'ils possèdent tout de même un dénominateur commun : l'institution. Chacun des cadres de proximité travaille au sein et pour l'institution. Celle-ci fixe un lien de travail commun et des objectifs communs à chacun de ces membres. Certes, ils sont généraux et globaux mais ils permettent à notre sens de fixer l'un des objectifs communs du groupe des cadres de proximité. En conclusion, nous pensons que le groupe des cadres de proximité est une réalité, certes il existe des freins pouvant compliquer sa création, mais ils ne sont aucunement insurmontables. La notion de groupe de pairs est donc possible pour le groupe des cadres de proximité, ainsi que la création de sa culture.

## ii. Le cadre de proximité et la culture du groupe de pairs.

Dès lors que nous comprenons plus en détail ce qu'est le groupe de pairs pour la fonction du cadre de proximité, intéressons-nous à l'influence possible du cadre de proximité au sein de cette culture, au sein de ce groupe. Le cadre de proximité au sein de ce groupe est un membre lambda, semblable à tous les autres, sans aucune obligation, ni missions confiées par l'institution ou attachées sa fonction. Il n'a pas la nécessité de devenir le leader formel de ce groupe, nous attribuons cette tâche aux cadres intermédiaires qui à notre sens encadrent ce groupe. Le cadre de proximité n'a donc pas d'autorité formelle au sein de ce groupe. Il intègre ce groupe, comme le ferait tout autre nouvel engagé. Pour cela, un processus d'acculturation se met en place entre le cadre de proximité et l'agent socialisateur de cette culture de pairs : le cadre intermédiaire. Ensemble, ils cherchent à établir un consensus commun entre la culture personnelle du cadre de proximité et la culture du groupe de pairs. Le cadre de proximité cherche alors à équilibrer sa propre balance entre les processus d'assimilation et les processus d'accommodation. Une fois ce compromis trouvé, le cadre de proximité et la culture des groupes de pairs s'alignent permettant l'intégration du nouveau membre. En s'intégrant au groupe de pairs et à sa culture, le cadre de proximité réalise sa première mission en ce qui concerne cette culture. Il peut alors enchaîner avec sa seconde mission, celle de vivre la culture du groupe de pairs. Pour cela, il l'anime, la véhicule au quotidien grâce à ses décisions et ses actions permettant la survie de cette culture et du groupe. Par la suite, il n'a nullement besoin d'être reconnu comme le leader formel au sein de ce groupe, puisqu'il ne possède pas d'autorité formelle prescrite par sa fonction. Nous pourrions alors penser qu'il ne possède que deux missions envers la culture du groupe de pairs. La réalité est tout autre, car ce n'est pas parce qu'il ne possède pas d'autorité formelle, qu'il est dénoué d'influence au sein de ce groupe et vis-à-vis de cette culture. Il est possible que le cadre de

proximité possède de l'influence au sein du groupe et de sa culture, en devenant un leader informel. Mattens<sup>186</sup> définit les leaders informels comme des individus détenteurs du pouvoir au-delà des organigrammes de fonction formels. Brunet et Savoie<sup>187</sup> appuient l'idée de cette autrice en expliquant qu'un leader informel jouit d'un rôle particulier en exerçant une influence sur les autres membres du groupe. Ils ajoutent que ce sont les membres du groupe qui choisissent le leader informel, l'individu jugé le mieux capable de remplir ce rôle et cette influence. Ainsi, nous comprenons grâce à ces auteurs, que ce n'est pas parce que le cadre de proximité au sein du groupe de pairs ne possède pas d'autorité formelle qu'il est dépourvu d'influence au sein du groupe ou de sa culture. Il est tout à fait possible que celui-ci soit choisi par les membres du groupe de pairs pour devenir le leader informel. Avec ce rôle, le cadre de proximité aura alors les capacités d'influencer le groupe et sa culture au même titre que le leader formel. Il peut alors devenir un agent socialisateur de cette culture, tel que l'est le leader formel. Nous estimons que leaders formel et informel sont deux formes d'influences semblables, ce sont deux rôles équivalents au sein du groupe. Tous deux désignés par les membres du groupe, le leader formel représente l'autorité formelle tandis que le leader informel représente le pouvoir informel. Ces deux formes d'influence peuvent à la fois se compléter, s'opposer, modifiant alors la dynamique de groupe ainsi que sa culture. Le cadre de proximité en devenant le leader informel du groupe de pairs possède alors des capacités d'influencer ce groupe et sa culture, au même titre que le leader formel. Il disposera au sein du groupe de pairs, des mêmes possibilités d'influence que celles qu'il possède au sein du groupe qu'il coordonne lorsqu'il est reconnu comme leader formel. Il assume alors une troisième mission, celle de transmettre la culture du groupe de pairs en étant le leader informel. Il participe au même titre que le leader formel aux processus de socialisation. Il peut alors choisir de s'aligner ou de s'opposer à l'influence du leader formel lors des processus d'acculturation de la culture du groupe de pairs. Étant un agent socialisateur grâce à son rôle de leader informel, le cadre de proximité devient une forme de contre-pouvoir, pouvant choisir de suivre ou de créer ses propres dynamiques de négociation lors des phénomènes d'acculturation de la culture du groupe de pairs des cadres de proximité.

En conclusion, nous comprenons que le cadre de proximité peut avoir trois missions envers la culture du groupe de pairs. La première est que pour faire partie du groupe de pair et de sa culture, le cadre de proximité doit s'y intégrer. Cette intégration se fait via un processus d'acculturation entre la culture du cadre de proximité et celle du groupe de pairs. Une fois l'équilibre trouvé entre les phénomènes d'accommodation et d'assimilation, le cadre de proximité fait alors partie du groupe de pairs et de sa culture. De ce fait, il peut assurer sa seconde mission, celle de vivre cette culture au quotidien, car grâce à l'intégration du cadre de proximité à cette culture, il possède alors les capacités de l'animer,

---

<sup>186</sup> Mattens A., *Infirmières en chef, véritables leaders : utopie ou réalité ?*, Tournai, 2010, p. 25.

<sup>187</sup> <https://books.openedition.org/pum/13649?lang=fr> (page consultée le 29 avril 2024).

de la vivre au quotidien, permettant la survie du groupe ainsi que celle de sa culture. Ces deux missions envers cette culture du groupe de pairs, nous semblent incontournables pour le cadre de proximité, mais ce n'est pas forcément le cas pour la troisième mission. Le cadre de proximité, ne possédant pas de pouvoir formel au sein du groupe, n'est pas dans l'obligation d'acquiescer le rôle du leader formel. Il ne doit donc pas devenir obligatoirement un agent socialisateur de cette culture. Nous estimons que la transmission de la culture du groupe de pairs est une mission du cadre intermédiaire. Cependant, ce n'est pas pour autant que le cadre de proximité ne peut pas effectuer cette mission de transmission. Le cadre de proximité peut devenir un agent socialisateur lorsqu'il est reconnu comme le leader informel du groupe de pairs. La reconnaissance de ce rôle par les pairs, offre alors au cadre de proximité un degré d'influence semblable à celui du leader formel. Nous comprenons donc que ce n'est pas parce qu'un individu ne possède pas d'autorité formelle, qu'il est dénué de capacité d'influence sur le groupe ou sa culture. Le cadre de proximité peut ainsi remplir une troisième mission envers la culture du groupe de pairs, celle de la transmettre. Il la possède dès lors qu'il est reconnu comme le leader informel de ce groupe.

#### d. Conclusions

Pour conclure cette partie sur les cultures des groupes auxquels le cadre de proximité appartient, nous pouvons souligner deux missions essentielles et présentes dans tous les groupes. La première mission est à nos yeux un véritable prérequis, celle de s'intégrer aux cultures et aux groupes. En effet sans ces acculturations, le cadre de proximité n'appartient pas aux groupes, ni à leurs cultures, et ne possède donc aucune possibilité d'influencer les groupes et leurs cultures. La seconde mission que nous estimons commune à tous les groupes est celle de vivre les cultures des groupes auxquels le cadre de proximité appartient. Le cadre de proximité anime, véhicule ces cultures au quotidien par ses décisions et ses actions. Grâce à cela, les cultures et les groupes perdurent dans le temps, car pour qu'une culture s'épanouisse, elle doit être réelle et pratiquée au quotidien par chacun des membres. Enfin, nous pouvons distinguer une troisième mission appartenant au cadre de proximité envers la culture des groupes auxquels il appartient, celle de transmettre ces cultures. Cette troisième mission est plus subtile que les deux premières, elle nécessite l'acquisition de rôles spécifiques au sein de la dynamique de groupe : les rôles du leader formel et du leader informel. Pour pouvoir transmettre la culture d'un groupe, pour devenir ainsi un agent de socialisation, il est nécessaire que l'individu fasse reconnaître son autorité par les membres du groupe. Cette reconnaissance d'autorité est de deux types, celle du leader formel et celle du leader informel. Un individu cherche à obtenir le rôle du leader formel, lorsqu'il possède une autorité prescrite par sa fonction. Mais c'est uniquement lorsqu'il est reconnu par les membres du groupe comme le leader formel, que son autorité prescrite devient réelle

et légitime, sans cela, cette autorité prescrite est contestée. En revanche, l'acquisition du rôle du leader informel peut se faire auprès de n'importe quel membre d'un groupe dès l'instant où il est reconnu par les autres membres. L'individu n'a pas d'autorité prescrite à faire reconnaître, il n'a que du pouvoir à acquérir au sein du groupe. Ces deux rôles sont équivalents et permettent tous deux de transmettre la culture du groupe car ils permettent à leurs détenteurs d'être des agents socialisateurs, d'endosser le rôle d'acteur des processus d'acculturation. Nous comprenons qu'il est alors possible au sein d'un même groupe d'avoir plusieurs agents socialisateurs en même temps. Ils pratiqueront chacun des processus de socialisation culturelle pouvant soit s'aligner ou soit s'opposer. Le cadre de proximité, en fonction des groupes auxquels il appartient, peut chercher à acquérir ces rôles, et donc in fine assurer la mission de transmission de ces cultures. Cela nous semble nécessaire au sein du groupe qu'il coordonne, il cherche alors à acquérir le rôle du leader formel, à faire légitimer son autorité prescrite. Cela nous semble être une possibilité au sein des groupes où il ne possède pas d'autorité formelle, il cherche alors à acquérir le rôle du leader informel. Dans tous les cas, nous remarquons que le cadre de proximité est un des éléments centraux à ces différentes cultures de groupe, car une fois intégré, il permet de les faire perdurer dans le temps, il en devient l'ambassadeur voire leurs transmetteurs s'il est reconnu comme agent socialisateur. Le cadre de proximité est réellement un acteur central de ces différentes cultures et peut exercer de l'influence sur chacune d'entre elles.

### 3) Conclusions

Avec l'étude de ces différentes cultures auxquelles le cadre de proximité appartient, nous remarquons que ce dernier est un individu central pour les cultures présentes au sein de l'institution. Celle-ci est un milieu multiculturel, où une multitude de cultures coexistent. Le cadre de proximité est un être appartenant à différentes cultures en simultanée, il interagit constamment avec chacune d'elles. Nous avons explicité lors de ce chapitre, trois instances et ses trois cultures que nous considérons comme formel et explicite à la fonction de cadre de proximité au sein d'une institution. Nous n'avons pas abordé les cultures des groupes de projets, des groupes transversaux, des groupes informels auxquels le cadre de proximité peut également appartenir. Dans tous les cas, nous pouvons d'ores et déjà admettre que le cadre de proximité est un être animé d'une diversité culturelle façonnée par les groupes auxquels il appartient. À notre sens, il est réellement au carrefour d'une multitude de cultures en raison de sa place dans l'institution et de sa proximité avec les collaborateurs. Il est à nos yeux un acteur culturel majeur au sein de l'ensemble de ces cultures. Nous lui avons dénombré quelques missions notamment celle d'intégrer les cultures de groupe et organisationnelle auxquelles il appartient. Cette première mission nous semble incontournable et une nécessité pour que le cadre de

proximité devienne un acteur culturel. Sans cette première étape, il n'appartient pas aux groupes, ni à leurs cultures, il n'exerce alors aucune influence sur eux. Ces intégrations se réalisent à la suite de multiples de processus d'acculturation, qui façonnent inexorablement la culture personnelle du cadre de proximité. À nos yeux, il est celui qui effectue le plus de compromis, négocie le plus de consensus culturels au sein de l'institution. Sa culture personnelle s'aligne avec tous les consensus culturels propres à chacune des cultures auxquelles il appartient. Il réussit à partager ou à être dans l'écart admis à la moyenne de chacun de ces consensus culturels. Grâce à cette richesses culturelle, il devient l'individu connaissant le mieux les cultures, leurs besoins et leurs spécificités culturelles. Ces connaissances engendrent une mine d'or d'informations non négligeable pour le cadre de proximité, faisant de lui un acteur culturel majeur au sein de cet univers multiculturel.

En effet, au-delà de simplement intégrer, appréhender et vivre ces différentes cultures, le cadre de proximité peut également participer activement à leurs transmissions. Pour cela, il est nécessaire qu'il acquière le rôle du leader formel ou celui du leader informel pour devenir un agent socialisateur. Dans tous les cas, lorsqu'il obtient l'un de ces rôles, il devient le négociateur participant aux multiples processus d'acculturation. Il cherche les compromis en tâchant d'équilibrer les balances entre les processus d'assimilation et les processus d'accommodation des cultures présentes lors des acculturations. À nos yeux, il effectue chacune de ces acculturations en ayant pour objectif l'intégration des différentes cultures, il est à la recherche des consensus permettant la coexistence et le respect de chacune des cultures auxquelles il appartient et qu'il rencontre. Mais le cadre de proximité n'est pas forcément le seul agent socialisateur présent au sein des groupes, il existe des dynamiques de pouvoir et de contre-pouvoir au sein des groupes. Le cadre de proximité peut être confronté soit à des alignements, soit à des oppositions vis-à-vis des consensus culturels qu'il souhaite mettre en place. Dans tous les cas, ce rôle d'agent socialisateur apporte du pouvoir au cadre de proximité mais également des responsabilités. Ce rôle peut à tout moment être perdu, le cadre de proximité doit être précautionneux lorsqu'il l'exerce. De plus, nous envisageons qu'il est également possible que le cadre de proximité soit un agent socialisateur de plusieurs cultures en simultanée. Nous estimons que cela peut être le cas avec la culture organisationnelle et la culture du groupe qu'il encadre lorsqu'il est reconnu comme le leader formel du groupe.

En conclusion, le cadre de proximité par son rôle d'agent socialisateur est un être garantissant l'interculturalité au sein d'une institution. Ce terme peut être défini comme l'ensemble des relations et interactions entre des cultures différentes où les échanges sont réciproques, fondés sur le dialogue, le respect mutuel et le souci de préserver chacune des cultures<sup>188</sup>. Nous estimons que c'est grâce à sa culture façonnée à partir d'une diversité culturelle, grâce à sa fonction et à sa place au sein de

---

<sup>188</sup> <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Interculturalite.htm> (page consultée le 29 avril 2024).

l'institution, qu'il est l'individu le plus à même de trouver les équilibres et de garantir la coexistence voire la cohésion entre ces différents univers culturels se frôlant, s'entremêlant, s'imbriquant au quotidien. À nos yeux, le cadre de proximité est l'un des garants de cette cohésion entre les différentes cultures. C'est lui qui crée le ciment, qui tisse les liens entre ces différentes cultures au quotidien. Stuart<sup>189</sup> rejoint nos suppositions sur le rôle majeur du cadre de proximité envers ces enjeux culturels au sein de l'institution. Il recommande aux personnes de l'encadrement un effort conscient d'alignement entre les différentes cultures pour permettre l'existence de chacune d'elles. Thévenet<sup>190</sup> appuie également cela en expliquant que la mission du cadre de proximité face à cette interculturalité est de garantir un niveau de cohérence entre chacune de ces cultures. Avec ces deux auteurs, nous comprenons que la cohérence semble être l'un des facteurs essentiels à la coexistence et à la cohésion entre les différentes cultures. Nous comprenons qu'il est nécessaire d'avoir une certaine homogénéité entre les cultures pour qu'elles coexistent.

Nous avons établi plus haut que la cohérence des traits culturels communs était nécessaire pour garantir l'existence d'une culture. Pour autant, nous avons appris grâce aux propos de Trompenaars que bien que cette cohérence soit nécessaire, elle n'est pas absolue. Chaque culture permet des écarts aux consensus communs, à cette cohérence commune. Vinsonneau<sup>191</sup> met également à mal cette nécessité de cohérence absolue dans la dynamique de cohésion et de coexistence entre les différentes cultures. Cette autrice affirme que l'hétérogénéité culturelle, perçue par le passé comme menace de la cohérence, est aujourd'hui vue comme une chance d'ouverture à l'autre et d'enrichissement. Ainsi avec ces différents points de vue, nous comprenons que la cohésion entre les cultures est bien plus subtile à obtenir. Elle ne relève pas d'une simple cohérence entre les cultures. Face à cette complexité, nous décidons d'étudier plus en détail la cohésion, ce que cela implique, comment elle se met en place au quotidien et quelle est la place du cadre de proximité dans cette cohésion interculturelle.

---

<sup>189</sup> Delobbe N et al. op cit. p. 313

<sup>190</sup> Thévenet M., op cit, p. 122

<sup>191</sup> Vinsonneau G., op cit, p. 13.

## CHAPITRE N°4 : LA COHÉSION

Lors de nos précédents chapitres, nous nous sommes intéressées à divers sujets pour arriver aux conclusions suivantes : le cadre de proximité est un être participant à une multitude de culture ayant permis de forger une culture personnelle riche en trait culturel. Sa place au sein de l'institution le met au carrefour de divers univers culturels, tandis que sa fonction lui attribue des rôles envers chacune de ces cultures. Le rôle d'agent socialisateur fait du cadre de proximité le principal négociateur, médiateur de l'ensemble de ces différentes cultures. Le cadre de proximité est à nos yeux l'être permettant l'interculturalité, la coexistence et la cohésion entre ces différentes cultures. Comme déjà énoncé, nous considérons le cadre de proximité comme le ciment, l'agrégant essentiel permettant la cohésion de l'ensemble de ces cultures. Très rapidement nous avons évoqué la cohérence comme l'un des facteurs garantissant la cohésion. Cependant, nous avons vite été confrontés à des avis divergents, Aussi ce chapitre porte-t-il sur la conceptualisation de la notion de cohésion. Notre but est de découvrir ce qu'est la cohésion, comment elle s'obtient et quels sont les enjeux du cadre de proximité permettant cette cohésion interculturelle.

### 1) La cohésion

#### a. Définitions de la cohésion

Avant toute chose, il nous semble propice de commencer notre réflexion en définissant ce qu'est la cohésion. Les premières définitions que nous trouvons à ce sujet sont de l'ordre du champ de la physique où la cohésion est perçue comme la force qui unit les particules d'un corps<sup>192</sup>. En nous penchant ensuite, sur l'origine du mot, nous découvrons que celui-ci provient du latin *cohaerere* signifiant être uni, attaché ensemble. Cette étymologie explique à la fois la définition de la cohésion dans le champ de la physique, et la définition plus générale, celle d'être l'union étroite entre les différentes parties d'un tout<sup>193</sup>. Buton, Fontayne et Heuzé, conceptualisant cette notion dans le champ social, expliquent que la cohésion est un élément significatif pour les groupes. Ils affirment qu'elle est nécessaire pour garantir à la fois la construction et le maintien du groupe dans le temps<sup>194</sup>. Ces auteurs argumentent leurs idées en citant Lewin qui conçoit la cohésion comme « *le consentement*

<sup>192</sup> <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/cohesion/> (page consultée le 30 avril 2024).

<sup>193</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/academie9/coh%C3%A9sion> (page consultée le 30 avril 2024).

<sup>194</sup> Buton F., Fontayne P., Heuzé J-P., « La cohésion des groupes sportifs : évolutions conceptuelles, mesures et relations avec la performance », in *Movement & sport sciences*, n°59, 2006, p 12, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-science-et-motricite-2006-3-page-9.htm%20>. (page consultée le 30 avril 2024).

*des individus à rester ensemble, elle est donc une propriété essentielle du groupe sans laquelle il ne peut exister* »<sup>195</sup>. Furtos<sup>196</sup> complète leurs réflexions en exposant que la cohésion n'est pas un état mais un processus actif. La cohésion est donc synonyme d'actions concrètes permettant le rattachement des individus à un tout. Il affirme également que sans ces actions de cohésion, les individus resteraient détachés des uns et des autres. Carron et Brawley<sup>197</sup> soutiennent les propos de Furtos sur le caractère actif de la cohésion. Ces auteurs conçoivent la cohésion non pas comme une caractéristique du groupe mais comme un phénomène dynamique propre au groupe. Selon eux, les actions favorisant la cohésion du groupe et de ses membres évoluent en fonction des contingences rencontrées par le groupe. La cohésion n'est donc pas un état mais bien un processus constant mobilisant le groupe et évoluant en fonction de celui.

En conclusion, nous pouvons comprendre grâce à ces différents auteurs, que la cohésion correspond au fait de rester ensemble, d'être rassemblés au sein d'un tout commun. Dans le champ social, la cohésion correspond à ce qui permet d'unir les individus au sein d'un même collectif, d'un même groupe, de coexister. La cohésion semble être le facteur essentiel à la construction et au maintien du groupe. De plus, elle n'est pas un stade, ni un état, ni une caractéristique d'un groupe. La cohésion est en réalité un processus actif propre au groupe. Elle découle d'une série d'action mise en place au sein du groupe pour favoriser sa présence. Ces actions peuvent évoluer en fonction des contingences vécues par le groupe. Nous comprenons donc que la cohésion n'est pas un fait, elle se construit, s'entretient au quotidien pour garantir ses effets, ceux de faire d'une diversité d'individu, un groupe où chacun de ses membres sont unis. Mais comment s'obtient-elle ? Quelles sont les actions à mettre en place pour garantir la cohésion entre les différents membres d'un même groupe ?

#### b. Les facteurs de la cohésion de groupe.

Au cours de l'établissement de la définition, nous avons découvert que la cohésion n'est pas un état statique du groupe, mais bien un processus évoluant et s'articulant autour de différentes actions générées auprès des membres du groupe pour les rassembler, les unir. La cohésion n'est donc pas innée, elle est acquise grâce à différents facteurs. Combalbert et Linardos dénombrent cinq facteurs nécessaires pour générer de la cohésion au sein d'une équipe : « *la présence d'un objectif commun, la répartition complémentaire des tâches à accomplir, la définition de valeurs acceptées de tous, la*

---

<sup>195</sup> Lewin. cité par Buton F., Fontayne P., Heuzé J-P., op cit, p. 18.

<sup>196</sup> Furtos J., « Solidarité ou cohésion sociale, il faut choisir », in *Pratique en santé mentale*, n°1, 2017, p 23, disponible sur : <https://www.caim.info/revue-pratique-en-sante-mentale-2017-1-page-22.htm?contenu=article> (page consultée le 30 avril 2024).

<sup>197</sup> Carron, Brawley, cité par Buton F., Fontayne P., Heuzé J-P., op cit, p. 21.

*fierté d'appartenance et la motivation constante dans la réalisation de l'objectif* »<sup>198</sup>. Pour notre part, parmi ces cinq facteurs, nous en décelons plusieurs se rapportant directement à notre sujet, la culture d'un groupe. Cela est notamment le cas avec les facteurs portants sur : l'objectif commun, le partage de valeurs et une fierté d'appartenance au groupe. En effet, la culture au sein d'un groupe apporte un consensus commun partagé de tous, où les valeurs sont des composantes centrales. Partager une même culture signifie partager le même consensus de valeurs. De plus, ce consensus culturel propre à chaque culture et groupe, permet de générer l'identité, la spécificité du groupe et donc in fine de générer un sentiment d'appartenance au groupe. Enfin, la culture permet de structurer le fonctionnement interne du groupe, elle motive les décisions, les actions, les objectifs propres au groupe. La culture est ce qui anime le groupe au quotidien. Face à ces différents parallèles effectués à partir de nos études antérieures, nous pouvons confirmer que le partage d'une culture de groupe est l'un des facteurs permettant la cohésion au sein du groupe et de ses membres. Cette idée est par ailleurs relayée par d'autres auteurs qui affirment que la culture présente au sein du groupe est un élément essentiel à l'élaboration de la cohésion d'équipe. Ils expliquent que c'est au travers de ses buts, de son système de valeurs et de normes et du consensus culturel commun et cohérent à tous, que les membres du groupe tissent des liens favorisant la cohésion au sein du groupe<sup>199</sup>. La culture semble donc être un élément majeur à la cohésion du groupe.

Pour autant, Combalbert et Linardos émettent des réserves quant aux bienfaits de la culture pour la cohésion de groupe. Certes ces auteurs attestent qu'elle est nécessaire à la cohésion, mais ils mettent en évidence des conditions à ces bénéfiques. Ils se justifient en dénonçant plusieurs pièges de la cohésion d'équipe. Le piège qu'ils énoncent en lien avec la culture du groupe est que certes la culture permet de tisser des liens grâce au partage d'un consensus commun et cohérent à tous les membres. Pour autant, cette culture ne doit pas écraser les individualités de chacun des membres. Ces auteurs expliquent qu'il est nécessaire d'atteindre un équilibre entre la culture du groupe et l'individualité de chacun de ces membres<sup>200</sup>. Ainsi bien que la culture du groupe soit un point essentiel à la cohésion du groupe et de ses membres, elle ne doit pas pour autant écraser les individus en faisant partie. Ces deux entités, qui sont le consensus culturel commun et la culture personnelle des membres, doivent être capables de vivre ensemble pour garantir la cohésion du groupe.

Cette idée d'équilibre entre la structure collective et l'individualité des membres est par ailleurs partagée par d'autres auteurs. Oberlé dans son ouvrage attendant à la dynamique de groupe a étudié

---

<sup>198</sup> <https://www.cairn.info/guide-de-survie-du-manager--9782100779345-page-107.htm?contenu=article> (page consultée le 02 mai 2024)

<sup>199</sup> Binhas E., Binhas V., *La cohésion d'équipe – l'essence vitale des cabinets dentaires*, Garancière, Librairie Garancière, 2023, p. 99.

<sup>200</sup> <https://www.cairn.info/guide-de-survie-du-manager--9782100779345-page-107.htm?contenu=article> (page consultée le 02 mai 2024), op cit.

les facteurs influençant la cohésion au sein d'un groupe. Au départ de sa réflexion, il avance que le système de normes et l'uniformité entre les membres, sont ce qui permet de garantir la cohésion du groupe. Il s'explique en avançant que l'homogénéité facilite l'atteinte d'un but commun, tout comme le partage d'idées renforçant alors les liens entre les membres<sup>201</sup>. Par la suite, il remet en cause son idée initial en citant French<sup>202</sup> qui affirme que les groupes les plus cohésifs sont ceux qui entretiennent le plus de conflit. Il sous-entend que l'hétérogénéité entre les membres favorise une cohésion forte au sein du groupe. French justifie son point de vue en estimant que la cohésion résulte de l'implication des membres au sein du groupe. À son sens, les membres d'un groupe sont plus impliqués au sein d'un groupe hétérogène qu'homogène, car lors des décisions, chacun est appelé à donner son avis et à participer activement à la vie du groupe, ce qui n'est pas forcément le cas au sein d'un groupe homogène puisque tous les membres partagent le même consensus commun. Lors de la prise de décision, il n'y a donc pas de débat, donc pas d'implication individuelle au sein de ce type de groupe. Grâce au point de vue de French, nous comprenons que l'hétérogénéité est un facteur favorisant la cohésion du groupe, puisqu'elle engendre la mobilisation des membres au sein de la dynamique de groupe, pour répondre aux besoins et aux contingences vécues en son sein. Par autant, nous décelons un revers à cette hétérogénéité, celui de générer des conflits au sein du groupe. En effet, comme les membres du groupe possèdent des points de vue différents, inévitablement lors des débats, des conflits peuvent surgir. Marc et Picard<sup>203</sup> expliquent que les conflits font parties intégrantes de la dynamique de groupe. Plusieurs issues sont possibles à la suite d'un conflit. Ce dernier peut entraîner des répercussions négatives comme la rupture du lien entre les individus, donc la destruction de la cohésion de groupe. Il peut également engendrer d'avoir des répercussions positives telles que la création d'une nouvelle dynamique de groupe renforçant sa cohésion. Nous comprenons que le conflit est ambivalent générant à la fois de la destruction ou de la construction de la cohésion de groupe. Les auteurs expliquent que les effets néfastes des conflits sont présents lorsqu'ils s'enlisent, et qu'ils ne sont pas gérés. Hoffman<sup>204</sup> soutient la nécessité d'appréhender les conflits au sein des groupes hétérogènes. Il émet des conditions favorisant la dynamique de groupe au sein des groupes hétérogènes. À son sens, il est nécessaire d'avoir une tolérance mutuelle, une confiance envers l'autre, une orientation positive et un leader à l'écoute de tous même des minorités. Hoffman n'est pas le seul auteur à évoquer la nécessité d'un leader, de la présence d'un chef au sein du groupe pour favoriser sa cohésion. Binhas E et Binhas V<sup>205</sup> évoquent dans leurs écrits qu'il est primordial pour le chef

---

<sup>201</sup> Oberlé D., *La dynamique des groupes*, Grenoble, PUG, 2015, p. 72.

<sup>202</sup> French cité par Orbelé D., *ibidem*, p. 73.

<sup>203</sup> Marc E., Picard D., « Conflit et relation », in *Gestalt*, N°46, 2015, p 130, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-gestalt-2015-1-page-129.htm> (page consulté le 03 mai 2024).

<sup>204</sup> Orbelé D., *op cit*, p. 76.

<sup>205</sup> Binhas E., Binhas V., *op cit*, p. 77.

d'appréhender ces tensions, ces conflits, en les transformant en des dynamiques d'amélioration pour le groupe. Ces auteurs perçoivent le conflit comme une chance déguisée : une occasion d'apprendre, de grandir et de renforcer la cohésion de groupe, seulement s'ils sont appréhendés et gérés au quotidien par le chef du groupe. Sans cette gestion, les conflits fragiliseront le groupe, sa cohésion et la place du chef au sein du groupe.

Ainsi grâce à ces différents auteurs, nous renforçons notre idée sur la cohésion d'équipe. À notre sens, elle survient à la fois grâce au partage d'un consensus, d'une culture commune entre les membres, et grâce aux libertés individuelles permises aux membres au sein du groupe. Nous sommes réellement face à une balance équilibrant à la fois l'homogénéité et l'hétérogénéité présentes au sein du groupe. À notre sens, chacun est présent pour permettre la cohésion du groupe. Il est nécessaire à la fois d'avoir un consensus, une cohérence entre tous les membres, tout comme il est nécessaire que tous puissent exprimer leurs propres individualités. En revanche, cette part d'hétérogénéité nécessaire à la cohésion de groupe, crée inévitablement des conflits pouvant mettre à mal la cohésion du groupe. Nous voyons ces tensions comme des sources de nouveauté et de créativité au sein du groupe. Cependant, notre point de vue sous-entend une gestion des conflits par un leader présent au sein du groupe. Nous attribuons cette tâche au cadre de proximité qui à notre sens est un acteur essentiel à la cohésion du groupe en raison de son obtention du rôle du leader formel ou informel au sein des groupes auxquels il est membre. Cette idée est d'ailleurs soutenue par Mucchieielli. Précédemment dans notre écrit, nous avons cité les propos de cet auteur pour découvrir les fonctions du leader formel. La troisième fonction est celle relative à la cohésion de groupe, à la gestion des tensions pour faciliter l'unité du groupe. Le cadre de proximité est donc réellement un acteur essentiel à cette cohésion, notamment en devenant un leader formel ou informel, en devenant un agent socialisateur du groupe. C'est lui qui établit le consensus culturel commun entre l'individu et le groupe, c'est lui qui négocie le degré d'écart à la moyenne, d'individualité admis au sein de la culture du groupe, donc in fine au sein du groupe. A nos yeux, il est l'individu le plus à même de permettre cet équilibre entre homogénéité et hétérogénéité au sein du groupe. Mais au de-là d'établir cet équilibre, nous pensons que c'est également le cadre de proximité qui assure la gestion des conflits au quotidien. Il est l'individu garantissant la cohésion entre la culture du groupe et les cultures présentes au sein du groupe au quotidien.

### c. Conclusions

En conclusion de cette sous-partie attendant à la conceptualisation de la cohésion, nous avons appris que la cohésion est ce qui permet de rassembler les individus au sein d'une même unité, au sein d'un même groupe. Elle est le fruit de différents processus continuels au groupe, évoluant avec lui au fil

des contingences vécues. La cohésion n'est donc pas un statut présent à un instant déterminé dans le temps, mais bien le lien, le ciment agrégant au quotidien les individus entre eux au sein du même groupe. Nous avons également appris que pour que la cohésion existe au sein d'un groupe, il est nécessaire d'avoir un équilibre entre cohérence et individualité entre les membres du groupe. Un partage commun de traits tels que le partage de la culture de groupe est essentiel à la cohésion. De même il est essentiel pour l'individu au sein du groupe d'avoir une partie d'individualité, de pouvoir garder sa propre culture individuelle. Sans cet équilibre entre homogénéité et hétérogénéité au sein du groupe, nous estimons que la cohésion du groupe est fragile et inconstante. Nous explicitons ce point de vue, en supposant que trop d'homogénéité au sein d'un groupe engendre un manque d'implication des membres du groupe, car ils ne seront pas impliqués lors des décisions, qui seront directement prises à partir du consensus commun présent au sein du groupe. Le groupe et sa culture ne se renouvelleront donc pas. Face à cette possibilité, l'individu peut être amené à se désolidariser du groupe, ébranlant alors sa cohésion. Nous justifions cette optique par le fait que l'individu n'est pas impliqué au sein du groupe, et qu'il est possible qu'un jour cette culture et ce groupe ne répondent plus à ses besoins, en raison de leur immobilisme. L'individu sera alors amené à trouver un autre groupe et une autre culture lui correspondant mieux. À l'inverse, trop d'hétérogénéité au sein d'un groupe engendre une implication excessive des membres du groupe lors des prises de décisions. La culture du groupe déjà faible en traits partagés sera encore plus ébranlée lors des différents conflits générés lors des débats. Le groupe et les individus ne partageront qu'un faible consensus commun très mouvant, mettant à mal leur propre culture, pouvant in fine détruire le groupe et la cohésion entre les membres. Ainsi, avec ces deux exemples, nous comprenons que ni une homogénéité stricte, ni une hétérogénéité stricte ne sont propices au groupe et à sa cohésion. C'est bien un état d'équilibre entre ces deux pôles qui garantit la cohésion d'un groupe. La personne à notre sens qui est à la recherche de cet équilibre est le cadre de proximité à cause de son rôle d'agent socialisateur. Il est l'individu établissant l'équilibre entre la culture du groupe et les cultures individuelles lors des processus d'acculturation. C'est lui qui établit la part d'individualité permise pour chacun des membres au sein des groupes où il est reconnu leader formel ou informel. C'est également lui qui gère les conflits au sein des groupes en raison de sa place de négociateur, de médiateur culturel. Désormais nous comprenons plus en détail ce qu'est la cohésion, comment elle s'acquiert au sein d'un groupe. Il nous semble dorénavant possible d'étudier cette notion de cohésion dans un champ plus large, celui de l'interculturalité présente au sein d'une institution.

## 2) La cohésion entre les cultures.

Lors de notre conceptualisation de la cohésion, nous avons établi que celle-ci est ce qui permet de rassembler des individus au sein d'un même groupe. Nous imaginons donc que la cohésion entre les différentes cultures de groupe peut être définie comme ce qui lie les différents groupes et les différentes cultures entre elles. Cette cohésion culturelle est le ciment permettant d'unir les divers champs culturels, leurs permettant à tous d'exister et de coexister. Mais au-delà de simplement se tolérer, nous pensons également que cette cohésion permet aux cultures de travailler ensemble, de s'épanouir ensemble, comme le feraient les individus au sein du même groupe grâce à la cohésion de celui-ci. Pour reprendre les termes de Lewin, nous supposons que la cohésion entre les différentes culturelles crée le lien assurant que chacune des cultures consent à rester et vivre ensemble. À notre sens cette cohésion culturelle est nécessaire au quotidien car elle permet aux différents groupes, aux différentes cultures d'exister et de s'épanouir sans tension. Mais comment cette cohésion entre les différentes cultures de groupe s'installe-t-elle ? Comment s'entretient-elle au fil du temps ?

Là aussi, pour répondre à notre interrogation nous allons nous fonder sur ce qui permet de créer et de maintenir la cohésion entre les membres d'un groupe. Pour nous, ces conditions sont les mêmes que celles nécessaires à l'instauration de la cohésion interculturelle. Le premier facteur que nous avançons pour générer cette cohésion interculturelle est la nécessité de partager une base commune, des traits culturels communs. Pour cela, nous estimons qu'un degré de cohérence est nécessaire entre les différentes cultures de groupe pour qu'une cohésion se crée entre les différents groupes. Ce partage, ce consensus culturel commun permet de créer une certaine forme d'homogénéité permettant de rassembler les groupes. Cela engendre une certaine forme de ressemblance et de reconnaissance unissant les groupes. Pour autant, ce besoin d'homogénéité n'est pas l'unique facteur garantissant la cohésion des groupes et de leurs cultures. Un excès est même à nos yeux néfaste à la cohésion interculturelle. Nous estimons qu'il est autant nécessaire d'avoir de l'homogénéité que de l'hétérogénéité entre les cultures de groupe pour permettre leurs cohésions. À notre sens, il est essentiel que chaque culture garde une part de liberté au sein des multiples champs culturels. Un équilibre est donc à trouver entre cohérence et liberté culturelle pour garantir la cohésion interculturelle. Sans cet équilibre, nous pourrions être face à deux situations. La première situation est celle où toutes les cultures se ressemblent et partagent les mêmes traits culturels. À première vue celle peut être perçue comme positive pour la cohésion interculturelle. Mais finalement cette homogénéité crée également de la stagnation, de l'immobilisme culturel risquant à terme de générer le départ des membres de ces cultures, car elles n'auront pas évolué au gré de leurs nécessités et des contingences. Les cultures ne répondant plus aux besoins, seront alors abandonnées amenant leur disparition. La deuxième situation est celle où les cultures sont très différentes, de ce fait lors de leur

rencontre des conflits peuvent émerger. Ces conflits peuvent clairement mettre à mal la stabilité culturelle des groupes, des individus et engendrer des contingences aux tensions difficiles à gérer pour les membres des groupes. Là aussi, les individus risquent de se détourner de ces cultures et de ces groupes à cause de leur instabilité et des tensions constantes. Face à l'élaboration de ces deux scénarios, nous préconisons un troisième, celui de l'équilibre entre l'homogénéité et l'hétérogénéité. En effet, à nos yeux cet équilibre apporte dans un premier temps le partage de traits culturels communs permettant de rassembler les cultures. Dans un second temps, cet équilibre permet également l'évolution des cultures grâce à l'hétérogénéité que chacune d'elles apporte à l'ensemble des cultures coexistant ensemble. L'enjeu même de la cohésion entre les différentes cultures réside dans le maintien de cet équilibre au quotidien.

Pour obtenir cet équilibre, nous pensons que plusieurs facteurs sont nécessaires. Là aussi, nous nous sommes inspirées des facteurs nécessaires à la cohésion de groupe fourni par Hoffman. De ce fait, nous estimons que pour garantir la cohésion interculturelle, nous avons besoin de tolérance mutuelle entre les différentes cultures, d'une confiance entre ces différentes cultures, une orientation positive et un leader à l'écoute de chacune d'elles. Face à ces propos, nous considérons que le cadre de proximité est l'individu le plus à même de chercher et de protéger cet équilibre au quotidien. Nous donnons cet enjeu interculturel au cadre de proximité car il est l'individu partageant le plus de diversité culturelle au sein de l'institution. De plus, il peut être également un agent socialisateur de nombreuses cultures auxquelles il appartient en raison de sa nomination au rôle de leader formel ou informel au sein des groupes. Ce rôle d'agent socialisateur fait de lui le principal négociateur et le médiateur de ces cultures lors des processus d'acculturation. Pour chacun des processus d'acculturation, il cherchera à établir la part d'homogénéité, la cohérence entre ces différentes cultures grâce à l'établissement d'un consensus culturel communs, ainsi que la part d'hétérogénéité, en établissant les écarts à la moyenne tolérés au consensus culturel commun. De plus, tout en cherchant cet équilibre, il gèrera également les conflits présents en raison de l'hétérogénéité entre les cultures. Nous considérons réellement les conflits comme des chances d'amélioration et bénéfiques aux groupes et à leurs cultures. Pour potentialiser ces conflits, il est nécessaire que le cadre de proximité les gère pour éviter qu'ils ne s'enlisent et ne compromettent la cohésion interculturelle. Le cadre de proximité est réellement l'être recherchant au quotidien le maintien de cet équilibre entre homogénéité et hétérogénéité interculturelles, dans le but de garantir la cohésion entre leurs différentes cultures. Cette cohésion peut être remise en cause lors de chaque contingence, lors de chaque changement culturel. Elle est une préoccupation constante du cadre de proximité, sans ce souci au quotidien, leurs groupes et leurs cultures pourraient bien se séparer, s'affronter, se détruire. Une finalité qui mettrait en danger l'ensemble de l'institution. Souvenons-nous des propos de Hampden-Turner, il certifiait que l'institution pouvait bien s'effondrer si elle ne gérait pas les cultures

présentes en son sein. Nous comprenons alors que la cohésion interculturelle au de-là de garantir la coexistence des différentes cultures, elle garantit également la stabilité et l'existence de l'institution. Le cadre de proximité est l'individu au cœur de ces multiples articulations culturelles, au cœur de ces multiples enjeux culturels. À notre sens, il est l'être au sein de l'institution le plus à même de créer les liens, fortifier le ciment les unissant permettant in fine à chacune des cultures d'exister, de se respecter, de coexister et d'évoluer ensemble au quotidien. En soi, il est un être majeur et incontournable au sein de cohésion interculturelles, au sein des enjeux culturels.

### 3) Conclusions

En conclusion de ce dernier chapitre de notre cadre conceptuel, nous décidons de retenir que la cohésion interculturelle est ce qui permet d'unir les cultures assurant dès lors leurs coexistences et l'épanouissement de chacune d'elles au quotidien. Cette cohésion n'est nullement une fin en soi, elle est un processus quotidien, un lien entre les cultures à entretenir continuellement aux grès des contingences, des rencontres entre les cultures et de leurs modifications. L'acteur central à ce lien, son tisseur et son garant est à nos yeux le cadre de proximité. Nous lui attribuons ce rôle car il est l'être au carrefour de ces diverses cultures et il est également un acteur agissant au sein de ces différentes cultures. Son rôle d'agent socialisateur fait de lui le négociateur, le médiateur, l'équilibriste cherchant à instaurer à cette cohésion interculturelle au quotidien. Pour cela, il est nécessaire d'allier à la fois une part d'homogénéité et une part d'hétérogénéité entre les différentes culturelles pour qu'elles coexistent. Sans ces deux pôles, sans une part de cohérence entre la culture et sans une part de liberté culturelle pour chacune d'elles, les cultures ne pourraient pas coexister sereinement au quotidien. La cohésion entre les cultures nécessite de chercher à rassembler, tout en garantissant à chacune des cultures une part de liberté. La cohésion interculturelle ne signifie pas une assimilation interculturelle, mais bien une coexistence entre chacune des cultures où le respect, la tolérance et l'écoute vont de pairs. De plus, l'existence de cet équilibre sous-entend l'émergence de potentiel conflit entre les cultures en raison de leurs hétérogénéités. Là aussi, le cadre de proximité a toute son importance, il aura comme mission de gérer ces conflits et de les transformer en étincelles de changement et d'évolution pour les cultures ébranlées. La cohésion est un processus quotidien, veillée et préservée par le cadre de proximité. La recherche permet à la fois d'assurer la coexistence des cultures présentes au sein l'institution et à la fois de préserver l'institution. La cohésion interculturelle est essentielle à l'institution. Le cadre de proximité est un acteur majeur de cette cohésion et des enjeux culturels au sein de l'institution.

## CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Au fil de notre travail, nous avons cherché à approfondir nos connaissances sur de nombreux concepts en lien avec notre problématique. L'objectif de notre travail était de mieux comprendre les enjeux du cadre de proximité au sein du milieu multiculturel auquel il évolue. Notre but était de répondre à notre problématique qui stipulait que le cadre de proximité était un agent socialisateur, au carrefour d'un univers multiculturel, garantissant la cohésion interculturelle au sein de l'institution. Pour répondre à nos interrogations, nous avons choisi d'effectuer un cadre conceptuel explicitant plusieurs notions. La première notion que nous avons explorée était celle de relative à la socialisation. Durant le premier chapitre, nous avons cherché à définir ce qu'était la socialisation. Nous avons alors découvert que la socialisation était un phénomène constant et présent tout au long de la vie d'un individu. Ce phénomène permet à l'homme de se construire, de créer un cadre de référence, de s'intégrer aux différents groupes et sociétés qu'il rencontre tout au long de sa vie. Cette socialisation se fait par le biais d'une multitude de processus et d'une multitude d'instances socialisatrices, qui in fine permettent à l'homme de devenir un véritable acteur social participant activement à son environnement et à sa propre vie. Nous affirmons cette notion d'acteur, car nous avons appris qu'au sein d'un processus de socialisation, un jeu de double influence se mettait en place : l'influence de la société sur l'homme et l'influence de l'homme sur la société. L'homme et la société peuvent se modifier réciproquement, notamment grâce aux phénomènes d'assimilation et d'accommodation présents dans chaque processus de socialisation. Ces changements se négocient par le biais des agents socialisateurs qui sont les intermédiaires entre la société et l'individu. Ces personnes capitales à la dynamique de la socialisation sont celles cherchant un compromis, un équilibre permettant à l'individu et à la société de s'intégrer et de vivre ensemble. À la fin de ce chapitre, nous avons affirmé que le cadre de proximité est un agent socialisateur de nombreuses instances auquel il appartient. Nous nous sommes appuyés sur l'Arrêt royal régissant sa fonction pour affirmer cette idée. Mais que négocie le cadre de proximité lorsqu'il est un agent socialisateur, à quel phénomène de socialisation participe le cadre de proximité au quotidien ?

La culture, voilà le phénomène sociologique auquel le cadre de proximité participe au quotidien. Aussi avons-nous décidé d'aborder cette notion au sein du deuxième chapitre de notre cadre conceptuel. Lors de cette exploration, nous avons découvert que la culture était un élément fondamental à l'homme et aux groupes. Elle se construit au quotidien et tout au long de la vie de l'individu et des groupes. Elle est l'essence même de l'humanité et de la vie sociale. La culture permet de définir, d'identifier, de rassembler, de différencier les individus et les groupes. Cela se fait par le biais du partage d'un consensus culturel commun plus ou moins flexible en fonction des groupes. Ce

consensus est composé d'une multitude d'éléments culturels tels que sont les normes et les valeurs. Ces deux éléments essentiels à la culture permettent de créer la structure et les modes de fonctionnement des groupes qu'elle régit. Au-delà de structurer, la culture apporte également les motivations, les objectifs, elle donne le sens à chacune des actions du groupe et des individus. Nous affirmons que la culture est l'élément fondateur des groupes et des individus, elle est leur essence même, elle est un socle pour chacun d'eux. Chaque culture est unique et elle est le reflet du groupe et des individus qu'elle régit. En effet, elle se façonne à partir de chacune des cultures personnelles des membres composant le groupe. Il existe donc autant de cultures qu'il existe de groupes, la culture est l'image même du groupe et des individus. Elle évolue en fonction des contingences externes et internes vécues par le groupe et ses membres. Nous réalisons que la culture est à la fois stable et mouvante, toutefois, cette mouvante est lente et progressive au vu du caractère structurant et rassurant de la culture. Ensuite, nous affirmons que pour qu'une culture perdure, il est nécessaire qu'elle se vive et qu'elle se transmette. Cette transmission s'effectue via des processus de socialisation appelés acculturation. Une acculturation est la rencontre entre deux cultures distinctes où peuvent découler des phénomènes d'assimilation, d'intégration ou de contre-acculturation. Ces résultats varient en fonction des contingences et des cultures. Lors de ces phénomènes d'acculturation, les agents socialisateurs sont des acteurs essentiels à ces dynamiques culturelles. Ce sont ces individus qui participent étroitement aux négociations, aux recherches de compromis permettant aux cultures de coexister et de vivre ensemble à la suite de ces rencontres. Les agents socialisateurs sont donc des acteurs cruciaux à ces dynamiques de transmission. Considérant le cadre de proximité comme un agent socialisateur, nous supposons qu'il est un acteur culturel majeur dans les dynamiques culturelles présentes au sein de l'institution et gravitant autour de sa fonction. Mais quelles sont les cultures gravitant autour de la fonction du cadre de proximité ? Et quels sont les rôles du cadre de proximité envers chacune d'elles ?

Le but de notre troisième chapitre est de répondre à ces interrogations. Pour cela, nous nous sommes focalisées sur trois cultures présentes au sein de l'institution où évolue le cadre de proximité. Nous nous sommes penchés sur la culture organisationnelle, la culture du groupe que le cadre de proximité coordonne et la culture du groupe de pairs. Ces investigations nous ont permis de découvrir trois missions du cadre de proximité. Sa première mission est celle de s'intégrer au sein des cultures auxquelles il évolue. Cette mission nous semble aujourd'hui être un prérequis indispensable au cadre de proximité. Car nous estimons que c'est en appartenant à un groupe et à une culture qu'il est alors possible de les influencer. La deuxième mission que nous avons découverte est celle de vivre, de véhiculer ces cultures au quotidien. Cette mission renvoie directement aux nécessités permettant de faire perdurer une culture. Enfin, la troisième mission que nous attribuons au cadre de proximité est celle de transmettre les cultures. Pour effectuer cette mission, il lui est d'abord nécessaire d'être

reconnu par les membres du groupe comme le leader formel ou le leader informel. Ce n'est qu'une fois qu'il endosse l'un de ces rôles, que le cadre de proximité devient un agent socialisateur de ces cultures. Il devient un acteur essentiel aux dynamiques des cultures auxquelles il appartient. Il participe aux divers processus d'acculturation vécus par les groupes et leurs cultures. Il cherche à établir des compromis permettant l'intégration des différentes cultures. Ce rôle, cette influence, il peut en être défaussé dès lors que les membres du groupe estiment que le cadre de proximité ne remplit plus ses fonctions. De ce fait, nous estimons que le cadre de proximité doit être précautionneux lorsqu'il exerce cette influence. Pour autant, cette prudence ne remet nullement en jeu son importance. À notre sens, le cadre de proximité est un acteur essentiel aux dynamiques interculturelles présentes au sein de l'institution. Car oui, nous affirmons que le cadre de proximité, en raison de sa place hiérarchique et de sa proximité avec le terrain, est un être animé d'une diversité culturelle et en perpétuelle interculturalité. Il est un acteur présent au carrefour d'univers culturels différents. Grâce à son rôle d'agent socialisateur, il est un acteur central au sein des dynamiques interculturelles présentes au sein de l'institution. À nos yeux, il est un acteur participant à la coexistence entre les cultures, à la cohésion interculturelle.

Pour mieux comprendre les enjeux du cadre de proximité au sein de cette dynamique de cohésion interculturelle, nous avons choisi lors de notre quatrième chapitre d'approfondir nos connaissances sur le concept de la cohésion. En nous inspirant de la cohésion de groupe, nous avons déduit que la cohésion interculturelle est le ciment, l'agrément permettant d'unir les différentes cultures. Cette cohésion n'est nullement acquise, ni un état. Elle est une recherche constante faite au travers de différentes actions. Il est nécessaire de la cultiver et d'y veiller au quotidien. Pour qu'une cohésion se mette en place, il est nécessaire d'avoir à la fois une part d'homogénéité et une part d'hétérogénéité entre les cultures. Nous affirmons qu'il est nécessaire d'obtenir un équilibre entre les cohérences et les différences présentes entre les différentes cultures. En soi, pour qu'une cohésion s'établisse, il faut à la fois avoir de la ressemblance entre les cultures et également avoir de la diversité et une part de liberté pour chacune d'elles. C'est en maintenant cet équilibre au quotidien que les cultures arrivent à coexister et à évoluer ensemble. À nos yeux, le cadre de proximité est l'acteur nourrissant et favorisant cette cohésion interculturelle au quotidien. En raison de son rôle d'agent socialisateur au sein de différentes cultures, il est le négociateur élaborant cet équilibre. Il est l'individu le plus à même de trouver un consensus culturel commun et un écart admis à ce consensus. En soi, il est l'acteur garantissant à la fois cette part d'homogénéité et cette part d'hétérogénéité entre les différentes cultures. De plus, nous estimons également qu'il est l'acteur gérant les conflits apparaissant en raison de ces hétérogénéités, il est l'individu transformant ces conflits en opportunités d'amélioration pour les cultures. Il est réellement l'acteur majeur et central à la cohésion interculturelle, des enjeux culturels présents au sein de l'organisation. Nous estimons que c'est lui

qui crée les liens et le ciment entre les différentes cultures permettant in fine à l'institution de prospérer.

En effet, ce cadre conceptuel nous a permis de découvrir bon nombre de notions nous permettant de mieux appréhender notre problématique. Si, au départ, nous ne pensions réfléchir qu'aux enjeux du cadre de proximité dans la cohésion culturelle entre les groupes. Dorénavant, grâce à l'explicitation de ces concepts, nous comprenons que les enjeux du cadre de proximité sont bien plus conséquents. La cohésion interculturelle, au-delà de permettre la cohésion des cultures, garantit la stabilité et le maintien de l'institution. Sans elle, sans ce lien permettant aux subcultures de coexister, c'est la culture globale qui est mise en péril. Le cadre de proximité, en tant qu'agent socialisateur, est un acteur majeur des enjeux interculturels présents au sein de l'institution. C'est lui qui permet la cohésion interculturelle, c'est lui qui permet le maintien, la coexistence, l'évolution de l'ensemble des cultures auxquelles il appartient. Grâce à ses différentes actions, il participe activement à la stabilité de l'institution.

Dorénavant que nous comprenons mieux notre problématique et les concepts y gravitant, nous pouvons réfléchir à une opérationnalisation de notre problématique. Nous pourrions alors nous interroger sur les manières dont le cadre de proximité arrive à élaborer et maintenir cette cohésion interculturelle au quotidien. Comment le cadre de proximité répond-il à ces enjeux interculturels ? Comment le cadre de proximité parvient-il à obtenir cet équilibre entre homogénéité et hétérogénéité entre les différentes cultures ? Notre but est de comprendre les phénomènes de cohésion interculturelle vécus par le cadre de proximité dans la réalité du terrain.

Pour tenter de comprendre ce phénomène de cohésion interculturelle, nous utiliserions des méthodes opérationnelles relatives au paradigme qualitatif. Nullement nous n'envisagerions des méthodes du paradigme quantitatif dans cette réflexion fondée sur la culture et ses dynamiques interculturelles. À nos yeux, ni les statistiques, ni les corrélations ne seraient appropriées dans cette démarche opérationnelle. Cependant, les méthodes qualitatives telles que les méthodes sociologiques ou les méthodes cliniques nous semblent plus pertinentes. Au départ, nous avons réfléchi à la méthode sociologique, bien vite, nous nous sommes heurtés à un frein. Notre problématique est portée sur les actions du cadre de proximité au sein des dynamiques interculturelles, au sein de la cohésion entre les différentes cultures de groupe auxquelles il appartient. Or, si nous choisissons d'utiliser la méthode sociologique qui est fondée sur l'observation d'un groupe, nous devrions alors multiplier le nombre de méthodes au nombre de groupes auxquels le cadre de proximité participe. Cette multiplication des méthodes sociologiques nous semble être fastidieuse et extrêmement chronophage. Surtout que nous envisageons cette méthode sociologique par une observation participante, longitudinale et naturelle. L'observation d'un groupe serait déjà conséquente, observer l'ensemble des groupes auxquels

participent le cadre de proximité serait titanesque. C'est pourquoi, à notre échelle, nous n'envisageons pas de réaliser cette méthode sociologique, même si elle nous semble être intéressante.

Après avoir exclu la méthode sociologique, nous nous sommes interrogés sur la méthode clinique. Cette méthode opérationnelle serait uniquement basée sur le point de vue du cadre de proximité et se réaliserait grâce à des entretiens individuels non directifs. Notre but serait d'interroger le cadre sur les notions relatives aux enjeux culturels et de découvrir ses points de vue et ses idées à ce sujet. Nous ferions plusieurs entretiens avec différents cadres de proximité pour recueillir le plus d'information possible. Ces entretiens seraient filmés et enregistrés pour, lors de la phase de retranscription, pouvoir retranscrire la communication verbale et non-verbale des interviewés. Notre but serait de recueillir des informations confirmant les attendus soulevés lors de notre cadre conceptuel, mais surtout de découvrir des inattendus pour enrichir nos connaissances. Nous serions extrêmement vigilants lors de cette méthode pour éviter des possibles biais dénaturant notre démarche. Nous aurions à l'esprit que, comme nous réalisons des entretiens, nous n'obtenons que des témoignages et non des faits réels et observables. De plus, lors des entretiens, nous serions également vigilants au déroulement de l'entretien et à notre propre attitude. Nous désirons réaliser des entretiens du type non directif. Pour cela, il est essentiel de laisser s'exprimer au maximum l'interviewé. Nous devons interférer le moins possible dans son discours. De plus, nous devons également veiller à notre non-verbal, lui aussi ne devra pas influencer la personne interrogée. Nous devons être le plus neutre possible. Ensuite, lors de la phase de retranscription, nous veillerons à être le plus fidèle possible aux dires et aux attitudes émis lors des entretiens. Les risques lors de cette phase sont de réinterpréter les dires des interviewés en fonction de nos connaissances. C'est pourquoi, lors de cette étape de retranscription, nous veillerons à retranscrire à la lettre les propos et attitudes émis. En cas de doute et pour éviter toutes réinterprétations, nous réaliserions un second entretien avec l'interviewé pour qu'il nous explicite son point de vue et de ses dires. Cette méthode vise réellement à découvrir les points personnels et propres des cadres de proximité interrogés. Notre volonté est de recueillir leurs avis pour découvrir leurs propres ressentis et réalités concernant les enjeux interculturels.

En conclusion, cette épreuve intégrée nous a permis de réfléchir plus en profondeur sur bon nombre de notions et de concepts. En plus de cela, elle nous a également permis de mobiliser de nombreuses connaissances et apprentissages acquis durant nos années d'études. Grâce à elle, nous pouvons aujourd'hui affirmer que le cadre de proximité est réellement un acteur central au sein de l'institution et des dynamiques de cohésion interculturelle. Il est un maillon indispensable au sein des rouages culturels présents au sein d'une institution. Le cadre de proximité est un être animé d'une multitude de cultures au sein desquelles il lui est possible d'exercer de l'influence. Cette influence s'effectue par son rôle d'agent socialisateur. Ce rôle lui permet à la fois de participer aux processus d'acculturation et au maintien de la cohésion interculturelle. Il est l'individu permettant le maintien,

la transmission et la cohésion entre les cultures auxquelles il appartient. Sans lui, nous estimons que les cultures et les groupes se retrouveraient dans une situation de tension pouvant conclure à des séparations, mettant à mal l'ensemble du système culturel. Le cadre de proximité représente réellement ce lien permettant à toutes les cultures, à tous les groupes et à tous les individus de vivre et d'évoluer ensemble. Ce lien doit être protégé et cultivé au quotidien par le cadre de proximité. En effet, cette cohésion interculturelle peut à tout moment être ébranlée et voler en éclat, remettant en cause la stabilité de tous. Comme dit l'adage, « *Rome ne s'est pas faite en un jour* »<sup>206</sup>, c'est également le cas pour la cohésion interculturelle. Le cadre de proximité en est le principal bâtisseur, cherchant jour après jour à consolider et à faire croître cette cohésion interculturelle au sein de l'institution.

Mais qu'en est-il de la propre culture du cadre de proximité ? Lors de notre travail, nous avons affirmé que le cadre de proximité, en raison de son rôle d'agent socialisateur, participait à de nombreux processus d'acculturation. Que se passe-t-il lorsqu'au cours d'un processus de socialisation, le compromis trouvé est acceptable pour les cultures des groupes en contact, mais pas pour la culture du cadre de proximité ? Qu'est ce que le cadre de proximité peut-il faire dans cette situation ? Au vu de son rôle et de ses fonctions, doit-il se sacrifier pour le bien de tous et des collectivités ? Ou doit-il s'opposer, faisant alors valoir sa propre culture, sa propre individualité ? Peut-il avoir cette individualité au sein de l'institution ? A-t-il droit lui aussi à cette part d'hétérogénéité qu'il garantit aux autres ? Si oui, comment évolue la dynamique interculturelle lorsque le cadre de proximité est en désaccord ? Si non, comment le cadre de proximité parvient-il à surmonter le fait d'avoir nié sa propre culture ?

---

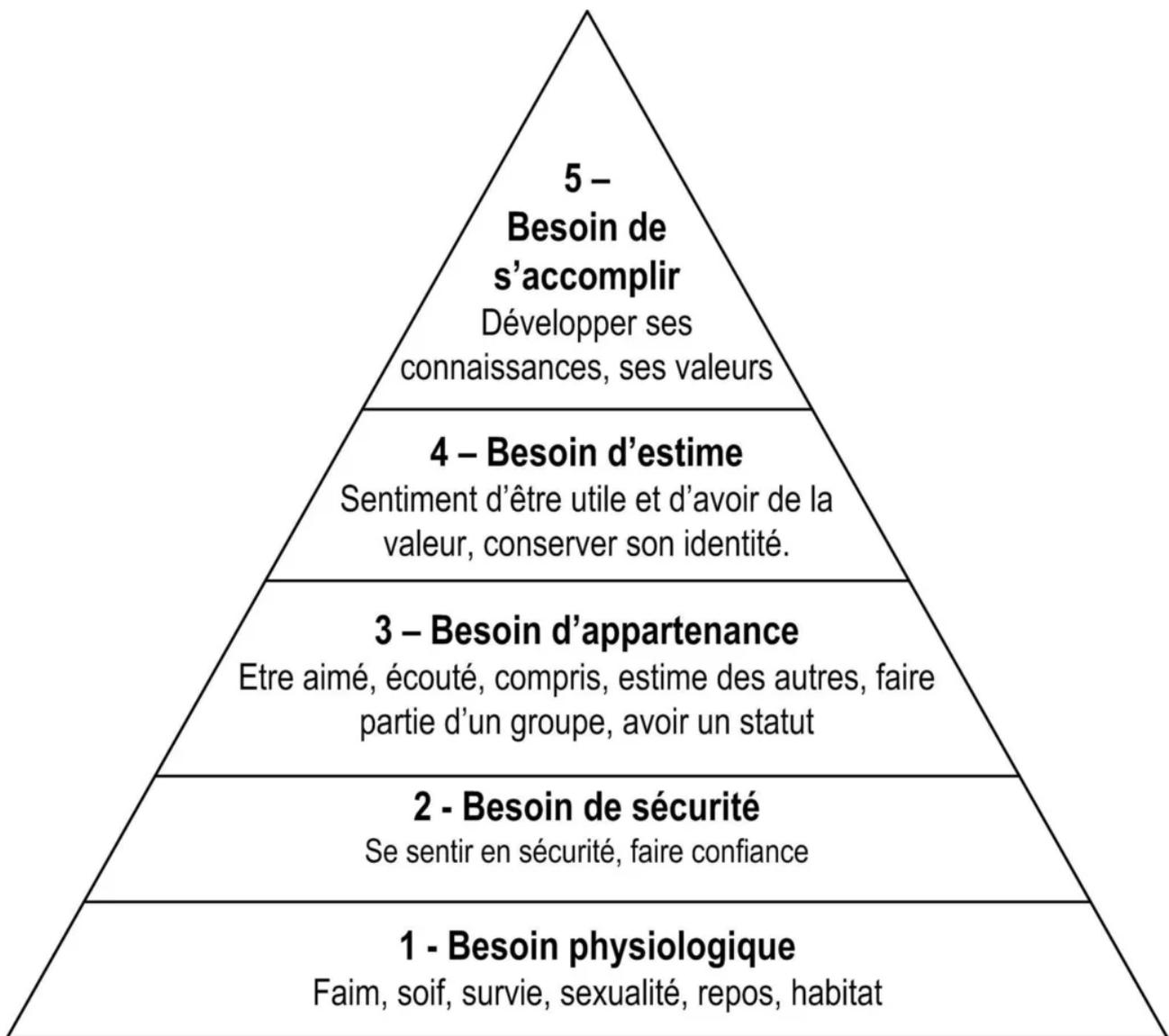
<sup>206</sup> <https://www.linternaute.fr/proverbe/241/rome-ne-s-est-pas-faite-en-un-jour/#:~:text=Ce%20proverbe%20signifie%20que%20c,r%C3%A9alise%20les%20plus%20grandes%20%C5%93uvres> (page consultée le 10 mai 2024)



## ANNEXES

Annexe I : Pyramide de Maslow des besoins humains .....	I
Annexe II : Représentation des composants de la culture selon Trompenaars.....	II
Annexe III : Typologie de valeurs selon Schwartz .....	III

Annexe I : Pyramide de Maslow des besoins humains

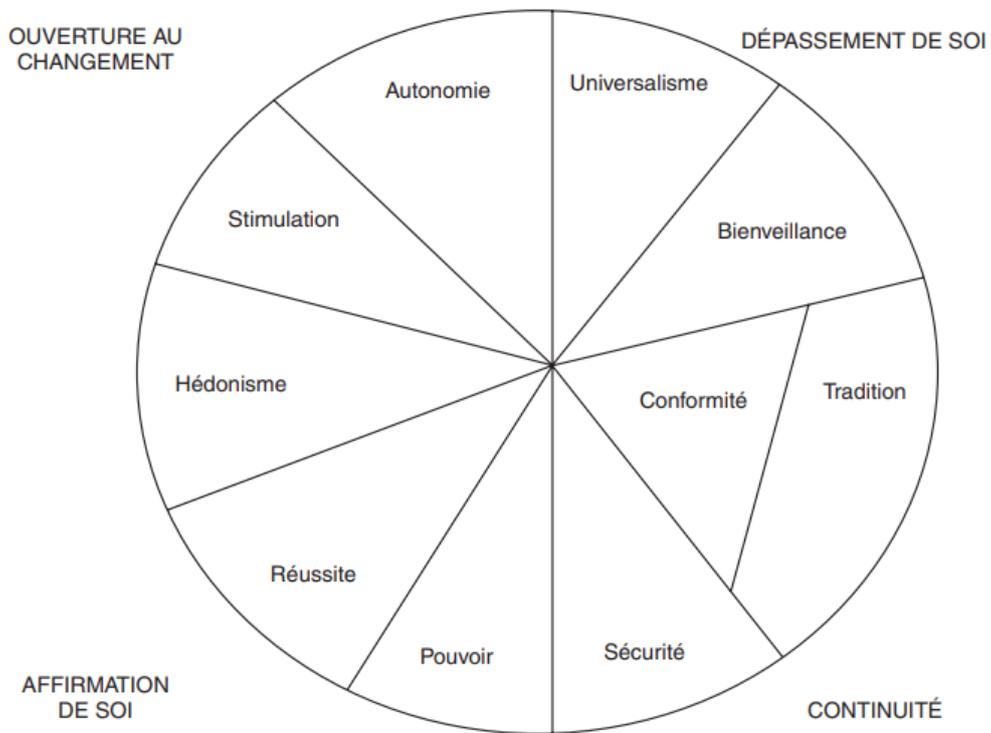


La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow

Annexe II : Annexe II : Représentation des composants de la culture selon Trompenaars



FIGURE I. – *Modèle théorique des relations entre les dix valeurs de base*



## BIBLIOGRAPHIES

### Livres :

- Binhas E., Binhas V., *La cohésion d'équipe – l'essence vitale des cabinets dentaires*, Garancière, Librairie Garancière, 2023, 104p.
- Cuche D., *La Notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La découverte, 5ème édition, 2016, 172p.
- Darmon M., *La socialisation*, Malakoff, Armand Colin, 4ème édition, 2023, 128p.
- Delobbe N et al., *Comportement organisationnel Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Bruxelles, De Boeck, 2005, 396p.
- Devillard O et Rey D., *Culture d'entreprise, un actif stratégique : efficacité et performance collective*, Paris, Dunod, 2008, 235p.
- Dubar C., *La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A Colin, 1995, 276p.
- Hampden-Turner C., *La culture d'entreprise, des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Paris, Éditions du seuil, 1990, p. 339.
- Lahire B., *Dans les plus singuliers du social : individus, institutions, socialisations*, Lisieux, La découverte Poche, 2019, 182p.
- Maisonneuve J., *La dynamique des groupes*, Paris, Humensis, 18ème édition, 2018, 128p.
- Molénat X., *La Sociologie*, Auxerre, Les Editions Sciences Humaines, 2009, 258p.
- Mucchielli R., *La dynamique des groupes*, Paris, ESF, 2019, 234p.
- Mucchielli R., *Le travail en équipe : clé pour une meilleure efficacité collective*, Paris, ESF, 8ème édition, 2002, 203p.
- Oberlé D., *La dynamique des groupes*, Grenoble, PUG, 2015, 134p.
- Paugman S., *Le lien social*, Paris, Humensis, 5ème édition, 2022, 126p
- Rocher G., *Introduction à la sociologie, Première partie : L'action sociale*, Montréal : Les Éditions Hurtubise, 3e édition, 1995, 685p.
- Rojot J et Al, *Comportement organisationnel, Volume 3 : Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Bruxelles, De Boeck, 2009, 396p
- Thévenet M., *La culture d'entreprise*, Paris, Que sais-je ?, 7ème édition, 2015, 128p.
- Trompenaars F., *L'entreprise multiculturelle*, Château-Gontier, Maxima Laurent du Mesnil, 1994, 309p.

## Revues :

Ancet P., « Conflits de valeurs internes aux sujets et aux organisations », in Revue Descartes, n°91, 2017, pp. 106-118, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-rue-descartes-2017-1-page-106.htm> (page consultée le 25 mars 2024).

Buton F., Fontayne P., Heuzé J-P., « La cohésion des groupes sportifs : évolutions conceptuelles, mesures et relations avec la performance », in Movement & sport sciences, n°59, 2006, pp. 9-45, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-science-et-motricite-2006-3-page-9.htm%20>. (page consultée le 30 avril 2024).

Delory-Momberger C et al., « Le sujet dans la cité -Les activités de la socialisation : expériences plurielles et biographies singulières », in Revue Internationale de Recherche Biographique, actuels n°7, mai 2018, pp. 11-16.

Furtos J., « Solidarité ou cohésion sociale, il faut choisir », in Pratique en santé mentale, n°1, 2017, pp. 22-30, sur : <https://www.cairn.info/revue-pratique-en-sante-mentale-2017-1-page-22.htm?contenu=article> (page consultée le 30 avril 2024).

Marc E., Picard D., « Conflit et relation », in Gestalt, N°46, 2015, pp. 129-142, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-gestalt-2015-1-page-129.htm> (page consulté le 3 mai 2024).

Péoc'h N., Ceaux C., « Les valeurs professionnelles, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle des professionnels de santé », in Recherche en soins infirmiers, n°108, 2012, pp. 53-66, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2012-1-page-53.htm> (page consultée le 28 mars 2024)

Qribi A, « Socialisation et identité. L'apport de Berger et Lcukamnn à travers « la construction sociale de la réalité » », In Bulletin de psychologie, n° 506, 2010, pp. 133-139, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-bulletin-de-psychologie-2010-2-page-133.htm>

Schwartz S., « Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications », in Revue Française de sociologie, n°47, octobre-décembre 2006, pp. 929-968, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-1-2006-4-page-929.htm> (page consultée le 28 mars 2024).

Teyssier J., Denoux P., « Les réactions psychologiques transitoires : interculturation et personnalité interculturelle », in Bulletin de psychologie, n°525, 2013, pp. 257 - 265, disponible sur : [Les réactions psychologiques transitoires : interculturation et personnalité interculturelle | Cairn.info](https://www.cairn.info/revue-bulletin-de-psychologie-2013-1-page-257.htm) (page consultée le 30 mars 2024)

Vinsonneau G., « Le développement des notions de culture et d'identité : itinéraire ambigu », in Carrefours de l'éducation, n°14, 2002, pp. 2 – 20, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-carrefours-de-l-education-2002-2-page-2.htm> (page consultée le 29 avril 2024).

Zaouche-Gaudron C, Ricaud-Droisy, Malrieu P, « Rapports aux autrui multiples et différenciateurs dans le processus de socialisation », in Bulletin de psychologie, n°51, janvier-février, 2004, pp. 117-121, disponible sur : [https://www.persee.fr/doc/bupsy\\_0007-4403\\_2004\\_num\\_57\\_469\\_15312](https://www.persee.fr/doc/bupsy_0007-4403_2004_num_57_469_15312) (page consultée le 20 avril 2024).

#### Sites Internet :

<https://books.openedition.org/ies/155?lang=fr> (page consultée le 01 avril 2024).

<https://books.openedition.org/pum/13649?lang=fr> (page consultée le 29 avril 2024).

<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/culture> (page consultée le 20 mars 2024).

<https://journals.openedition.org/communication/885#> (page consultée le 20 avril 2024)

<https://journals.openedition.org/ethiquepublique/119> (page consultée le 28 mars 2024).

<https://journals.openedition.org/sociologie/1992> (page consultée le 15 avril 2024).

<https://wallex.wallonie.be/eli/arrete/2006/07/13/2006022730/2006/09/07> (page consultée le 26 avril 2024).

<https://www.cairn.info/guide-de-survie-du-manager--9782100779345-page-107.htm?contenu=article> (page consultée le 02 mai 2024)

<https://www.cnrtl.fr/definition/academie9/coh%C3%A9sion> (page consultée le 30 avril 2024).

<https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/cohesion/> (page consultée le 30 avril 2024).

<https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/groupe/> (page consultée le 25 avril mars 2024)

<https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/groupe-de-pairs/> (page consultée le 28 avril 2024).

<https://www.linternaute.fr/proverbe/241/rome-ne-s-est-pas-faite-en-un-jour/#:~:text=Ce%20proverbe%20signifie%20que%20c,r%C3%A9alise%20les%20plus%20grandes%20%C5%93uvres> (page consultée le 10 mai 2024)

<http://www.sietmanagement.fr/culture-dentreprise-gerer-la-culture-interne-lesprit-maison-e-sheinpeters-waterman/> (page consultée le 30 mars 2024).

<https://www.sortlist.be/fr/blog/pyramide-de-maslow/> (page consultée le 20 mars 2024).

<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Acculturation.htm> (page consultée le 30 mars 2024).

[https://www.toupie.org/Dictionnaire/Agent\\_socialisation.htm#:~:text=Un%20agent%20de%20socialisation%20\(ou,valeurs%2C%20afin%20qu'il%20puisse](https://www.toupie.org/Dictionnaire/Agent_socialisation.htm#:~:text=Un%20agent%20de%20socialisation%20(ou,valeurs%2C%20afin%20qu'il%20puisse) (page consultée le 21 avril 2024).

<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Enculturation.htm#:~:text=Le%20terme%20enculturation%20a%20%C3%A9t%C3%A9,valeurs%20sociales%2C%20traditions%2C%20etc.> (page consultée le 30 mars 2024).

<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Interculturalite.htm> (page consultée le 29 avril 2024).

<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Socialisation.htm> (page consulté le 02 avril 2024).

[https://www.toupie.org/Dictionnaire/Socialisation\\_primaire\\_secondaire.htm](https://www.toupie.org/Dictionnaire/Socialisation_primaire_secondaire.htm) (page consultée le 10 avril 2024)

[https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_1993/1993\\_08.html](https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1993/1993_08.html) (page consultée le 28 avril 2024).

#### Divers :

Brassart P., *L'intégration d'un cadre de santé : un parcours d'obstacles*, Tournai, 2022, 79p.

Desmet E., *Intégration de la fonction de cadre de santé : projet d'équipe*, Tournai, 2022-2023, 91p.

Mattens A., *Infirmières en chef, véritables leaders : utopie ou réalité ?*, Tournai, 2010, 61p

Vantomme P., *Psychosociologie appliquée aux relations de travail*, Tournai, 2020-2021, 107p

Vantomme P., *Sociologie de la Santé*, Tournai, 2020-2021, 31p

## ABSTRACT

L'institution est une instance de socialisation regroupant une multitude de groupes et de cultures. Elle est une plateforme multiculturelle où chaque jour, en son sein, les groupes et leurs cultures vivent, évoluent, se rencontrent. Le cadre de proximité, en raison de sa place hiérarchique et de sa proximité avec le terrain, se trouve au carrefour de multiples univers culturels différents. Il appartient et participe à de nombreux groupes gravitant autour de sa fonction. L'appartenance à ces groupes signifie qu'il est animé par chacune de leurs cultures. Le cadre de proximité est donc un être multiculturel. Sa fonction fait de lui un agent socialisateur participant aux dynamiques des cultures présentes au sein de l'institution. Le cadre de proximité est donc en perpétuelle interculturalité naviguant sans cesse entre les différents groupes et leurs cultures auxquelles il appartient.

Cet écrit a pour objectif d'explorer les enjeux du cadre de proximité envers l'interculturalité qu'il vit au sein de l'institution. Notre désir est d'explorer les missions et les responsabilités de l'agent socialisateur et de découvrir les complexités et les subtilités de la notion culture et de ses dynamismes. Grâce à ces recherches nous espérons mieux appréhender ces concepts pour pouvoir alors découvrir en quoi le cadre de proximité, en raison de son rôle d'agent socialisateur, est le garant de la cohésion interculturelle présente au sein de l'institution ? Nous avons une réelle volonté de découvrir les responsabilités et les enjeux du cadre de proximité envers cette cohésion interculturelle.

Mots clés : cadre de proximité, agent socialisateur, culture, interculturalité, cohésion