

Université de Montréal

Être leader : tensions, stratégies et dynamiques au cœur du travail identitaire

Par
Lara Geinoz

Département de psychologie Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiae Doctor (Ph.D.) en psychologie,
option du travail et des organisations

Décembre 2022

© Lara Geinoz, 2022

Cette thèse intitulée

Être leader : tensions, stratégies et dynamiques au cœur du travail identitaire

Présentée par
Lara Geinoz

Est évaluée par un jury composé des personnes suivantes

Maxime Paquet
Président-rapporteur

Kathleen Bentein
Codirectrice

Louis Baron
Codirecteur

Mariline Comeau-Vallée
Membre du jury, examinateur externe

France St-Hilaire
Membre du jury, examinateur externe

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	3
LISTE DES TABLEAUX	6
LISTE DES FIGURES	7
RÉSUMÉ	9
ABSTRACT	11
REMERCIEMENTS	14
INTRODUCTION	17
CHAPITRE 1 - CADRE THÉORIQUE	26
1.1 L'IDENTITÉ DANS LES ÉTUDES ORGANISATIONNELLES.....	26
1.1.1 <i>Le concept de soi et l'identité</i>	26
1.1.2 <i>Les différentes approches théoriques</i>	28
1.1.3 <i>Les différents types d'identités</i>	34
1.2 L'IDENTITÉ DE LEADER	40
1.2.1 <i>L'identité dans les études sur le leadership</i>	40
1.2.2 <i>Le travail identitaire du leader</i>	44
1.3 SITUER LE TRAVAIL IDENTITAIRE	55
1.3.1 <i>Définir le travail identitaire</i>	56
1.3.2 <i>L'intensification du travail identitaire</i>	63
1.3.3 <i>Les stratégies de travail identitaire</i>	72
1.3.4 <i>Les stratégies de travail identitaire du leader</i>	105
1.4 POSITIONNEMENT DE LA THÈSE ET QUESTIONS DE RECHERCHES.....	112
CHAPITRE 2 - CADRE MÉTHODOLOGIQUE	115
2.1 POSTURE ET APPROCHE DE RECHERCHE.....	115
2.2 STRATÉGIE D'ÉCHANTILLONNAGE.....	120
2.2.1 <i>Méthode d'échantillonnage</i>	120
2.2.2 <i>Stratégie de recrutement</i>	121
2.2.3 <i>Participants</i>	125
2.3 COLLECTE DE DONNÉES.....	127
2.3.1 <i>Entrevues semi-structurées</i>	128
2.3.2 <i>Questionnaire sociodémographique</i>	131
2.4 ANALYSE DES DONNÉES	131

2.4.1 Moment 1	133
2.4.2 Moment 2	138
2.4.3 Moment 3	157
2.5 CRITÈRES DE SCIENTIFICITÉ.....	158
2.6 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES.....	161
CHAPITRE 3 - RÉSULTATS DES ANALYSES	163
3.1 LES IDÉAUX IDENTITAIRES DES LEADERS.....	163
3.1.1 <i>Les pro-identités et anti-identités</i>	163
3.1.2 <i>Les paradigmes de leadership</i>	171
3.2 LE TRAVAIL IDENTITAIRE DES LEADERS	180
3.2.1 <i>Les tensions identitaires</i>	180
3.2.2 <i>Les stratégies identitaires</i>	187
3.3 PRÉSENTATION DU TRAVAIL IDENTITAIRE DE QUATRE CAS.....	213
3.3.1 <i>Olivier - directeur général d'un centre communautaire</i>	214
3.3.2 <i>Thomas – vice-président du développement des affaires</i>	228
3.3.3 <i>Fabienne - directrice du développement et de l'innovation</i>	244
3.3.4 <i>Marie – directrice d'un bureau municipal</i>	257
3.4 LES DYNAMIQUES INTÉGRATRICES DU TRAVAIL IDENTITAIRE	265
3.4.1 <i>Incompatibilités entre l'identité de leader et une autre identité</i>	266
3.4.2 <i>Incompatibilité entre deux idéaux identitaires de leader</i>	274
3.4.3 <i>Divergence des attentes reliées à de l'identité de rôle de leader</i>	296
CHAPITRE 4 - DISCUSSION.....	310
4.1 LA LIMITATION ET L'ENRICHISSEMENT IDENTITAIRE	310
4.2 LE RAISONNEMENT MÉTAPHORIQUE	316
4.3 LE PENDULE IDENTITAIRE.....	317
4.4 LA SYNTHÈSE IDENTITAIRE.....	320
4.5 LE NOUVEAU GROUPE DE RÉFÉRENCE.....	327
4.6 LA DYNAMIQUE D'ESSAIMAGE OU LA SORTIE DE RÔLE	328
CHAPITRE 5 - CONCLUSION	333
5.1 SOMMAIRE DES RÉSULTATS	333
5.2 CONTRIBUTIONS THÉORIQUES	341
5.2.1 <i>Contributions à la littérature sur le travail identitaire</i>	341
5.2.2 <i>Contributions à la littérature sur le travail identitaire du leader</i>	343

5.3 CONTRIBUTIONS PRATIQUES.....	352
5.3 LIMITES DE LA RECHERCHE	354
5.4 PISTES DE RECHERCHES FUTURES	355
5.5 MOT DE LA FIN	358
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	360
ANNEXES	406
ANNEXE A - ANNONCE DE RECRUTEMENT	407
ANNEXE B - GUIDE D'ENTREVUE	408
ANNEXE C - FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	409
ANNEXE D - QUESTIONNAIRE SOCIODÉMOGRAPHIQUE.....	411
ANNEXE E - CARTE CONCEPTUELLE DE LA PREMIÈRE ANALYSE THÉMATIQUE	413
ANNEXE F - EXEMPLE DE LA PREMIÈRE ANALYSE THÉMATIQUE.....	414
ANNEXE G - COMPTE RENDU DES RENCONTRES DE « <i>PEER DEBRIEFING</i> ».....	416
ANNEXE H - REPRÉSENTATION DU TRAVAIL IDENTITAIRE DES PARTICIPANTS.....	417

Liste des tableaux

Tableau 1 <i>Synthèse des stratégies de travail identitaire</i>	103
Tableau 2 <i>Caractéristiques des participants</i>	126
Tableau 3 <i>Phases de l'analyse thématique tirées de Braun et Clarke (2006, traduction libre)</i> 132	
Tableau 4 <i>Exemples de codes générés lors de la deuxième phase de l'analyse</i>	135
Tableau 5 <i>La manifestation des tensions identitaires sous forme de tiraillements</i>	147
Tableau 6 <i>Révision des tentatives de résolution à la lumière de la typologie schématisée</i>	150
Tableau 7 <i>Les idéaux identitaires des leaders</i>	164
Tableau 8 <i>Les idéaux identitaires de leadership héroïque et post-héroïque</i>	172
Tableau 9 <i>Synthèse des tensions identitaires</i>	185

Liste des figures

Figure 1 <i>Représentation schématique du travail identitaire</i>	71
Figure 2 <i>Typologie schématisée des stratégies de travail identitaires</i>	100
Figure 3 <i>Illustration du processus d'analyse abductif</i>	120
Figure 4 <i>Carte conceptuelle de la deuxième analyse thématique</i>	140
Figure 5 <i>Formulation de la tension</i>	145
Figure 6 <i>Représentation schématique des idéaux identitaires des participants</i>	176
Figure 7 <i>Trois types de tensions rattachées à l'identité de leader</i>	181
Figure 8 <i>Représentation schématique de la stratégie identitaire d'exclusion</i>	212
Figure 9 <i>Formulation de la tension - Première tension d'Olivier</i>	217
Figure 10 <i>Représentation schématique de la première tension et des stratégies d'Olivier</i>	220
Figure 11 <i>Formulation de la tension – Deuxième tension d'Olivier</i>	221
Figure 12 <i>Représentation schématique de la deuxième tension et des stratégies d'Olivier</i>	224
Figure 13 <i>Formulation de la tension – Troisième tension d'Olivier</i>	225
Figure 14 <i>Représentation schématique de la troisième tension et des stratégies d'Olivier</i>	227
Figure 15 <i>Formulation de la tension - Première tension de Thomas</i>	232
Figure 16 <i>Représentation schématique de la première tension et des stratégies de Thomas</i>	239

Figure 17 <i>Formulation de la tension – Deuxième tension de Thomas</i>	241
Figure 18 <i>Représentation schématique de la deuxième tension et des stratégies de Thomas</i> ...	243
Figure 19 <i>Formulation de la tension - Première tension de Fabienne</i>	245
Figure 20 <i>Représentation schématique de la première tension et des stratégies de Fabienne</i> .	248
Figure 21 <i>Formulation de la tension – Deuxième tension de Fabienne</i>	251
Figure 22 <i>Représentation schématique de la deuxième tension et des stratégies de Fabienne</i> .	256
Figure 23 <i>Formulation de la tension - Première tension externe de Marie</i>	258
Figure 24 <i>Formulation de la tension – Première tension interne de Marie</i>	261
Figure 25 <i>Représentation schématique de la deuxième tension et des stratégies de Marie</i>	262
Figure 26 <i>Formulation de la tension – Deuxième tension de Marie</i>	264
Figure 27 <i>Dynamiques face l'incompatibilité entre deux identités</i>	267
Figure 28 <i>Dynamique de limitation identitaire</i>	270
Figure 29 <i>Dynamique d'enrichissement identitaire</i>	274
Figure 30 <i>Dynamiques identitaires face à l'incompatibilité entre deux idéaux</i>	277
Figure 31 <i>Dynamique du pendule identitaire</i>	282
Figure 32 <i>Dynamique de synthèse identitaire</i>	289
Figure 33 <i>Dynamiques identitaires face aux attentes divergentes envers le leader</i>	297

Résumé

Les gestionnaires d'aujourd'hui sont constamment exposés à des discours sur le leadership qui leur demandent d'être des leaders. Mais qu'est-ce que signifie être un leader ? Plus que jamais, la notion même du leader est ambiguë. La complexité grandissante des environnements organisationnels fait en sorte qu'elle est sujette à de multiples interprétations. En réponse à cette ambiguïté, un nombre croissant d'études tente de se rapprocher de l'expérience vécue des gestionnaires pour mieux comprendre comment ils s'y prennent pour répondre à la question : Qui suis-je en tant que leader ? Dans leur ensemble, ces études suggèrent qu'un travail identitaire en continu soit nécessaire pour développer et maintenir une identité de leader. Cela dit, à ce jour, les études se sont principalement intéressées aux contextes de transition. Par conséquent, nous en savons peu sur le travail identitaire que font les gestionnaires dans leur contexte usuel de travail. La présente thèse explore donc la question suivante : Comment les gestionnaires en position de leadership s'engagent-ils dans un travail identitaire face à la notion de leader ? La thèse a pour objectif d'explorer et d'approfondir cette question en s'intéressant au travail identitaire de 12 gestionnaires issus de différents types de milieux organisationnels. Un devis qualitatif a été utilisé pour explorer leur expérience subjective. Une méthode d'analyse abductive basée sur l'analyse thématique réflexive proposée par Braun et Clarke a été utilisée. Cinq grands résultats ressortent de cette thèse. L'analyse a mis en lumière que les leaders peuvent ressentir trois types de tensions identitaires : 1) une incompatibilité entre deux de leurs idéaux identitaires de leader, 2) une divergence entre leur identité de rôle de leader et les attentes organisationnelles y étant rattachées et 3) une incompatibilité entre leur identité de leader et une autre de leur identité. L'analyse des idéaux identitaires a notamment mis en lumière que les leaders se retrouvent à cheval entre deux paradigmes de leadership. Cela en aspirant à des idéaux du paradigme post-

héroïque qui conçoit le leadership comme un processus d'influence partagé et bidirectionnel ; tout en aspirant à des idéaux du paradigme héroïque qui conçoit le leader comme la principale source d'influence. Les identités et aspirations identitaires conflictuelles amènent les leaders à faire appel à diverses stratégies pour tenter de gérer les tensions ressenties. Afin d'en rendre compte avec parcimonie, une typologie schématisée de 16 stratégies de travail identitaire a été créée en s'appuyant sur la littérature. La mise en relation des différentes tensions et stratégies a permis de faire ressortir cinq dynamiques intégratrices qui synthétisent le travail identitaire que font les leaders de l'étude. Ce travail intégrateur a également permis de formuler des propositions théoriques quant au lien entre l'interprétation des tensions comme des menaces ou opportunités et le type de dynamiques identitaires dans lesquelles les leaders s'engagent. Ces résultats offrent des contributions théoriques à la littérature générale sur le travail identitaire ainsi qu'à la littérature sur le travail identitaire des leaders, plus spécifiquement la théorie de la construction de l'identité de leader, la théorie de l'identité narrative, la théorie critique et la théorie de l'identité de rôle. Finalement, la thèse offre des contributions pratiques quant aux formules pédagogiques entourant le développement des leaders.

Mots clefs : identité de leader, travail identitaire, tension identitaire, stratégie de travail identitaire, dynamique identitaire, identité de rôle de leader, leadership, recherche qualitative.

Abstract

Managers today are constantly exposed to leadership discourses that ask them to be leaders. But what does it mean to be a leader? More than ever, the very notion of a leader is ambiguous. As the complexity of organizational environments grows, so too does the multiple interpretations of the concept of leader. In response to this ambiguity, a growing number of studies are trying to get closer to the lived experience of managers to better understand how they go about answering the question: Who am I as a leader? Taken together, these studies suggest that ongoing identity work is necessary to develop and maintain a leadership identity. That said, to date, studies have mainly focused on transitional contexts. Consequently, we know little about the identity work that managers do in their usual work context. This thesis therefore explores the following question: How do managers in a leadership position engage in identity work in the face of the notion of leader? It aims to deepen this question by focusing on the identity work of 12 managers from different types of organizational backgrounds. A qualitative design was used to explore their subjective experience. An abductive analysis method based on the reflexive thematic analysis proposed by Braun and Clarke was used. Five main results emerge from this thesis. The analysis highlighted that leaders can experience three types of identity tensions: 1) an incompatibility between two of their leader identity ideals, 2) a divergence between their leader role identity and the organizational expectations attached to it, and 3) an incompatibility between their leader identity and another of their identities. The analysis of identity ideals has highlighted that leaders find themselves straddling two paradigms of leadership. This by aspiring to ideals of the post-heroic paradigm which sees leadership as a shared, two-way process of influence; while aspiring to ideals of the heroic paradigm which sees the leader as the main source of influence. Conflicting identities and identity aspirations lead leaders to use various strategies to try to

resolve the tensions they feel. Building on existing literature and the result of this study, a schematic typology of sixteen identity work strategies was created. The linking of the different tensions and strategies has helped identify five integrative dynamics that synthesize the identity work in which the leaders engaged. This integrative work has also allowed to formulate theoretical proposals regarding the link between the interpretation of tensions as threats or opportunities and the type of identity dynamics in which the leaders engage. These results offer theoretical contributions to the general literature on identity work as well as to the literature on leader identity work, more specifically on leadership identity construction theory, narrative identity theory, critical theory and role identity theory. Finally, the thesis offers practical contributions regarding the pedagogical formulas surrounding the development of leaders.

Keywords: leader identity, identity work, identity tension, identity work strategy, leader role identity, leadership, qualitative research.

*It is easier to believe in the ideal than it is to achieve it,
but it is impossible to achieve the ideal if one does not believe in it.*

— Josh Steimle

Remerciements

J'aimerais tout d'abord remercier mes deux codirecteurs de thèse, Louis Baron et Kathleen Bentein. Merci Louis de m'avoir fait confiance dès le début et de m'avoir encouragée à suivre mon intuition de jeune chercheuse. Tu m'as permis d'explorer un sujet et un devis de recherche qui me tenaient à cœur en t'assurant que je sois bien entourée pour le faire. Ensuite, merci à toi Kathleen. Ta générosité, ta bienveillance et ton encadrement m'ont permis de me dépasser et d'aller au-delà de ce que je me croyais capable d'accomplir. Merci infiniment pour nos nombreuses discussions et pour tes suggestions toujours justes qui m'ont aidée à cheminer et à produire une thèse dont je suis fière. Je me sens extrêmement privilégiée d'avoir été dirigée par des professeurs d'une aussi grande qualité humaine que la vôtre. Je souhaite à tous les futurs doctorants d'avoir la chance d'être dirigés par des directeurs et directrices aussi soutenant que vous l'avez été avec moi. J'aimerais également remercier mes participants pour leur confiance et leur générosité. Grâce à leur partage, j'ai pu explorer un aspect très personnel du leadership et mieux comprendre les enjeux qu'il sous-tend.

J'aimerais ensuite remercier mes collègues. On dit souvent que les études supérieures sont synonymes d'isolement. Grâce à ma précieuse communauté interuniversitaire de doctorants, mes études supérieures ont plutôt été synonymes de fraternité, de compassion, d'entraide, mais surtout de plaisir et bons souvenirs. Merci à toi Marie-Pier pour ta présence rassurante et ton soutien infaillible. Merci à toi Adélaïde pour tes encouragements et ton enthousiasme inégalé pour mon projet. Merci à toi Marie Gwen pour ta force tranquille et tes conseils avisés sur comment survivre au doctorat. Merci à toi Leila de m'avoir accompagnée dans les plus beaux cafés de Montréal. Merci à vous Jessica L.S. et Frédérique pour votre rôle de mentores lors de mon arrivée dans le programme. Merci à mes merveilleux collègues de cohorte Camille et Simon

pour votre éthique de travail inspirante et pour tous nos moments loufoques à rédiger des joyeux anniversaires. Et merci à tous les doctorants du programme qui rendent l'expérience inoubliable : Inès, Jean, Stéphanie, Anne-Marie, Charlotte, Raphaëlle B., Raphaëlle M., Annabelle, Viviane, Yanick, Vincent, Mathieu, Alexandre, Joëlle, Émilie et tous les autres que j'oublie de mentionner. Vous avez tous contribué à tisser mon sentiment d'appartenance à une communauté professionnelle que je rêvais d'avoir. Je souligne également les professeurs du département, Maxime Paquet, Simon Grenier, Jean-Sébastien Boudrias, Véronique Dagenais-Desmarais, Luc Brunet, André Savoie et Robert Haccoun pour vos enseignements. C'est en échangeant avec vous que le rôle de psychologue du travail et des organisations prend tout son sens. Je remercie également l'Université de Montréal et le FRQSC pour les bourses de recherche qui m'ont donné la chance d'être pleinement investie dans mes études.

Finalement, j'aimerais remercier ma famille et mes amis. Maman, grand-maman et grand-papa, merci pour votre amour inconditionnel et tous les efforts et sacrifices que vous avez faits pour que je puisse réussir dès mon entrée à l'école. Merci à toi Philippe, mon amour, pour toutes ces heures que tu as passées à me rassurer et m'encourager à continuer. Merci à toi Pierre, mon frère, pour qui j'ai toujours essayé d'être un exemple. Savoir que tu me regardais de loin m'a toujours motivée à donner le meilleur de moi-même. Merci à toi Pierre, mon beau-père, pour ton rôle central dans ma décision d'entreprendre le projet que j'ai entrepris. Merci à toi Jamie pour ton soutien dans mes études. Merci à toi Alexandra pour ton écoute sans jugement et ton amitié fidèle, toujours prête à l'aventure pour me changer les idées. Merci aussi à vous Sarah, Aurore, Sarah-Michèle, Amélie, Claudie, Laurence, Dominique et Andrée-Anne pour votre amitié de longue date. Pour terminer, merci à toi papa. Tu m'as appris qu'avec de la volonté et

de la persévérance, tout est possible. C'est avec beaucoup d'émotions que je dépose cette thèse et avec une grande curiosité que j'entame la suite.

Introduction

Les gestionnaires d'aujourd'hui sont constamment exposés à des discours sur le leadership qui leur demandent d'être des leaders (Sveningsson et Larsson, 2006 ; Zheng et al., 2020). Au-delà de leurs tâches de gestion, on leur demande d'agir avec influence, d'inspirer les autres, d'être forts, courageux, bienveillants, authentiques, curieux, collaboratifs, bien informés, à l'écoute, patients, flexibles, décisifs, etc. La liste est longue. D'ailleurs, les efforts que font les organisations pour développer le leadership de leurs gestionnaires sont colossaux. Selon la Société américaine de formation et de développement, les organisations consacraient annuellement 170 milliards de dollars sur des activités associées au développement du leadership (Myatt, 2012). À cet égard, les études contemporaines sur le développement du leadership soutiennent que pour pouvoir diriger efficacement, il est important que les gestionnaires se considèrent comme des leaders. Il a notamment été observé que lorsqu'un individu s'identifie comme un leader, cela représente un facteur de motivation central pour qu'il prenne en charge des responsabilités, recherche des opportunités pour développer ses compétences de dirigeant et explore de nouveaux défis (Day et Harrison, 2007 ; Day et Lance, 2004 ; DeRue et al., 2009). De surcroît, avoir une identité de leader est associé à plus de bien-être et de réussite au travail (Caza et al., 2018 ; Day et al., 2005 ; Zheng et al., 2020). Mais qu'est-ce que signifie être un leader ? En 1974, Stogdill écrivait : « Il y a presque autant de définitions différentes du leadership qu'il y a de personnes qui ont essayé de le définir » (traduction libre). Bien que cette citation date de plus de quatre décennies, elle est pourtant toujours d'actualité. Plus que jamais, la notion même du leader est ambiguë (Alvesson et Jonsson, 2018). La complexité grandissante des environnements organisationnels fait en sorte qu'elle est sujette à de multiples interprétations (DeRue et Ashford, 2010 ; Gjerde et Ladegård, 2019 ; Wright et al., 2001). La notion de leader est non seulement

façonnée par les politiques organisationnelles, mais aussi par les attentes et l'expérience personnelle des employés ainsi qu'une pléthore de discours sur le leadership (Sveningsson et Alvesson, 2003 ; Yukl, 2010). Les gestionnaires font donc face à une importante complexité pour développer et maintenir une identité de leader. Constatant cette difficulté ainsi que l'absence d'une signification universelle du leader (DeRue et al., 2009 ; Ibarra et Petriglieri, 2016 ; Zheng et al., 2020), un nombre croissant d'études proposent de s'intéresser directement aux gestionnaires à travers la question suivante : « Qui suis-je en tant que leader ? » (DeRue et Ashford, 2010 ; Ely et al., 2011). Par conséquent, ces études tentent de se rapprocher de l'expérience vécue des gestionnaires pour mieux comprendre comment ils s'y prennent pour répondre à cette question. Ce processus peut être qualifié comme le travail identitaire du leader, c'est-à-dire ce que le/la gestionnaire met en œuvre pour façonner, maintenir ou redéfinir son identité de leader pour qu'elle soit convaincante.

Les études portant sur le travail identitaire du leader ont pris différents angles théoriques pour tenter d'expliquer comment les gestionnaires s'approprient et revendiquent l'identité de leader. Elles se sont intéressées au développement identitaire du leader, à savoir comment un gestionnaire novice internalise cette identité et la négocie avec son entourage (p. ex. DeRue et Ashford, 2010 ; Ibarra et al., 2010, 2014). Elles se sont également intéressées aux pressions identitaires que représentent les discours sur le leadership, les attentes de l'organisation et les attentes des employés (p.ex. Gjerde et Ladegård, 2019 ; Larsson et al., 2019 ; Nyberg et Sveningsson, 2014). Dans leur ensemble, ces études soulignent les difficultés qui entourent la notion de leader et suggèrent qu'un travail identitaire en continu soit nécessaire pour gérer l'ambiguïté y étant rattachée. En d'autres termes, faces aux multiples interprétations possibles de la notion de leader, les gestionnaires doivent constamment ajuster leur identité de leader. Cela

dit, bien que la notion de travail identitaire en continu soit reconnue dans la littérature, à ce jour, les études se sont principalement intéressées aux contextes de transition. Par exemple, elles se sont intéressées au travail identitaire associé à la transition vers un nouveau rôle de leader (Ibarra et al., 2014), vers une nouvelle organisation (Gjerde et Ladegård, 2019) ou encore à la suite d'un programme de formation au leadership (Larsson et al., 2019). Par conséquent, nous en savons peu sur le travail identitaire que font les gestionnaires en position de leadership dans leur contexte usuel de travail. Appuyant l'idée que le travail identitaire du leader se fait en continu, au-delà des transitions et des changements organisationnels, Sveningsson et Alvesson (2003) soulignent l'importance de s'intéresser aux tensions identitaires rattachées à la pratique quotidienne du leadership. Si la notion même du leader est ambiguë, y compris pour les leaders d'expérience ayant déjà développé une identité de leader, il nous semble pertinent d'explorer la question suivante : « Comment les gestionnaires en position de leadership s'engagent-ils dans un travail identitaire face à la notion de leader ? ». Plus spécifiquement, en considérant les nombreuses attentes envers le leader et le contexte actuel véhiculant de multiples discours mettant l'accent sur des qualités humaines tel que l'empathie, l'ouverture, la vulnérabilité ainsi que les habiletés à entrer en relation et à collaborer, nous souhaitons explorer quels idéaux identitaires entourent la notion de leader et quel genre de travail identitaire ces idéaux peuvent susciter.

Pour répondre à cet objectif, nous avons choisi de faire une étude qualitative en conduisant 12 entrevues individuelles auprès de gestionnaires d'expérience sensibles aux discours actuels mettant l'accent sur les qualités humaines. Centré sur l'expérience subjective, le devis qualitatif (Creswell, 2013 ; Creswell et Plano Clark, 2007) nous a permis d'étudier le vécu des leaders et les significations qu'ils accordent aux notions de leader et de leadership en leur

parlant directement. En partant des significations des participants face aux notions de leader et leadership tout en faisant des allers-retours à littérature afin d'approfondir notre compréhension des phénomènes observés, nous avons opté pour une question de recherche provisoire et une méthode d'analyse abductive. Notre question de recherche provisoire était la suivante :

« Comment les gestionnaires en position de leadership comprennent-ils la notion de leadership et comment cette notion s'intègre-t-elle à leur vision du leader ? ». En se familiarisant avec les différents phénomènes identifiés dans notre analyse, cette question s'est par la suite clarifiée.

Basée sur la méthode d'analyse thématique réflexive proposée par Braun et Clarke (2006 ; 2019), notre démarche se divise entre trois moments d'analyse. Au terme du premier moment d'analyse, nos résultats montrent une présence de plusieurs discours concurrents sur le leadership qui amènent les participants de notre étude à s'engager dans un travail identitaire pour se construire une identité de leader cohérente. Lors de notre analyse, nous avons noté que les participants expérimentaient plusieurs tensions identitaires face à la notion de leader et qu'ils faisaient état de diverses stratégies pour tenter de les gérer. Cela a mis en lumière la notion de travail identitaire comme le phénomène principal traversant l'ensemble de nos données. Nous avons alors précisé notre question de recherche provisoire et formulé la nouvelle question générale suivante :

« Comment les gestionnaires en position de leadership s'engagent-ils dans un travail identitaire face à la notion de leader ? ». Découlant de cette question générale, nous avons formulé trois questions spécifiques se rattachant au travail identitaire que font les leaders : « Quels idéaux identitaires entourent la notion de leader ? ; Quels types de tensions identitaires ces idéaux entraînent-ils ? Quels types de stratégies de travail identitaire sont mises en place pour adresser ces tensions ? ». La formulation de ces questions de recherche a marqué le début du deuxième moment d'analyse où nous avons procédé à l'analyse des idéaux, tensions et stratégies

identitaires. Au terme de ce deuxième moment d'analyse, nous avons formulé une quatrième question spécifique : « Quels types de dynamiques identitaires les idéaux, tensions et stratégies entourant la notion de leader forment-ils ? ». Nous avons alors fait un travail de mise en relation des données en reliant les stratégies aux différentes tensions et idéaux identifiés. Cette mise en relation marque le troisième et dernier moment d'analyse.

De notre recherche ressortent cinq résultats concernant les idéaux, les tensions, les stratégies et les dynamiques identitaires rattachés au travail identitaire du leader. Tout d'abord, nous avons identifié 18 idéaux identitaires représentant ce que les participants aimeraient être (pro-identités) ou n'aimeraient pas être (anti-identités) en tant que leader. L'analyse de ces 18 idéaux a mis en lumière que les leaders aspirent à des idéaux qui se rattachent à différents paradigmes de leadership. Notre deuxième résultat concerne l'identification et la qualification de trois types de tensions identitaires que les idéaux de leader semblent entraîner. Nous avons identifié que les leaders peuvent ressentir une incompatibilité entre deux de leurs idéaux identitaires de leader (p. ex. être un leader qui a une vision vs être un leader participatif), une divergence entre leur identité de rôle de leader et les attentes organisationnelles y étant rattachées (p.ex. être un leader humain et intuitif, mais se sentir dénigré par des gestionnaires plus cartésiens) et/ou une incompatibilité entre leur identité de leader et une autre de leur identité (p.ex. être une femme vs être leader). Face à ces tensions identitaires, notre analyse a mis en lumière que les leaders de notre étude font appel à diverses stratégies pour tenter de gérer les tensions identitaires qu'ils ressentent. Notre troisième résultat concerne ces stratégies. Durant notre revue de la documentation scientifique sur le travail identitaire, nous avons constaté un foisonnement de moyens, tactiques, pratiques, réponses et processus associés aux tentatives de résolution de tensions. Afin de les considérer dans leur ensemble, nous avons eu recours au

dessin et à la représentation schématique de manière à les organiser visuellement (Meyer, 1991 ; Langley, 1999 ; Langley et Ravasi, 2019). Cette démarche nous a permis de créer une typologie schématisée de ce que nous avons qualifié de stratégies de travail identitaire. Notre typologie schématisée des stratégies nous a servi d'outil de travail pour organiser les 40 tentatives de résolutions que nous avons identifiées dans nos données. Nous les avons organisées en trois grands groupes, soit les stratégies « vers l'intérieur » qui visent un changement interne, les stratégies « vers l'extérieur » qui visent un changement de l'environnement et les stratégies allant dans les deux sens. Au total, nous avons identifié 16 stratégies de travail identitaire. En analysant leurs relations avec les différentes tensions, nous avons mis en lumière cinq dynamiques qui synthétisent le travail identitaire que font les leaders de notre étude. Notre quatrième résultat concerne les dynamiques intégratrices du travail identitaire des leaders. Finalement, en parallèle à ces dynamiques intégratrices, nous avons observé que l'interprétation des tensions comme des menaces ou comme des opportunités identitaires semblait entraîner des dynamiques identitaires différentes. En parallèle, nous avons observé que les leaders de notre étude font appel au raisonnement métaphorique pour soutenir leur travail identitaire et qu'ils sont susceptibles de changer de groupe de référence en allant chercher un appui en dehors de l'organisation lorsque leur revendication identitaire ne correspond pas aux attentes qui sont rattachées à leur rôle de leader.

Ce faisant, la présente thèse apporte quelques contributions à la littérature générale sur le travail identitaire et plusieurs contributions à la littérature sur le travail identitaire des leaders. Les principaux apports à la littérature sur le travail identitaire (Brown, 2015 ; Caza et al., 2018) concernent la synthèse et la création d'une typologie schématisée des stratégies de travail identitaire. Ensuite, la thèse apporte plusieurs contributions à la littérature sur le travail

identitaire du leader. D'abord, la notion de dynamiques intégratrices nous permet de faire un premier pas vers une perspective intégratrice du travail identitaire des leaders. Ensuite, nous contribuons aux quatre angles théoriques mobilisés pour étudier le travail identitaire du leader : (1) la théorie de la construction de l'identité de leader qui s'intéresse au processus de revendication et d'octroi de l'identité de leader, (2) la théorie de l'identité narrative qui s'intéresse aux histoires que l'individu développe pour répondre à la question « Qui suis-je en tant que leader ? », (3) la théorie critique qui s'intéresse à l'impact des discours de leadership sur l'identité du leader et (4) la théorie de l'identité de rôle qui s'intéresse à la négociation des attentes qui entourent le rôle de leader.

Finalement, nos résultats offrent des contributions d'ordre pratique. La mise en évidence du fait que plusieurs leaders se retrouvent à cheval entre des idéaux de leadership contradictoires indique qu'un soutien est nécessaire pour adresser l'écart entre la pratique du leadership et les idéaux véhiculés dans la littérature. De même, notre étude contribue à mieux comprendre les stratégies identitaires que les leaders mettent en place pour se rapprocher des modèles de leadership contemporains prônant l'authenticité, le partage du pouvoir, la collaboration et le développement. Dans ces circonstances, nos résultats soulignent la nécessité pour les coachs et formateurs travaillant à accompagner les leaders dans le développement de leur leadership à considérer plus attentivement leur formule pédagogique, en s'éloignant des styles de leadership normatifs et prescriptifs.

Outre cette introduction, la thèse est structurée en cinq chapitres. Le chapitre 1 présente les perspectives théoriques rattachées au travail identitaire que font les leaders. Nous y présentons les notions entourant 1) l'identité dans les études organisationnelles ; 2) l'identité de leader, 3) le travail identitaire ; 4) les tensions qui intensifient un travail identitaire ; 5) les

stratégies de travail identitaire pour gérer les tensions, 6) les stratégies de travail identitaire du leader et finalement 7) le positionnement de la thèse et les questions de recherches.

Le chapitre 2 présente notre cadre méthodologie. Nous y détaillons notre posture et notre approche de recherche, notre stratégie d'échantillonnage, notre procédure de collecte et d'analyse de données, nos critères de scientificités ainsi que les considérations éthiques. Étant donné que notre analyse s'est faite de manière abductive, nous y détaillons consciencieusement la récursivité et l'évolution de notre démarche (Braun et Clarke, 2006) en documentant les trois moments d'analyse brièvement présentés ci-haut.

Le chapitre 3 présente les résultats de notre analyse et se divise en quatre sections. Dans la première section, nous présentons les idéaux identitaires de leader auxquels les participants aspirent. Nous y présentons d'abord les différentes pro-identités et anti-identités de leader et constatons la présence de deux paradigmes de leadership. Dans la deuxième section, nous présentons le travail identitaire que font les participants de notre étude. Nous y présentons d'abord les tensions identitaires identifiées puis l'ensemble des stratégies de travail identitaire y étant relié. La troisième section vise à présenter comment les participants mobilisent différentes stratégies de travail identitaire pour tenter de gérer une tension identitaire donnée à l'aide de la présentation de quatre cas. Chaque cas présentant plusieurs tensions et stratégies identitaires, le lecteur est en mesure d'observer les différentes interactions entre ces éléments au sein d'un même individu. Finalement, la quatrième section vise à présenter les dynamiques intégratrices. En analysant les stratégies identitaires rattachées aux trois catégories de tensions identitaires, nous avons identifié cinq dynamiques intégratrices permettant de rendre compte du travail identitaire que font les leaders de notre étude.

Le chapitre 4 vise à discuter de ces cinq dynamiques intégratrices. En reliant chacune des dynamiques intégratrices que nous avons présentées avec les théories auxquelles elle semble se rattacher, nous faisons six propositions théoriques. Considérant que le travail identitaire du leader a été étudié en silo, c'est-à-dire selon l'angle théorique adopté et sans mettre à contribution la riche littérature sur le travail identitaire, ces six propositions théoriques permettent d'appuyer plusieurs travaux sur le travail identitaire tout en contribuant à l'effort de conceptualisation du travail identitaire du leader.

Finalement, le chapitre 5 présente la conclusion de la présente thèse. Nous y réalisons une synthèse de l'ensemble des résultats de la thèse. Nous y explicitons également nos contributions théoriques et pratiques en plus de souligner les limites de notre étude et de suggérer des pistes de recherche future.

Chapitre 1 - Cadre théorique

Ce chapitre vise à présenter le cadre théorique de la thèse. Il est divisé en trois sections. Dans un premier temps, nous définissons la notion d'identité dans les études organisationnelles de manière à cadrer l'objet de notre étude. En nous appuyant sur les différentes approches théoriques présentées, nous définissons ensuite l'identité de leader et le travail identitaire que font les gestionnaires. Dans un troisième temps, nous mettons à contribution la riche littérature sur le travail identitaire de manière à faire état des différentes tensions et stratégies identitaires qu'expérimentent les individus lorsqu'ils s'engagent dans une période intensive de travail identitaire. Finalement, en nous appuyant sur les constats issus de notre revue de la documentation scientifique, nous positionnons la présente thèse et les questions de recherches auxquelles elle vise répondre.

1.1 L'identité dans les études organisationnelles

1.1.1 Le concept de soi et l'identité

Tel que le souligne Baumeister (1997), les choses les plus évidentes et les plus courantes sont parfois les plus difficiles à définir, ce qui est certainement le cas pour le soi, le concept de soi et l'identité. On peut considérer le soi comme une construction mentale stable, mais malléable qui se rapporte au « je » ou au « moi » en tant qu'objet (Oyserman et al., 2012). Baumeister (1997) conçoit le soi comme le sentiment direct que chaque individu a d'un accès privilégié à ses propres pensées, sentiments et sensations. Il explique que le soi commence par la conscience de son propre corps et est augmenté par le sentiment de pouvoir faire des choix et d'initier l'action. Baumeister (1997) précise que ce sentiment englobe également des constructions plus complexes et abstraites qui embellissent le soi. Dans le langage courant, les

expressions familières « se trouver » (« *to find yourself* ») et « se connaître » (« *to know yourself* ») ne signifient généralement pas de localiser son corps et d'être capable de le reconnaître, mais réfèrent plutôt à une démarche laborieuse concernant des connaissances complexes et abstraites reliées au soi (Baumeister, 1997).

En considérant que le soi est une construction mentale qui se rapporte au « je » qui pense au « moi » en tant qu'objet, une partie importante de ce « moi » implique des concepts mentaux ou des idées de qui on est, était et deviendra (Oyserman et al., 2012). Ces concepts mentaux sont le contenu du concept de soi (Oyserman et al., 2012). Plus précisément, le concept de soi (*self-concept*) est la structure cognitive qui amalgame toutes les informations pertinentes sur le soi (Lord et Brown, 2004 ; Markus et Wurf, 1987), c'est-à-dire toutes les significations, constructions, représentations, inférences, perceptions ou images passées, présentes et futures qu'un individu a de lui-même (Baumeister, 1997 ; Gecas 1982 ; Higgins, 1996 ; Markus, 1977 ; Markus et Wurf, 1987 ; Shavelson et al., 1976). On peut ainsi résumer le concept de soi à tout ce qui nous vient à l'esprit lorsque nous pensons à nous-mêmes (Neisser, 1993 ; Stets et Burke, 2003 ; Stryker, 1980 ; Tajfel, 1981). Bien que quelques chercheurs fassent une différence entre le soi et le concept de soi (Oyserman et al., 2012), la grande majorité des études organisationnelles n'en font pas une distinction fine et s'attardent principalement à définir et conceptualiser le concept de soi (Lord et Brown, 2004).

Les identités font référence aux sous-ensembles du concept de soi, qui lorsque mises ensemble, constituent le concept de soi (Baumeister, 1997 ; Neisser, 1993 ; Lord et Brown, 2004 ; Stets et Burke, 2003 ; Stryker, 1980, Tajfel, 1981). La vaste littérature portant sur le concept de soi et l'identité utilisent parfois ces deux concepts de manière interchangeable (p. ex., Erikson 1951, 1968). Néanmoins, comme le soulignent Oyserman et al. (2012), le terme *identité*

peut être conceptualisé comme un moyen de donner sens à un aspect du concept de soi (Abrams, 1994, 1999 ; Hogg, 2003 ; Serpe, 1987 ; Stryker et Burke, 2000 ; Tajfel et Turner, 2004). Par exemple, on peut avoir une identité religieuse qui contient des objectifs pertinents tel que quoi faire, quoi valoriser et comment se comporter (Oyserman et al., 2012). Dans le cadre de cette thèse, nous utilisons le concept de soi pour décrire le soi de manière globale, c'est-à-dire l'ensemble des identités d'un individu et l'identité pour décrire le soi de manière plus spécifique (p. ex., l'identité de leader).

1.1.2 Les différentes approches théoriques

La notion d'identité est l'une des plus polémiques dans les études organisationnelles (Dutton et al., 2009). Étudiée selon différentes approches, elle a fait et fait encore l'objet de plusieurs débats théoriques et sa conception a considérablement évolué au cours des 30 dernières années.

Les cinq principales approches théoriques sont la théorie de l'identité (*Identity theory*; Gecas, 1982), la théorie de l'identité sociale (*Social Identity Theory*; Tajfel et Turner, 1986), la théorie critique (*Critical theory*; Foucault, 1980 ; Alvesson et Willmott, 2002), le constructionnisme social (*Social constructionism* ; Cunliffe, 2008 ; DeRue et Ashford, 2010) et la théorie de l'identité narrative (*Identity narrative theory*; Bruner, 1991 ; Ibarra et Barbulescu, 2010 ; McAdams et al., 2006 ; Watson, 2009). La théorie de l'identité se concentre sur les identités de rôles (Gecas, 1982). Elle propose que l'individu développe une identité lorsqu'il assume ou se voit attribuer un rôle. La mesure dans laquelle un rôle est internalisé (c'est-à-dire intégré au concept de soi) déterminera son influence sur les comportements de l'individu, ce que Turner (1978) appelle la « fusion personne-rôle ». La théorie de l'identité conçoit donc que

l'individu est le principal acteur dans la définition de ce qu'il est (Burellier, 2015). Mettant l'accent sur le groupe plutôt que sur l'individu (Hogg, 2003), la théorie de l'identité sociale conçoit l'identité comme une catégorisation sociale (Stets et Burke, 2000). Elle propose que les individus se définissent et permettent aux autres de les définir en fonction des groupes auxquels ils appartiennent (Hogg, 2003 ; Tajfel et Turner, 2010). Selon cette approche, l'identité de l'individu est déterminée par la structure sociale dans laquelle il évolue (Burellier, 2015). La théorie critique (*Critical theory*; Foucault, 1980 ; Alvesson et Willmott, 2002) s'intéresse aux dynamiques de pouvoir et au rôle que jouent les institutions dans la formation de l'identité (Caza et al., 2018 ; Collinson, 2011). Elle considère les dynamiques de contrôle identitaire où les narratifs dominants (Caza et al., 2018) aussi appelés pressions discursives (c.-à-d., les discours culturels, sociaux et managériaux, Collinson, 1992, 2003) sont repris par les élites organisationnelles pour tenter de réguler les identités des membres de l'organisation à leur bénéfice (Alvesson et Willmott, 2002). Par conséquent, la théorie critique s'intéresse au processus d'internalisation et/ou de résistance où l'individu soutient et reproduit les discours dominants et les intègre dans son narratif de soi ou y résiste et entre dans une dynamique de lutte identitaire (p.ex. Alvesson et Sveningsson, 2003 ; Carroll et Levy, 2008 ; Collinson, 2003 ; Fairhurst, 2007 ; Ford et al., 2008; Linstead, 2006; Gabriel, 1997 ; Thomas et Linstead, 2002 ; Thomas et al., 2004 ; Ybemba et al., 2009 ; Sinclair, 2011). La perspective du constructionnisme social intègre la théorie de l'identité sociale et la théorie de l'identité (Burellier, 2015) en mettant l'accent sur les processus relationnels et sociaux impliqués dans le développement de l'identité (Ibarra et al., 2014). Selon l'approche du constructionnisme social, l'identité est acquise, maintenue (ou perdue) à travers des interactions sociales constantes de revendications identitaires que fait l'individu et de validations identitaires qu'il reçoit de son entourage social

(Bartel et Dutton, 2001). Finalement, la théorie de l'identité narrative adopte une perspective intra personnelle en concevant l'identité comme l'histoire intériorisée et évolutive que l'individu a de ses expériences passées, présentes et futures (McAdams et al., 2006 ; Ibarra et Barbulescu, 2010 ; Shamir et al., 2005). Selon cette théorie, l'identité se développe au fur et à mesure que les individus tissent ensemble leurs souvenirs autobiographiques dans des histoires qu'ils racontent sur eux-mêmes et sur leur vie pour donner un sens aux événements qu'ils vivent, intégrer leurs objectifs, donner une signification au conflit et expliquer comment et pourquoi ils changent au fil du temps (Campbell et al., 2019 ; Shamir et Eilam, 2005). Cette perspective permet de comprendre comment l'individu fait preuve d'agentivité face aux pressions discursives entourant son rôle (p. ex. les différents discours sur le leadership) en développant son propre narratif (Zheng et al., 2020).

Ces cinq grandes approches de l'identité donnent lieu à plusieurs débats fondamentaux et interconnectés par rapport aux notions de choix, de stabilité, de cohérence et d'authenticité (Brown, 2015). Face à la notion de choix, on retrouve un débat dans la littérature quant à l'agentivité (*agency*) qu'ont les individus face au développement de leur identité. Influencés par la théorie de l'identité sociale et par les premiers travaux critiques de Foucault (1972) sur les dynamiques de pouvoir, plusieurs chercheurs adoptent une logique de « structure ». Ils avancent que les identités sont attribuées aux individus par les forces historiques et les structures institutionnelles (Brown, 2015) que l'on peut qualifier de pressions discursives (Collinson, 1992, 2003). Plutôt influencés par la théorie de l'identité, des chercheurs comme Gergen (1991) ont mis de l'avant la notion d'agentivité en avançant que les identités sont choisies par les individus qui sont des êtres ingénieux et autonomes (Brown, 2015). Adoptant les approches du constructionnisme social et de l'identité narrative, la plupart des chercheurs contemporains

reconnaissent cependant que les identités ne sont ni simplement choisies ni simplement attribuées, mais qu'elles émergent dans un espace entre ces deux dynamiques (Tracey et Trethewey, 2005 ; Mumby, 1997b ; Trethewey, 1999b). En d'autres mots, les individus peuvent accepter, se conformer et s'adapter aux identités qui leur sont proposées, mais aussi les modifier, les redéfinir, s'en distancier, les contester, les nier ou les rejeter (Fleming et Spicer, 2003 ; Kunda, 1992 ; Storey et al., 2005).

La question de savoir si les identités sont stables, fixes et sécurisées ou plutôt dynamiques, adaptatives, malléables, voire perpétuellement fluides et changeantes suscite encore la contestation (Brown, 2015). Bien que de nombreux chercheurs soient réticents à théoriser les identités comme étant dans un état de flux permanent, Brown (2015) souligne qu'il est de plus en plus reconnu que les identités sont dynamiques (Baumeister, 1986 ; Collinson, 2003), adhérant ainsi à la théorie de constructionnisme sociale (DeRue et Ashford, 2010). Par exemple, la littérature abondante sur la socialisation et la transition de rôle dans les organisations démontre que les nouveaux arrivants sont capables de modifier et d'adapter leurs identités pour survivre au contexte organisationnel (Brown, 2015 ; Van Maanen et Schein, 1979).

Il existe un consensus à l'effet qu'un même individu possède de multiples identités (Kreiner et al., 2006a ; Mead, 1934) parfois appelées sous-identités (Ashforth 2001). Néanmoins, une divergence perdure quant à la cohérence et la fragmentation de ces identités. Alors que plusieurs chercheurs avancent que les identités soient mieux théorisées comme étant unifiées et cohérentes, d'autres avancent qu'elles soient plutôt fragmentées et (éventuellement) contradictoires (Brown, 2015). Plusieurs courants de psychologie sociale ont mis l'accent sur la cohérence du soi et des identités et des chercheurs comme Taylor (2005) avancent que face à des

demandes concurrentes, les individus sont motivés à réduire les contradictions et les incohérences identitaires (Brown, 2015 ; Down et Reveley, 2009). Cependant, de nombreux chercheurs soulignent que les identités sont rarement totalement cohérentes ou intégrées étant donné l'ambiguïté et les contradictions inhérentes à la condition humaine (Beech, 2008). Cela étant dit, pour la majorité des chercheurs, la fragmentation des identités n'est pas nécessairement problématique, car les individus sont reconnus comme suffisamment réflexifs et psychologiquement robustes pour s'adapter de manière créative aux circonstances (Brown, 2015 ; Freitas et al., 1997 ; Hall, 1996). En ce sens, de nombreuses recherches en contexte organisationnel se sont intéressées à l'utilisation de narratifs et de récits personnels que les individus utilisent pour faire face aux discours concurrents et aux expériences paradoxales (Brown, 2015 ; Conroy et O'Leary-Kelly, 2014 ; Ibarra et Barbulescu, 2010 ; Lutgen-Sandvik, 2008 ; Watson, 2009). Offrant une position qui intègre à la fois la notion de cohérence et de fragmentation, la théorie de l'identité narrative (McAdams, 1999, 2008) semble particulièrement pertinente.

Face au débat entre l'authenticité et les identités, les chercheurs adoptant une perspective essentialiste conçoivent qu'il existe un noyau intérieur, une essence profonde ou un ensemble de caractéristiques stables qui sont supposées représenter le soi « authentique » d'un individu (Ybema et al., 2009). En contraste, des chercheurs comme Goffman (1978) prennent une perspective dramaturgique et soutiennent que le soi est « un personnage interprété » et qu'aucune « essence » n'existe à l'intérieur d'un individu. Dans cette perspective poststructuraliste, il n'y a pas de « vrai » ou de « faux » soi, car on considère que toutes les facettes de l'identité sont construites socialement à travers différents discours (Butler, 2004 ; Deetz, 1992 ; Foucault, 1980 ; Mumby, 1997a, 1997b). L'authenticité identitaire n'est alors pas conçue comme un trait stable, mais plutôt comme un processus dialectique et réflexif qui conduit

à une congruence temporaire entre le concept de soi et les expériences vécues (Brown, 2015 ; Roberts et al., 2009).

En somme, les différentes approches théoriques de l'identité ont suscité plusieurs débats. Adoptant les approches de la théorie de l'identité sociale et de la théorie de l'identité, plusieurs chercheurs ont initialement conçu les identités comme attribuées, stables, unifiées et authentiques. Adoptant les approches du constructionnisme social et de l'identité narrative, de nombreux chercheurs contemporains mettent de l'avant la notion d'agentivité des individus dans leur construction identitaire et conçoivent que les identités sont multiples, dynamiques, malléables, socialement construites et qu'elles coexistent pour former un concept de soi qui intègre diverses expériences dans un tout cohérent (Ibarra et Barbulescu, 2010). Tout en reconnaissant la notion d'agentivité, un nombre grandissant de chercheurs adoptant la posture critique rappellent que les identités sont influencées par les pressions discursives qui les entourent.

À la lumière de ces travaux, nous considérons que les individus répondent à la question « Qui suis-je ? » avec des réponses qui sont multiples, dynamiques, socialement construites et choisies qui leur permettent de former des récits personnels cohérents et distinctifs. En nous appuyant sur la définition de McAdams (1999), nous concevons et définissons les identités comme les histoires internalisées en évolution constante qui résultent d'une appropriation sélective que l'individu fait de son passé, de son présent et de son futur ainsi que des pressions discursives qui l'entourent. En parlant d'une seule histoire internalisée, la définition de l'identité de McAdams (1999) se rapproche des définitions du soi et du concept de soi que nous avons présentées ci-haut. L'accent que nous mettons sur la pluralité des histoires nous permet d'insister

sur la conceptualisation des identités comme sous-dimensions du concept de soi. De plus, la définition que nous proposons rend compte à la fois la notion d'agentivité et de construction sociale en indiquant que l'individu s'approprie et internalise ses expériences et les différents discours de manière sélective. Elle prend également en considération l'aspect dynamique en soulignant que les histoires sont en constante évolution. Finalement, elle fait référence au sentiment de cohérence à travers la notion d'histoires du passé, présent et futur.

1.1.3 Les différents types d'identités

En fonction de l'approche théorique adoptée de l'identité, certains chercheurs font la distinction entre les identités personnelles (*personal identities*), les identités sociales (*social identities*), les identités de soi (*self-identities*) et les identités de rôle (*role identities*). Il apparaît important d'en faire une distinction avant de présenter notre positionnement pour la présente thèse.

1.1.3.1 Identités personnelles, identités sociales et identités de soi. Les identités personnelles sont les identités que l'individu s'autoattribue en se basant sur les similitudes et différences intrapersonnelles qu'il observe entre lui et les autres (Banaji et Pentrice, 1994 ; Brewer, 1991). Les identités sociales sont les identités qui sont attribuées à l'individu par les autres, elles sont basées sur son appartenance à divers groupes (Hogg et Terry, 2000 ; Tajfel et Turner, 1986). En ce sens, les identités sociales font plutôt référence aux caractéristiques objectives (p. ex. âge, nationalité, profession) alors que les identités personnelles renvoient davantage aux caractéristiques subjectives (intérieures) qui permettent à l'individu d'avoir une représentation de lui-même (Camilleri et al., 1990 ; Codol, 1981). Cette distinction est néanmoins problématique puisqu'il existe un certain flou concernant ce qui délimite les identités

personnelles des identités sociales, non pas au niveau théorique, mais plutôt au niveau de la praticité (Stets et Burke, 2000). Étant construites au fil du temps à travers l'expérience et les interactions sociales (Ibarra et al., 2014), les identités sociales ne peuvent pas être facilement dissociées des identités personnelles construites. Stets (1995) a d'ailleurs soutenu que les identités personnelles et les identités sociales soient reliées par un système de significations commun pour l'individu. L'essentiel de son argument est qu'un individu ne peut pas être guidé par des identités sociales sans que ses identités personnelles soient affectées. Par exemple, une identité sociale de leader peut être reliée à une identité personnelle telle que la perception d'être efficace et d'être en maîtrise, c'est-à-dire être une personne compétente. Ainsi, lorsque l'individu agit pour influencer les autres ou exercer son leadership, ses comportements sont souvent adoptés en fonction de ses identités personnelles et ses identités sociales de leader (Ibarra et al., 2014 ; Stets, 1995). De plus, comme nous l'avons positionné face au débat « agentivité/structure », les identités ne sont ni simplement choisies (identités personnelles), ni simplement attribuées (identité sociale). Elles émergent plutôt d'une interaction dynamique où elles s'influencent mutuellement et sont coconstruites (Beech, 2011 ; Watson, 2008 ; Ybema et al., 2009).

Face à cette difficulté à distinguer concrètement les identités personnelles des identités sociales, Giddens (1991) propose les identités de soi (*self identities*), un concept qui chevauche et partage des éléments communs avec les identités personnelles et sociales, mais qui met l'accent sur l'ensemble conscient des images de soi, des traits et des attributs sociaux conscients (Giddens, 1991). S'appuyant sur cette définition, Alvesson et Willmott (2002) conceptualisent l'identité de soi comme un récit organisé de manière réflexive, dérivé de la participation à des discours concurrents et à diverses expériences, qui produit un certain degré de continuité

existentielle et de sécurité. En considérant les identités de soi au pluriel, c'est-à-dire « les » sous-ensembles conscients du soi ou « les » récits, les définitions des identités de soi de Giddens (1991) et Alvesson et Willmott (2002) se rapprochent de notre définition des identités soit les histoires internalisées en évolution constante qui résultent d'une appropriation sélective que l'individu fait de son passé, de son présent et de son futur ainsi que des pressions discursives qui l'entoure. Ainsi, découlant des constats faits ci-haut, nous retenons uniquement le concept d'identités en laissant de côté les distinctions d'identités personnelles, identités sociales et identités de soi pour le présent projet.

1.1.3.2 L'identité de rôle. En étudiant l'identité dans un contexte organisationnel, Ashforth (2001) s'intéresse aux identités qui sont basées sur les rôles que les individus occupent. Il définit les identités de rôle comme les définitions socialement construites du soi dans un rôle donné (*self in role*). Afin de clarifier cette définition, il apparaît pertinent de définir ce que signifie le rôle. Alors que l'identité se rapporte à la question « Qui suis-je ? », le rôle se rapporte à la question « Quelles sont les attentes des autres envers moi lorsque j'occupe cette position ? ». L'identité de rôle se rattache donc aux interprétations que l'individu fait de la position qu'il occupe dans un contexte donné. Au même titre que les théories de l'identité, les théories du rôle ont évolué d'une compréhension statique vers une compréhension dynamique des rôles où l'agentivité des individus est ramenée au premier plan.

Le terme « rôle » est dérivé du théâtre et fait référence au rôle joué par un acteur (Thomas et Biddle, 1966). Tel que le note Ashforth (2001), il est apparu dans la littérature des sciences sociales au début des années 20 et est devenu un terme courant suite à son utilisation par Biddle (1979) pour présenter la théorie des rôles. La notion de rôle est conçue selon deux principales perspectives sociologiques soit le structuro-fonctionnalisme et l'interactionnisme

symbolique. Alors que la perspective structuro-fonctionnaliste considère les rôles comme des positions fixes et acquises, la perspective interactionniste considère plutôt les rôles comme des compréhensions partagées fluides et toujours négociables (Ashforth, 2001).

Les chercheurs adoptant la perspective structuro-fonctionnaliste définissent les rôles comme des « ensembles d'attentes comportementales associées à des positions données dans la structure sociale » (Ebaugh, 1988) et voient les rôles comme « fonctionnels » pour le système social dans lequel ils sont intégrés (p. ex., Katz et Kahn, 1966, Merton, 1957 ; Parsons, 1951). La notion de « position » signifie une désignation plus ou moins institutionnalisée ou communément attendue et comprise dans une structure sociale donnée, comme comptable (rôle professionnel), mère (rôle familial) et membre d'église (rôle religieux) (Ashforth, 2001). À titre d'exemple, en s'appuyant sur les écrits de Goffman, Kunda (1992) propose que dans un contexte organisationnel, les rôles puissent être définis comme des prescriptions explicites et systématiquement appliquées sur la façon dont les membres de l'organisation devraient penser et se sentir eux-mêmes et leur travail. Reprenant les écrits de Katz et Kahn (1966), DeRue et al. (2009) définissent le rôle comme un ensemble d'activités ou de comportements censés être effectués, au moins approximativement, par toute personne qui occupe un poste donné.

Les chercheurs adoptant la perspective interactionniste considèrent les rôles comme des « compréhensions émergentes et négociées entre les individus » (p. ex., Blumer, 1969; Mead, 1934, Stryker, 2006; Turner, 2006). Sur la base de perceptions et de préférences subjectives, les individus tentent de coordonner leurs comportements et parviennent à définir conjointement ce qui constitue un rôle donné (Ashforth, 2001). Adoptant cette perspective, Simpson et Carroll (2008 ; 2020) suggèrent que les rôles sont situés entre les individus comme des « objets frontières » qui les aident à traduire les diverses significations associées aux rôles et qui facilitent

l'émergence des identités. Les individus sont ainsi conscients de la construction continue des rôles qui se produit lorsqu'ils entrent en interaction avec d'autres individus (Gjerde et Ladegård, 2019).

Ashforth (2001) adopte une position mitoyenne située au milieu du « fossé paradigmatique » des deux perspectives présentées. Il avance que dans le contexte organisationnel, les rôles ont en effet tendance à devenir plus ou moins institutionnalisés (selon les structuralistes), mais que le sens imputé à un rôle donné est négocié avec l'individu qui l'adopte à l'intérieur des contraintes structurelles (selon les interactionnistes symboliques). On peut ainsi définir que le rôle représente les attentes généralisées de comportements, de droits et de devoirs liés à un poste ou un statut dans un contexte organisationnel, qui facilitent l'interaction sociale et qui sont vital pour les membres de l'organisation et qu'il prend vie et se développe à mesure que l'individu tente d'en exprimer sa propre définition (Ashforth, 2001 ; Gjerde et Ladegård, 2019).

Appuyant la conception dynamique du rôle d'Ashforth, les chercheurs Wrzesniewski et Dutton (2001) soulignent que les études organisationnelles contemporaines adoptent une perspective plus ascendante (*bottom-up*) qui conçoit les individus comme étant autodéterminés et compétents et qui les habilite à jouer un rôle plus actif sur la scène organisationnelle à travers un remodellement proactif de leur rôle. Cette perspective du rôle a conduit à plusieurs études quant à l'innovation du rôle (*role innovation*), au changement de rôle (*role change*), au développement de rôle (*role development*), à la négociation de rôle (*role negotiation*) et plus récemment, au remodellement de rôle (*role crafting*). Ces concepts se concentrent sur la négociation des contraintes du rôle et les différentes formes de changement de rôle (Ashforth et Saks, 1995). Ils

impliquent une action consciente et délibérée de la part de l'individu et rendent la notion d'identité de rôle (*role identity*) saillante.

En considérant la conception contemporaine du rôle, l'identité de rôle peut être définie comme l'appropriation sélective et dynamique que fait l'individu des attentes généralisées rattachées à son rôle qui sont communiquées dans son environnement, par les discours sociaux et managériaux. Elle concerne également les objectifs, les valeurs, les croyances, les normes, les styles d'interaction et les horizons temporels que l'individu associe à son rôle (Ashforth, 2001). En ce sens, l'identité de rôle peut aussi être représentée comme un schéma cognitif qui organise et stocke les informations et la signification attachées au rôle et sert de cadre pour l'individu quant aux comportements et attitudes à adopter (Stets et Burke, 2000 ; Tepper et al., 2001).

Cette définition nous permet de distinguer l'identité de rôle de l'identité sociale. Alors que les identités sociales sont attribuées en fonction de l'appartenance d'un individu à un groupe où ses caractéristiques sont jugées uniformes à celles du groupe auquel il appartient, les identités de rôles sont attribuées à un individu en fonction des caractéristiques qui sont spécifiques au rôle donné (Stets et Burke, 2000). Pour qu'on lui accorde une identité de rôle, l'individu doit être en mesure de répondre aux attentes qui sont rattachées à son rôle en les négociant et en se les appropriant.

En résumé, à la lumière des différentes approches théoriques et types d'identité présentés, nous retenons les notions d'identités et d'identités de rôle en faisant une distinction entre les histoires internalisées en évolution constante qui résultent d'une appropriation de son passé, présent et futur ainsi que des pressions discursives qui l'entoure (identités) et les attentes internalisées qui résultent d'une appropriation sélective des informations et significations

généralisées rattachées aux rôles que l'on occupe (identités de rôle). En considérant que les identités et les rôles sont à la fois choisis, attribués et dynamiques, nous concevons que les identités et les identités de rôles s'influencent et sont en constante interaction. Cette conception accorde une grande importance aux processus identitaires.

Bien que de nombreuses études organisationnelles contemporaines se soient intéressées à l'identité, les études axées sur l'identité du leader sont relativement limitées (Epitropaki et al., 2013 ; Lanka et al., 2020). La majorité des études s'intéressent aux identités managériales en général (p.ex. travailleur, gestionnaire, entrepreneur ou follower¹) en faisant mention du rôle de leader, mais ne s'y attardent pas spécifiquement. Pourtant, tel que présenté en introduction, la notion de leader est au cœur des dynamiques organisationnelles contemporaines (Sveningsson et Larsson, 2006 ; Zheng et al., 2020). Considérant la notion de leader centrale à la présente thèse, la section suivante vise à mettre à contribution les approches théoriques présentées précédemment de manière à mieux comprendre les enjeux rattachés à l'identité de leader.

1.2 L'identité de leader

1.2.1 L'identité dans les études sur le leadership

L'identité de leader est simplement définie comme l'évaluation que l'individu fait de lui-même comme leader, c'est-à-dire s'il se perçoit et se considère comme un leader (*seeing/thinking of oneself as a leader*; Day et Harrison, 2007 ; DeRue et al., 2009; DeRue et Ashford, 2010 ; Lord et Hall, 2005). Les études qui se sont intéressées à l'identité de leader

¹ À noter que dans le cadre de cette thèse, le terme *followers* n'a pas été traduit de l'anglais puisqu'aucun terme francophone équivalent n'a été identifié. Ainsi, dans le cadre de cette thèse, le terme *followers* représente les employés, collègues et collaborateurs étant influencés par le leadership du leader gestionnaire.

soutiennent qu'elle représente un facteur de motivation central et qu'il est important que les gestionnaires se considèrent comme des leaders pour pouvoir diriger efficacement (Day et Halpin, 2004 ; DeRue et Ashford, 2010 ; Zheng et Muir, 2015). Plusieurs chercheurs suggèrent en ce sens que le développement du leader doit passer par la construction d'une identité de leader (Day et Harrison, 2007 ; DeRue et al., 2009, DeRue et Ashford, 2010).

Bien que les études sur le leadership fassent une distinction entre le gestionnaire occupant une position formelle et le leader pouvant occuper un rôle informel (DeRue, 2011), la majorité des études empiriques se sont intéressées aux positions formelles de gestion en considérant l'identité de leader des gestionnaires. En ce sens, lorsque nous utilisons le terme leader, nous faisons référence à un gestionnaire occupant une position formelle de leadership et ayant développé une identité de leader.

Bien qu'il existe différentes manières d'organiser les études qui se sont explicitement penchées sur l'identité de leader, elles mettent à profit les mêmes cinq approches théoriques que les études organisationnelles présentées précédemment. En s'inspirant d'Ibarra et al. (2014) et Caza et al. (2018), nous proposons qu'elles puissent être classées en trois groupes soit les études adoptant la théorie de l'identité, la théorie de l'identité sociale et la théorie du travail identitaire.

La théorie de l'identité propose que l'individu développe une identité lorsqu'il assume ou se voit attribuer un rôle. Selon cette approche théorique, le rôle de leader devient une identité de leader lorsque les attentes rattachées au rôle sont intériorisées et intégrées au concept de soi de l'individu, ce qui implique se percevoir et se considérer comme un leader (*seeing/thinking of oneself as a leader*; Day et Harrison, 2007 ; DeRue et al., 2009, DeRue et Ashford, 2010 ; Lord et Hall, 2005). La théorie de l'identité a permis d'explorer le processus de socialisation (Ibarra,

1999) et les facteurs motivationnels (Day et Harrison, 2007 ; Day et Sin, 2009 ; Lord et Hall, 2005) qui poussent les individus à adopter des rôles de leadership ou de s'en distancer (Ibarra et al., 2014). S'étant intéressée aux positions formelles de gestion (Ibarra et al., 2014), la majorité des études empiriques a associé les changements identitaires à la transition vers un nouveau rôle de leader et les changements de statut social, d'attentes et de compétences y étant rattachés (Ibarra et al., 2014). La théorie de l'identité repose en grande partie sur l'hypothèse que les attentes entourant le rôle de leader sont claires (Lanka et al., 2020). Elle offre donc une compréhension limitée pour expliquer comment les individus en viennent à construire une identité de leader en dehors des rôles clairement définis par l'organisation (Lanka et al., 2020). Il devient alors difficile d'expliquer comment l'identité de leader peut être construite dans un contexte complexe où les attentes rattachées au rôle de leader sont vagues, multiples et contradictoires ou encore pourquoi l'individu peut rencontrer des difficultés à s'identifier comme leader alors qu'un rôle formel lui a été attribué.

La théorie de l'identité sociale conçoit l'identité comme une catégorisation sociale où l'individu se définit et définit les autres en fonction des groupes auxquels ils appartiennent (Hogg, 2003 ; Tajfel et Turner, 2010). Elle vise à comprendre comment les individus en viennent à être considérés comme des leaders à travers la catégorisation sociale et les processus au niveau du groupe (Ibarra et al., 2014). Selon cette approche théorique, le leader est déterminé en fonction de sa prototypicalité au sein d'un groupe (Ibarra et al., 2014). En d'autres mots, c'est la capacité de l'individu à amener les membres de son groupe à le percevoir comme l'incarnation d'une identité sociale positive qu'ils ont en commun et qui les distingue des autres (Ellemers et al., 2002). Cependant, alors que les organisations deviennent plus diversifiées et inclusives, la théorie de l'identité laisse en suspens plusieurs questions. Tel que soulevé par Ibarra et al.

(2014), sur quelles bases les individus sont-ils perçus comme prototypiques et par conséquent, identifiés comme leaders ? De plus, comment expliquer l'émergence de leaders non prototypiques (p.ex. minorités visibles, femmes, personnes handicapées) ?

En somme, la théorie de l'identité et la théorie de l'identité sociale offrent une compréhension statique de l'identité de leader (Alvesson et al., 2008) et ne permettent pas de rendre compte de l'ambiguïté entourant la notion de leadership (Ibarra et al., 2014). En contraste avec ces deux approches théoriques, les études contemporaines sur l'identité de leader mettent l'accent sur son aspect dynamique adoptant l'approche du travail identitaire (Ibarra et al., 2014). Constatant qu'il n'y a pas de signification universelle associée au rôle de leader (DeRue et al., 2009 ; Ibarra et Petriglieri, 2016 ; Zheng et al., 2020), les études s'intéressant au travail identitaire du leader (*leader identity work*) proposent que l'identité de leader soit mieux comprise en termes de processus où l'individu travaille à créer une réponse à la question : « Qui suis-je en tant que leader ? » (DeRue et Ashford, 2010 ; Ely et al., 2011). Cette réponse se construit à travers un processus continu de création de sens où l'individu interagit avec son environnement externe dans lequel les pressions augmentent constamment pour que dans son rôle de leader, il produise et projette une identité de leader cohérente et convaincante (Zheng et al., 2020). Le travail identitaire du leader est par conséquent, un processus social et relationnel par lequel l'individu tente de développer, de maintenir et réviser sa propre compréhension de qui il est en tant que leader au milieu des forces sociales qui l'entourent (p.ex. les discours sur le leadership, les attentes de l'organisation, les attentes des employés) (DeRue et al., 2009 ; Zheng et al., 2020).

1.2.2 Le travail identitaire du leader

Les études ayant adopté le travail identitaire comme approche théorique mobilisent différents angles théoriques (Caza et al., 2018 ; Brown, 2017). Dans cette section, nous examinons quatre angles théoriques mobilisés pour faire état du travail identitaire du leader : la théorie de la construction de l'identité de leader, la théorie de l'identité narrative, la théorie critique et la théorie de l'identité de rôle. Souvent implicites à la problématique mise de l'avant, ces quatre angles théoriques mettent en lumière différentes raisons pour lesquelles les leaders font du travail identitaire. Les frontières entre ces théories sont souvent floues et les auteurs en utilisent parfois plusieurs simultanément. Cela dit, pour comprendre le travail identitaire du leader dans toute sa complexité, il semble important de les présenter distinctement.

La théorie de la construction de l'identité de leader a été proposée par DeRue et Ashford (2010). S'étant inspiré du processus de revendication-octroi (*claiming-granting process*) invoqué dans les travaux de Bartel et Dutton (2001) portant sur l'identité organisationnelle, DeRue et al. (2009) appliquent ce processus à la notion d'identité de leader. Leur apport principal est la description du processus général qui permet à l'individu d'internaliser une identité de leader. Selon ces auteurs, l'internalisation de l'identité de leader est centrale au processus pour devenir un leader. L'internalisation débute avec le processus de comparaison interne où l'individu associe ses attributs personnels (p.ex. traits de personnalité, comportements, compétences) aux schémas et théories implicites de leader et de leadership qu'il a élaborés au fil du temps. Ainsi, une supposition au cœur du processus de revendication-octroi concerne les connaissances que l'individu a de la notion de leader. Selon DeRue et al. (2009), avant même de développer une identité de leader, l'individu a au moins une idée ce qu'est un leader et de ce que le leadership implique. Cette idée se développe à travers diverses expériences (p. ex. le leader dans la famille,

à l'école ou à l'église), récits historiques (p. ex. leader politique ou militaire) ainsi qu'à travers la culture (p. ex. leaders sociaux ou artistiques) et les médias (p. ex. leaders de grandes entreprises ou organisations non gouvernementales). Ainsi, au fil du temps, l'individu développe des modèles mentaux de leadership, c'est-à-dire des schémas cognitifs et des théories implicites de ce qui caractérise le leader prototypique (DeRue et al., 2009 ; Epitropaki et Martin, 2004). Il a alors une idée approximative de ce que représente le leader idéal en termes d'attributs (p. ex. traits, compétences et comportements) avant même d'occuper une position de leader (DeRue et al., 2009). Lorsque l'individu réfléchit pour la première fois à la question de savoir s'il est ou non un leader, il compare sa perception de ses propres attributs personnels à ses théories implicites du leadership (DeRue et al., 2009 ; Kenney et al., 1996). Si la comparaison interne est positive et que l'individu établit une cohérence entre son idée du leader prototypique et ses attributs personnels, il développe alors une identité de leader et commence à revendiquer une identité de leader dans son environnement social. DeRue et al. (2009) qualifient les actions d'affirmation de l'identité de leader de revendications (*claiming*). Dans certains cas, le choix de revendiquer une identité de leader se fait de façon relativement automatique, car l'individu perçoit une concordance évidente entre ses attributs et les attributs spécifiés dans ses théories implicites de leadership. Cependant, ce processus de comparaison peut également se faire à travers une démarche réflexive et délibérée par laquelle l'individu se demande si les attributs d'un leader le décrivent bien. Si les attributs personnels de l'individu correspondent aux théories implicites de leader qu'a son environnement social, il est fort probable que ses revendications de leader soient validées et que l'identité de leader lui soit octroyée. DeRue et al. (2009) qualifient les actions de validation d'une identité d'octroi (*granting*). L'octroi ou l'absence d'octroi peut alors produire des spirales positives ou négatives de revendication-octroi (DeRue et al., 2009;

DeRue et Ashford, 2010). Une spirale positive se produit lorsque les autres perçoivent l'individu comme il se perçoit lui-même, valident ses revendications et lui octroient l'identité de leader. Lorsque l'individu reçoit des validations sociales qui appuient ses revendications identitaires de leader, elles gagnent en puissance et il devient plus enclin à y répondre avec des revendications de l'identité de leader plus fréquentes et plus fortes (Chan et Drasgow, 2001 ; Kark et van Dijk, 2007). Ainsi, dans une spirale positive, l'individu internalise l'identité de leader. Elle devient de plus en plus saillante en passant d'un statut d'identité provisoire (Ibarra et Barbulescu, 2010) et périphérique (Lord et Hall, 2005) à une identité centrale au concept de soi qui est plus durable et ancrée dans un accomplissement réel. L'individu devient plus confiant et motivé dans ses revendications identitaires, cherche davantage d'opportunités pour exercer son leadership et son identité de leader se complexifie et transcende les situations spécifiques (Day et Harrison, 2007; Day et Sin, 2009). Inversement, une spirale négative où les autres ne valident pas l'identité de leader de l'individu aura tendance à affaiblir cette identité. Elle peut générer des doutes et des questionnements sur sa capacité à exercer du leadership (DeRue et al., 2009) en plus d'entraîner une baisse de motivation à rechercher des opportunités de développement et d'expérimentation de nouveaux rôles de leadership et en dernier lieu, amener l'individu à réviser, voir abandonner, son identité de leader (Day et Harrison, 2007 ; DeRue et al., 2009).

La théorie de l'identité narrative adopte une perspective intra personnelle en concevant l'identité comme les histoires intériorisées et évolutives qui résultent de l'appropriation sélective qu'un individu fait de son passé, présent et futur (McAdams et al., 2006 ; Ibarra et Barbulescu, 2010 ; Shamir et al., 2005). Le terme « identité narrative » ou l'expression anglaise « *Narrative-as-Identity* » sont les plus couramment utilisés dans la littérature sur le travail identitaire. La narration identitaire se fait à travers des processus dialogiques qui incluent un monologue interne

et des conversations avec les autres (Brown, 2017 ; Ibarra et Barbulescu, 2010). Comme la théorie sur la construction de l'identité de leader (DeRue et Ashford, 2010), la théorie de l'identité narrative souligne la nature récursive et itérative de l'identité de leader. Elle conçoit que l'individu développe son identité de leader en pratiquant et testant ses narratifs identitaires de leader auprès de son entourage jusqu'à ce qu'ils soient évalués comme authentiques et valides (Ibarra et Barbulescu, 2010). Vers l'intérieur, la narration identitaire permet à l'individu de se raconter à lui-même ce qui lui arrive pour faire sens de son expérience de leader (Ibarra et Barbulescu, 2010 ; Sveningsson et Alvesson, 2003 ; Roberts et al., 2009). Vers l'extérieur, la narration identitaire permet à l'individu de se raconter aux autres pour exprimer et revendiquer son identité de leader (Gergen, 1994 ; McAdams, 1996 ; Pentland, 1999 ; Van Maanen, 1998). La narration identitaire est donc à la fois constitutive et expressive de l'identité (Ibarra et Barbulescu, 2010 ; Gergen 1994 ; McAdams, 1996). Ibarra et Barbulescu (2010) proposent que les individus évaluent leur narration identitaire en se basant sur le critère interne d'authenticité et le critère externe de validation. Ils proposent que les narratifs se construisent et se renforcent à mesure qu'ils deviennent congruents avec le concept de soi de l'individu (authenticité) et qu'ils sont perçus comme valides par l'entourage social de l'individu (validation). Le développement d'un narratif identitaire de leader se fait alors de manière itérative (Ibarra, 2003) où l'individu développe son narratif en le pratiquant et le testant auprès des autres, ce qui l'amène à le valider ou le réviser. Ainsi, les narratifs identitaires de leader peuvent être provisoires et seront réutilisés seulement si l'individu les évalue comme étant authentiques et socialement validés (Ibarra et Barbulescu, 2010). En ce sens, plus l'individu reçoit de validation sociale pour un narratif provisoire de leader, plus il devient motivé à l'expérimenter (Ibarra, 1999). Par exemple, lorsqu'il qui réalise qu'un autre le perçoit comme un leader, il peut se demander s'il serait

capable de diriger un groupe (Ibarra et Barbulescu, 2010). En somme, le développement de narratifs identitaires de leader (Ibarra et Barbulescu, 2010) où l'individu teste un narratif identitaire de leader et recherche à le valider socialement met en lumière des mécanismes similaires à la théorie de la construction de l'identité de leader (DeRue et Ashford, 2010).

Bien qu'elles n'abordent pas les notions itératives d'authenticité et de validation, les études qui adoptent une perspective critique mobilisent souvent la théorie de l'identité narrative en s'intéressant à la manière dont les discours sur le leadership sont repris dans les narratifs identitaires des leaders. Les études adoptant une perspective critique soulignent l'importance d'explorer la construction de l'identité de leader de façon plus critique en portant attention aux dynamiques de pouvoir inhérentes à la posture de leader ainsi qu'aux côtés sombres des discours contemporains sur le leadership. Tel que souligné par Gjerde et Ladegård (2019), pour les auteurs adoptant une posture critique, avoir une identité de leader n'est pas intrinsèquement bonne en soi comme peut le laisser croire la littérature sur le développement de l'identité de leader (Day et al., 2014 ; Ibarra et al., 2014 ; Lord et Hall, 2005) et nécessite une approche plus consciente (Sinclair, 2011). Les études critiques sur le travail identitaire du leader se sont d'abord intéressées à l'importante transition des discours postfordistes, passant des pratiques bureaucratiques impersonnelles et comportementales centrées sur les tâches (Ford et al., 2008) vers l'identité des individus, leurs aspirations identitaires, leurs passions, leurs émotions, leur charisme et leur identification à l'organisation, ce qu'Alvesson et Willmott (2002) qualifient comme « *the insides* ». Plusieurs auteurs (Alvesson et al., 2008 ; Alverson et Sveningsson, 2003 ; Deetz, 1995 ; Knights et Willmott, 1987, 1992) avancent qu'à travers les discours et les procédures d'initiation, de formation et de promotion, les organisations tentent de réguler l'identité (*identity regulation*) de leurs employés pour qu'elle soit alignée aux objectifs définis

par la direction. Ils soulèvent en ce sens que les discours sur le leadership créent des pressions identitaires (Sinclair, 2011) où les individus sont encouragés à élaborer des *personas* plus grande nature (Burnes et By, 2012) qui mettent de l'avant les caractéristiques promulguées par la littérature populaire sur « *how to be a great leader* » (Goffee et Jones, 2005). Certains auteurs vont jusqu'à parler du marketing du soi où des leaders tel que Richard Branson deviennent des marques (Sinclair, 2011). Ce serait dans cette transition que les termes « management », « superviseur » et « gestionnaire » aient été dévalorisés et remplacés par des termes « leadership » et « leader » qui ont une signification culturelle plus forte et inspirante (Alvesson et Willmott, 2002 ; Carroll et Levy, 2008 ; du Gay, 1996 ; Mintzberg, 1998 ; Senge, 1996). Les études critiques sur le travail identitaire du leader se sont ensuite intéressées plus spécifiquement aux discours du leadership en étudiant le travail identitaire que font des gestionnaires exposés aux discours du leadership à travers des programmes de développement (Alvesson et Sveningsson, 2003 ; Carroll et Levy, 2008 ; Larsson et al., 2019 ; Nyberg et Sveningsson, 2014 ; Sveningsson et Alvesson, 2003 ; Sveningsson et Larsson, 2006). Le constat général de ces études est qu'il existe un écart entre le discours sur le leadership et la pratique du leadership en organisation. Cet écart crée une tension identitaire pour le leader qui se sent tiraillé entre ses aspirations identitaires et la performance de son rôle organisationnel. D'une part, il aspire aux idéaux grandioses véhiculés par les discours normatifs sur le leadership (p.ex. être un leader visionnaire, stratégique, authentique, inspirant, transformationnel et servant ; Larsson et al., 2019) et d'autre part, il se sent contraint à gérer les demandes locales qui sont majoritairement opérationnelles et bureaucratiques (Alvesson et Sveningsson, 2003 ; Sveningsson et Larsson, 2006).

Plus récemment, les études critiques sur le travail identitaire du leader se sont intéressées à la transition des modèles de leadership vers des discours qualifiés comme post-héroïques (Fletcher, 2004), également appelés post-charismatiques ou post-transformationnels (Collinson, 2005 ; 2018). Ces discours s'éloignent des modèles de leadership héroïques reposent sur le mythe du leader « héros » constituant l'unique source de connaissance, vision, sagesse et *insight* au sein d'une organisation (Crevani et al., 2010 ; Pearce et Manz, 2005). Selon les modèles de leadership héroïques, les traits qui décrivent le leader idéal sont notamment l'individualisme, le contrôle, la vigueur, l'assertivité ainsi que les habiletés à défendre ses idées et à dominer (Fletcher, 2004). Les leadership transactionnel et transformationnel en sont des exemples où l'attention est centrée sur l'individu en position de leadership (Conger, 1998 ; Pearce et Manz, 2005). Les études critiquent cette conception qualifiée de « romantique » (Meindl, 1995) qui exagère l'influence de l'individu en position hiérarchique (*leader-centric*) et qui conçoit le leadership comme un processus unidirectionnel descendant (*top-down*) (Fletcher, 2004 ; Pearce et Manz, 2005). Réfutant la notion qu'un seul individu est en mesure de répondre à toutes les demandes organisationnelles, les modèles de leadership post-héroïques (Fletcher, 2004) reposent sur l'idée que le leadership est un processus social et relationnel. Mettant l'accent sur les accomplissements collectifs, ils se concentrent sur les relations et l'équipe de travail et valorisent collaboration et le partage du leadership (Collinson, 2005 ; Fletcher, 2004). Le leadership est donc vu comme un processus bidirectionnel pouvant être tant ascendant (*bottom-up*) que descendant (*top-down*) (Fletcher, 2004). Selon les modèles post-héroïques, les traits qui décrivent le leader idéal sont notamment l'empathie, l'ouverture, la vulnérabilité, ainsi que les habiletés à entrer en relation et à collaborer (Fletcher, 2004). Le leadership partagé et le leadership servant en sont des exemples où l'attention est centrée sur les relations et les réseaux

d'influence (Collinson, 2005 ; Pearce et Manz, 2005). En résumé, les modèles post-héroïques considèrent que le leader est « avec » ses followers (*power with*), ce qui représente un important changement de paradigme face aux modèles héroïques qui considèrent que le leader est « au-dessus » (*power over*) (Fletcher, 2004). Les études critiques soulignent que ce changement de discours sur le leadership entraîne des difficultés considérables chez les individus qui tentent de développer une identité de leader post-transformationnel (Alvesson et Jonsson, 2018 ; Schweiger et al., 2020). Alors que les écoles de gestions et les programmes de formation au leadership transmettent des modèles sur le partage du leadership, les leaders évoluent dans un monde des affaires qui entretient le mythe du leader héros (Pearce et Manz, 2005) et qui préserve les structures hiérarchiques plaçant les leaders en posture d'autorité (Schweiger et al., 2020). Les leaders se retrouvent alors dans une ambiguïté identitaire et leurs revendications identitaires de leader deviennent confuses (Alvesson et Jonsson, 2018 ; Schweiger et al., 2020).

Enfin, l'approche de l'identité de rôle de leader découle de la théorie de l'identité, mais adopte une compréhension dynamique plutôt que statique du rôle où l'agentivité de l'individu est ramenée au premier plan (Simpson et Carroll ; 2008, 2020 ; Gjerde et Ladegård, 2019). L'identité de rôle de leader est conceptualisée comme l'appropriation sélective et dynamique que fait l'individu des attentes généralisées rattachées à son rôle de leader qui sont communiquées dans son environnement. Pour qu'on lui accorde une identité de rôle de leader, l'individu doit être en mesure de répondre aux attentes qui sont rattachées à son rôle en les négociant et en se les appropriant. Cependant, alors que certains rôles fournissent des attentes claires quant aux comportements et attitudes à adopter, les attentes associées au rôle de leader sont plus ambiguës (DeRue et Ashford, 2010). Cette ambiguïté s'explique par le fait que les attentes sont façonnées non seulement par les politiques organisationnelles, mais également par

l'expérience personnelle des employés et la multitude de discours sur le leadership (Sveningsson et Alvesson, 2003 ; Yukl, 2010). Cela fait en sorte que le rôle de leader est sujet à différentes interprétations où ce qui définit le leader idéal varie selon les contextes et les personnes (DeRue et Ashford, 2010). Pour Gjerde et Ladegård (2019), l'individu se retrouve alors dans un dilemme : devrait-il répondre aux attentes de son rôle ou se comporter en cohérence avec la manière dont il se perçoit dans son rôle ? La tension identitaire est alors adressée par un travail identitaire externe que Gjerde et Ladegård (2019) définissent comme la mesure dans laquelle un individu innove ou modifie les attentes liées à son rôle, allant de modifications mineures à des changements majeurs (Ashforth, 2012 ; Sluss, van Dick et Thompson, 2011 ; Wrzesniewski et Dutton, 2001 ; Van Maanen et Schein, 1979). Avec cette conceptualisation du travail identitaire externe, Gjerde et Ladegård (2019) critiquent le fait que la majorité des études portant sur le travail identitaire en contexte organisationnel accordent peu d'importance aux modifications que l'individu apporte à son rôle. Pour ces chercheurs, cela est susceptible d'entraîner une fausse impression que le travail identitaire concerne uniquement des changements internes ou intrapersonnels chez l'individu.

À la lumière des quatre angles théoriques mobilisés pour étudier le travail identitaire du leader présenté ci-haut, l'une des contributions originales de la thèse est l'intégration de ces différents angles. Nous avançons que l'identité de leader gagne à être étudiée en mobilisant la théorie de la construction de l'identité de leader, la théorie de l'identité narrative, la théorie critique et la théorie de l'identité de rôle. Pour reprendre l'analogie de Caza et al. (2018), tout comme l'on voit différentes formes et couleurs selon l'angle sous lequel on regarde un cristal, les chercheurs voient différents enjeux identitaires selon l'angle théorique sous lequel ils s'intéressent à l'identité de leader. Cependant, comme l'exprime si bien Caza et al. (2018), voir

des choses différentes ne signifie pas que le cristal (ou le construit) est fracturé ou en tension. Au contraire, cela suggère qu'il est multiforme et complexe et peut-être mieux compris lorsqu'il est vu sous plusieurs angles. Stets et Burke (2000) et Ibarra et al. (2014) soutiennent cette idée en faisant valoir que de fusionner les différentes approches pour étudier l'identité de leader se traduit par une théorisation plus solide des processus qui entourent son développement. Pourtant, nous avons constaté que les études adoptant l'angle de la construction et la narration identitaire de leader (DeRue et Ashford, 2010 ; Ibarra et al., 2010, 2014) ne tiennent pas compte des constats faits par les études critiques qui rappellent que les aspirations identitaires sur comment le leader devrait être et comment il devrait agir sont informées par les discours sociétaux. Par exemple, la récente étude de Lanka et al. (2020) s'intéresse aux barrières et catalyseurs de la construction identitaire de leader sans aborder l'impact des discours du leadership comme l'un des éléments pouvant nuire ou faciliter au développement. Parallèlement, les études critiques étudiant le travail identitaire du leader (p.ex. Alvesson et Jonsson, 2018 ; Larsson et al., 2019 ; Nyberg et Sveningsson, 2014) adoptent une perspective sociale et ne s'intéressent pas à la psychologie et aux processus intrapersonnels (Collinson, 2011) qui permettent la création de sens autour des multiples discours sur le leadership. Le même constat peut être fait pour les études sur l'identité de rôle de leader (Gjerde et Ladegård, 2019) qui s'intéressent au travail identitaire entourant la négociation des attentes avec l'entourage. En somme, mise à part la récente étude de Zheng et al. (2020) qui mobilise les angles théoriques de la construction de l'identité, la narration identitaire, les discours sur le leadership et l'identité de rôle, nous notons que les études mobilisent en général un seul angle théorique et nous ne retrouvons pas une logique d'intégration des connaissances sur le travail identitaire du leader.

Souhaitant étudier le travail identitaire du leader, notre positionnement pour la présente étude se situe ainsi à l'intersection des quatre angles théoriques présentés. Nous considérons qu'une partie du travail identitaire se fait à travers le processus itératif de revendication-octroi de l'identité de leader où l'individu revendique son identité de leader dans ses interactions sociales et se la fait octroyer (ou non) par les autres (théorie de la construction de l'identité de leader ; DeRue et Ashford, 2010). Une autre partie du travail identitaire se fait lorsque l'individu donne un sens à ces interactions et élabore des narratifs provisoires sur qui il est en tant que leader qu'il réutilisera s'il évalue qu'ils sont authentiques et socialement validés (théorie de l'identité narrative ; Shamir et Eilam, 2005 ; Zheng et al., 2020). Le leader fait également un travail identitaire pour gérer les pressions discursives c'est-à-dire les discours culturels, sociaux et managériaux grandioses, prescriptifs et contradictoires qui entourent son rôle de leader (théorie critique ; Alvesson et Willmott, 2002 ; Alvesson et Jonsson, 2018 ; Sinclair, 2011). Finalement, une partie du travail identitaire se fait lorsque l'individu travaille à modifier les attentes qui sont rattachées à son identité de rôle de leader lorsqu'elles divergent de la manière dont il se perçoit dans son rôle (Watson, 2008 ; Gjerde et Ladegård, 2019).

Par ailleurs, si l'identité de leader est dynamique et nécessite un processus continu de création de sens et d'interaction avec l'environnement, il semble important de se rapprocher de l'expérience vécue des gestionnaires en s'intéressant au travail identitaire qu'ils font au quotidien pour répondre à la question « Qui suis-je en tant que leader ? ». À la lumière des angles théoriques présentés, on comprend qu'au-delà des transitions dans un nouveau rôle de leader (Ibarra et al., 2014), dans une nouvelle organisation (Gjerde et Ladegård, 2019) ou lors de programmes de formation au leadership (Larsson et al., 2019), l'ambiguïté entourant la notion de leader entraîne un travail identitaire quotidien dans le contexte usuel du travail. Appuyant l'idée

que le travail identitaire du leader se fait en continu, au-delà des transitions et des changements organisationnels, Sveningsson et Alvesson (2003) soulignent l'importance de s'intéresser aux tensions identitaires rattachées à la pratique quotidienne du leadership. Par conséquent, une seconde contribution de la thèse est l'étude du travail identitaire du leader dans le contexte usuel du travail auprès de gestionnaires à l'aide de la question suivante : Comment les gestionnaires en position de leadership s'engagent-ils dans un travail identitaire face à la notion de leader ? Pour être en mesure de répondre à cette question, il convient de mettre à contribution la riche littérature sur le travail identitaire. La section suivante vise à situer et définir la notion de travail identitaire dans son ensemble, en allant au-delà de la notion de leader puisqu'un nombre limité d'études s'y est intéressé.

1.3 Situer le travail identitaire

À l'aube du 21^e siècle, en cohérence avec l'évolution des conceptions de l'identité et du rôle qui mettent en lumière l'autodétermination des individus et le dynamisme de l'environnement dans lequel ils évoluent, plusieurs chercheurs dont Glynn (1998) font un appel à s'intéresser davantage à l'identité en termes de processus (*process of becoming*) plutôt qu'en termes d'essence (*being*). Dans les années qui suivent, les études sur l'identité se multiplient au point tel que Sveningsson et Alvesson (2003) décrivent l'identité comme étant l'un des sujets les plus étudiés dans les études organisationnelles contemporaines. Visant à mieux comprendre les processus identitaires, de nombreuses recherches se sont intéressées à la construction identitaire (*identity construction*), la gestion identitaire (*identity management*), la réalisation identitaire (*identity achievement*), la fabrication identitaire (*identity manufacture*), le projet identitaire (*identity project*), le jujitsu identitaire (*identity jujitsu*), le jeu identitaire (*identity play*), le bricolage identitaire (*identity bricolage*), la lutte identitaire (*identity tension*), le conflit

identitaire (*identity struggle*) et la réparation identitaire (*identity repair*) (p. ex., Boxenbaum et Rouleau 2011 ; Brown, 2015 ; Ibarra et Petriglieri, 2010 ; Kreiner et Sheep, 2009 ; Pratt, 2012 ; Watson, 2008). Tel que présenté dans la section précédente, la revue de la documentation scientifique que nous avons faite démontre que l'expression qui intègre l'ensemble de ces différents processus identitaires est celle du travail identitaire (*identity work*).

1.3.1 Définir le travail identitaire

Bien que la notion de travail identitaire soit bourgeonnante dans les études organisationnelles, elle prend racine dans la littérature en sociologie. Les trois définitions dominantes sont celles des sociologues Snow et Anderson (1987) et des chercheurs en études organisationnelles, Sveningsson et Alvesson (2003) et Watson (2008).

La conception initiale du travail identitaire (*identity work*) est celle de Snow et Anderson (1987). À travers une ethnographie portant sur une population itinérante, ces chercheurs ont mis de l'avant le travail identitaire comme un moyen permettant à la population itinérante de préserver une dignité et une estime de soi face à l'environnement externe menaçant. Étant associés à une identité de rôle stigmatisante, certains itinérants arrivent à s'en distinguer à l'aide de stratégies de distanciation et d'association sélective (Burellier, 2015 ; Snow et Anderson, 1987). Ils sont alors en mesure de préserver leur identité de rôle. Snow et Anderson (1987) définissent le travail identitaire comme l'éventail des activités que les individus entreprennent pour créer, présenter et maintenir des identités personnelles qui sont congruentes avec et qui soutiennent leur concept de soi. Bien que l'étude de Snow et Anderson (1987) apparaisse comme une recherche fondatrice sur le travail identitaire en sciences sociales, le terme *identity work* n'apparaît qu'occasionnellement dans cette littérature (Watson, 2008) et plusieurs

chercheurs utilisent le terme sans le définir explicitement (p. ex., Allen, 2005 ; Hawkins, 2005). D'autres conceptions du travail identitaire sont apparues dans le cadre de recherches en sciences sociales comme celle de Tracy et Naughton (1994), Rosenfeld (1999) ou Andersson (2002), mais n'étant pas reprises dans les recherches contemporaines du travail identitaire, ces définitions apparaissent comme désuètes (Winkler, 2018).

La première étude s'étant explicitement intéressée au travail identitaire en contexte organisationnel est celle d'Alvesson et Willmott (2002). Adoptant une posture critique, ces chercheurs utilisent la notion de travail identitaire pour discuter des pratiques de régulation de l'identité (*identity regulation*) que les organisations contemporaines mettent en place (Deetz, 1995 ; Knights et Willmott, 1987, 1992). Face à ces efforts de contrôle normatif, Alvesson et Willmott (2002) réfutent la notion que les individus ne sont que de simples réceptacles passifs des identités organisationnelles désignées. Ils avancent que la régulation identitaire ne peut jamais être pleinement accomplie, car le rôle du discours organisationnel dans la construction identitaire de l'individu est toujours balancé et équilibré avec d'autres éléments de sa vie ainsi que sa capacité à réaliser des projets personnels à partir de diverses sources d'influence et d'inspiration. En s'inspirant de la conception de Snow et Anderson (1987) et en s'intéressant à l'identité de soi, Alvesson et Willmott (2002) proposent la première définition du travail identitaire en contexte organisationnel (Brown, 2015). Pour ces chercheurs, le travail identitaire est défini comme l'engagement continu des individus à former, réparer, maintenir, renforcer ou réviser les constructions qui leur procurent un sentiment précaire de sens, de cohérence et de distinction. Ils précisent que le travail identitaire est continu, mais peut aussi être fait de manière plus concentrée. Plus spécifiquement, il semble davantage nécessaire, fréquent et saillant dans les situations où les tensions et les surprises sont prévalentes et entraînent des sentiments de

confusion, de contradiction et de doute de soi, qui à leur tour tendent à conduire à un exercice de réflexion sur soi. Ces tensions identitaires se désamorcent ou du moins sont suspendues lorsque l'individu ressent que son environnement (p. ex., l'organisation) lui offre une opportunité d'investir son identité de soi dans les pratiques organisationnelles.

La définition du travail identitaire d'Alvesson et Willmott (2002) est reprise par Sveningsson et Alvesson (2003) qui s'intéressent au travail identitaire managérial en étudiant comment les différentes identités narratives d'un individu interagissent, entrent en conflit, sont appuyées et contestées dans un contexte organisationnel déstructuré et fragmenté qui propose de multiples discours contradictoires. Pour ces chercheurs, le travail identitaire a lieu lorsqu'un contexte conflictuel et incertain entraîne des tensions identitaires où l'individu essaie de gérer activement son identité face aux multiples sources d'identification possible. Comme la littérature portant sur l'identité sociale et l'identification organisationnelle (Dutton et al., 1994 ; Elsbach, 1999), Sveningsson et Alvesson (2003) s'intéressent aux forces externes (p. ex., les discours et les rôles organisationnels) qui influencent l'identité. Néanmoins, comme Alvesson et Willmott (2002), ils s'en distancient en mettant l'accent sur l'aspect dynamique de l'identité et l'agentivité des individus. Ils considèrent également l'importance qu'a l'histoire personnelle et les ressources en dehors du contexte conventionnel de travail dans la formation de l'identité en s'intéressant à l'identité de soi. À la différence d'Alvesson et Willmott (2002), Sveningsson et Alvesson (2003) nuancent les notions d'instabilité des environnements organisationnels et de précarité des identités en avançant qu'elles sont parfois surévaluées. Ils reprennent donc la même définition en retirant simplement la notion d'engagement « continu » : le travail identitaire est l'engagement des individus à former, réparer, maintenir, renforcer ou réviser les constructions qui leur procurent un sentiment de sens, de cohérence et de distinction. Cette présente définition du

travail identitaire est la plus citée dans la littérature organisationnelle, mais également dans la littérature plus large des sciences sociales.

Une troisième définition abondamment citée en contexte organisationnel est celle de Watson (2008). Pour cet auteur, le travail identitaire se définit par les processus mutuellement constitutifs par lesquels les individus s'efforcent de façonner une notion relativement cohérente et distinctive de l'identité personnelle et tentent d'intégrer – et dans certaines limites d'influencer en retour – les diverses identités sociales auxquelles ils sont confrontés dans les divers milieux au travers desquels ils vivent leur vie. À travers cette définition, Watson (2008) propose que l'analyse du travail identitaire soit plus riche et complète lorsqu'on y incorpore une reconnaissance explicite de l'aspect « externe » de l'identité. Son principal argument est qu'en contexte organisationnel, les individus en position de gestion ne peuvent pas simplement « être eux-mêmes » au travail, ils doivent agir comme la voix ou le visage de l'organisation (Watson, 2008). C'est dans cette logique que Watson (2008) s'intéresse au travail identitaire entre les identités sociales et personnelles des individus. Il définit l'aspect « externe », l'identité sociale comme les notions culturelles, discursives ou institutionnelles de qui ou de ce que pourrait être un individu et cite en exemple les « *personas* » que les individus adoptent dans un contexte organisationnel comme l'identité professionnelle, l'identité managériale et l'identité entrepreneuriale. Il définit l'aspect « interne », l'identité personnelle, comme la notion que l'individu a de lui-même quant à qui il est et ce qu'il pourrait être. Sa définition permet de prendre en compte les pressions discursives (Collinson, 1992, 2003), c'est-à-dire les discours culturels, sociaux et managériaux qui entourent et influencent les individus. Cela dit, bien que Watson (2008) considère que les pressions discursives contribuent à former l'identité, il souligne que les individus ne sont pas passifs et font preuve d'agentivité face à ces pressions. Comme

Sveningsson et Alvesson (2003), il propose que les discours représentent des ressources sur lesquelles les individus s'appuient pour « raconter » activement leur vie et leurs expériences et créer un sens de soi cohérent et distinctif. Il avance que ce soit précisément parce qu'il existe un grand nombre de discours contradictoires que les individus soient amenés à faire un travail identitaire. Watson (2008) considère ainsi que les identités sociales font le pont entre les discours sociaux et managériaux et l'identité personnelle et qu'elles constituent le lien manquant dans la littérature sur le travail identitaire. En somme, pour cet auteur, lorsqu'un le travail identitaire se produit, un aspect « externe » de l'identité est travaillé parallèlement à un aspect « interne » de l'identité. Le processus se fait « vers l'intérieur » (*inward*) par la réflexivité face aux pressions discursives, mais également « vers l'extérieur » (*outward*) où les individus influencent les identités sociales en modifiant le rôle qu'ils occupent et les scripts y étant rattachés à travers la parole et l'action.

Les chercheurs s'étant intéressés au travail identitaire se sont largement appuyés sur les définitions de Sveningsson et Alvesson (2003) et Watson (2008) en soulignant que le travail identitaire est itératif, se produit à l'intersection de l'individu et de son environnement externe et qu'il est continu, bien qu'il puisse se faire de manière intensive (Caza et al., 2018). Plusieurs chercheurs soulignent que même si les individus font preuve d'agentivité dans les identités qu'ils choisissent (Frandsen, 2015), ces choix sont également négociés avec l'environnement social (Brown et Toyoki, 2013 ; Costas et Kärreman, 2016 ; Lucas, 2011 ; Marlow et McAdam, 2015). De plus, de nombreux chercheurs suggèrent que l'identité est en constante reconstruction (Brown et Toyoki, 2013 ; Davies et Thomas, 2008 ; Lucas, 2011 ; ; Fachin et Davel, 2015) mais que certains déclencheurs tels que les transitions de rôles, les tensions entre différentes identités, et

les environnements de travail difficiles puissent initier un travail identitaire plus intense (Caza et al., 2018).

Par ailleurs, nous avons identifié quelques études qui amendent les définitions dominantes du travail identitaire en y ajoutant quelques nuances. Par exemple, Ybema et collègues (2008) et Beech (2011) reprennent la définition de Watson (2008) du travail identitaire « vers l'intérieur » et « vers l'extérieur » et y ajoutent la notion du travail identitaire dans les « deux sens » en mettant l'accent sur l'interaction dynamique entre les identités personnelles et sociales qui s'influencent mutuellement et qui sont coconstruites. Une récente étude de Gjerde et Ladegård (2019) portant sur l'identité de rôle de leader reprend également la distinction interne/externe de Watson (2008). Néanmoins, ces chercheurs mettent l'accent sur l'identité de rôle, plutôt que sur l'identité sociale. Gjerde et Ladegård (2019) soulignent que les compréhensions divergentes des attentes généralisées face au rôle deviennent plus courantes (Ashforth et al., 2012 ; Evans et Davis, 2005 ; Murphy et Jackson, 1999) étant donné que les organisations évoluent dans des environnements dynamiques où la complexité est grandissante (Wright et al., 2001). En ce sens, ils proposent que l'on s'intéresse à l'aspect externe du travail identitaire en étudiant les stratégies que l'individu déploie pour modifier les attentes des autres face au rôle qu'il occupe. Finalement, Leung, Zietsma et Peredo (2014) reprennent la définition de Watson (2008) en allant également au-delà du processus identitaire exclusivement interne et intrapersonnel. Étudiant le processus par lequel les femmes au foyer de la classe moyenne japonaise, les *Seikatsu*, se sont libérées des contraintes rattachées à leur identité de rôle institutionnalisée et ont changé cette institution même, ils conceptualisent ce qu'ils qualifient de travail identitaire émergent. La notion d'émergence renvoie à l'idée que les individus font du travail identitaire par désir d'améliorer leur performance du rôle institutionnellement prescrit et

non pas par contestation et mécontentement. En ce sens, le travail identitaire se fait de manière inconsciente dans un premier temps et devient conscient au fur et à mesure que l'individu se bute aux contraintes de son identité de rôle (Leung et al., 2014). Le travail identitaire émergent est ainsi défini comme un processus intrapersonnel et collectif qui implique de multiples cycles d'interactions entre le travail identitaire interne et le travail identitaire externe par l'entremise de l'action, l'apprentissage, de création de sens (*sensemaking*) et l'expansion des limites du rôle. Pour Leung et al. (2014), le travail identitaire interne concerne l'identité et le travail identitaire externe concerne l'identité de rôle. Ils réfèrent « l'action » à l'acte de se connecter à d'autres individus similaires à travers des activités organisées (p. ex. s'impliquer dans la coopérative de consommateurs du club Seikatsu) ; « l'apprentissage » au processus par lequel l'individu réalise son ignorance et acquière de nouvelles connaissances et compétences (p. ex., réaliser qu'on en sait peu sur les biens de consommation de base et leurs processus de distribution) ; « la création de sens » au processus à travers lequel l'individu réfléchit sa propre position et celle de son collectif et donne un sens à sa nouvelle expérience, reconnaissant son propre pouvoir et celui du collectif (p. ex., réfléchir à ce que l'on pourrait faire en dehors de l'isolement de sa maison) et « l'expansion » des limites du rôle à l'acte de poser des actions dans de nouveaux domaines de rôle tout en restant cohérent avec les valeurs de rôle (p. ex., devenir une leader militante pour les causes sociales du Club Seikatsu). En somme, l'étude de Leung et al. (2014) met en relief l'aspect itératif du travail identitaire en le représentant sous la forme d'une spirale de cycles d'interactions entre le travail identitaire interne et externe qui ouvre la voie à un changement structurel. Ils illustrent que le travail de rôle renvoie constamment à la question identitaire et que les rôles se transforment et se remodelent à travers une multitude de boucles de rétroaction entre un travail identitaire « vers l'intérieur » et « vers l'extérieur ».

À la lumière des définitions présentées ci-dessus, nous considérons que le travail identitaire concerne à la fois les identités et les identités de rôle. Nous nous inspirons de la définition de Sveningsson et Alvesson (2003) qui considèrent que le travail identitaire est l'engagement des individus à former, réparer, maintenir, renforcer ou réviser les constructions qui leur procurent un sentiment de sens, de cohérence et de distinction. Nous y ajoutons la distinction du travail « vers l'intérieur » et « vers l'extérieur » de Watson (2008) en ciblant l'identité de rôle (Ashforth, 2001) tel que suggéré par Gjerde et Ladegård (2019) et Leung et al. (2014). Nous mettons également l'accent sur l'aspect itératif du processus (Leung et al., 2014 ; Ybema et al., 2009) en considérant les « multiples cycles d'interactions » entre l'aspect interne et l'aspect externe de l'identité. En nous appuyant sur les travaux présentés, nous définissons le travail identitaire comme un processus continu qui implique de multiples cycles d'interactions où l'individu s'engage à former, réparer, maintenir, renforcer ou réviser les aspects de son identité qui lui procurent un sentiment de sens, de cohérence et de distinction et tente d'intégrer et d'influencer les attentes reliées à son identité de rôle qui lui sert de guide quant aux comportements et attitudes à adopter dans les divers milieux au travers desquels il vit sa vie.

1.3.2 L'intensification du travail identitaire

Bien que les chercheurs s'accordent pour dire que le travail identitaire s'intensifie lorsque l'individu ressent d'importantes tensions identitaires (Caza et al., 2018), la cause de ses tensions diverge en fonction de l'approche théorique de l'identité adoptée. De plus, bien que le terme « tension identitaire » soit souvent mentionné dans les recherches sur le travail identitaire, les chercheurs le définissent rarement et y font référence de différentes façons, en parlant par exemple d'écart (*gaps*), de période de déséquilibre ou d'instabilité (*period of unbalance, instability, disequilibrium*), de conflits ou encore de lutte (*struggle*) identitaire. Par exemple,

Kreiner et al. (2006b) définissent les tensions identitaires comme les stress vécus par l'individu face à l'interaction entre son identité personnelle et une identité sociale donnée. Cela dit, cette définition n'est pas cohérente avec notre définition de l'identité et ne prend pas en considération l'interaction entre deux identités personnelles ou deux identités sociales.

Le dictionnaire de l'American Psychology Association (2021) définit une « tension » comme une sensation de stress physique et psychologique accompagnée d'inconfort, de malaise et de pression pour obtenir un soulagement par la parole ou l'action. Le dictionnaire LEXICO (2020) alimenté par l'Oxford English Dictionary (OED) définit une tension comme un état ou une condition tendue résultant de forces agissant en opposition les unes aux autres. La « tension psychologique » peut être définie comme un état psychologique d'inconfort dû à des cognitions et sentiments conflictuels (Karremans et al., 2003). En ce sens, la tension psychologique s'apparente aux notions de dissonance cognitive (Festinger, 1957) et de déséquilibre (Heider, 1958), mais elle comporte une connotation affective plus forte (Karremans et al., 2003).

À la lumière de notre définition du travail identitaire, nous retenons la définition de l'OED qui met en lumière la logique d'opposition et celle de Karremans et al. (2003) qui se concentre sur l'état psychologique d'inconfort. Nous définissons ainsi une tension identitaire comme un état psychologique d'inconfort que ressent l'individu face à des forces identitaires interagissant en opposition les unes aux autres. La section suivante vise à présenter les différentes sources de tensions identitaires qui amènent un individu à s'engager dans une période travail identitaire intensif.

Tel que rapporté dans la section précédente, Alvesson et Willmott (2002), Sveningsson et Alvesson (2003) et Watson (2008) avancent qu'un travail identitaire est davantage nécessaire,

fréquent et saillant lorsque l'individu doit faire face à des forces discursives (p. ex., les discours sociaux contradictoires, les pratiques et les discours organisationnels et les attentes rattachées au rôle qu'il occupe) qui provoquent chez lui des doutes, des questionnements et tensions identitaires. La période intensive de travail identitaire se résorbe lorsque l'individu parvient à gérer ses tensions identitaires et ressentir un sentiment de sens, de cohérence et de distinction identitaire et qu'il a réussi à se réconcilier avec les discours entourant ses identités de rôle. Gjerde et Ladegård (2019) et Leung et al. (2014) proposent que le travail identitaire devienne nécessaire lorsque l'individu ressent un écart entre sa vision du rôle qu'il occupe et les attentes sociales qui y sont rattachées. La fin de la période travail identitaire intensif se fait alors lorsque l'individu ressent que sa conception de son identité de rôle est alignée aux attentes des autres. En faisant une revue de la documentation scientifique sur le travail identitaire, nous avons identifié sept autres façons de concevoir l'intensification du travail identitaire. En voici un résumé ci-dessous.

Kreiner et al. (2006b) conçoivent qu'un travail identitaire devient nécessaire lorsque l'identité personnelle et l'identité sociale d'un individu ne sont pas en état d'équilibre optimal, soit lorsque l'identité personnelle est trop distincte et indépendante de l'identité sociale ou lorsqu'elle en est trop similaire et dépendante. Leur conception d'équilibre optimal est inspirée par la notion de distinction optimale mise de l'avant dans l'étude de Brewer (1991) « *Being the same and different at the same time* » qui s'intéresse aux enjeux d'assimilation et de différenciation identitaire. Le travail identitaire s'inscrit alors dans l'idée que les individus s'efforcent de trouver des moyens de maintenir et d'exprimer leur individualité (Brewer et Pickett, 1999 ; Elsbach, 2003) tout en aspirant également à appartenir à quelque chose de plus grand qu'eux (Ashforth et Mael, 1989 ; Dutton et al., 1994). Brewer résume cette dynamique

expliquant que la notion d'identité sous-tend deux besoins humains fondamentaux qui sont en tension l'un avec l'autre : un besoin d'inclusion (« Comment suis-je semblable aux autres ? ») et un besoin d'unicité (« En quoi suis-je différent des autres ? »). Brewer (1991) propose que lorsque l'individu arrive à un niveau de distinction optimale entre ses identités personnelles et ses identités sociales, il atteint un état d'équilibre où ses tensions identitaires sont temporairement résolues. En s'appuyant sur cette étude, Kreiner et al. (2006b) définissent les tensions identitaires comme le stress et les tensions ressenties par l'individu lorsque ses identités personnelles et sociales sont déséquilibrées. Kreiner et al. (2006a) reprennent cette notion d'équilibre optimal en proposant que le déséquilibre identitaire a lieu lorsque l'individu ressent une intrusion ou une distance identitaire, c'est-à-dire qu'un aspect de son identité ou de son rôle occupe une place trop importante ou insuffisante face aux autres aspects de son concept de soi ou face à l'identité organisationnelle.

Mettant l'accent sur les tensions, Beech, Gilmore, Cochrane et Greig (2012) proposent que le travail identitaire ait lieu lorsque l'individu ressent des tensions identitaires internes. Ils qualifient les tensions identitaires comme des tensions qui poussent simultanément les individus dans deux directions différentes (ou plus). Ils conçoivent que ces tensions sont internes et peuvent être causées par un désir et des efforts que fait l'individu pour se rapprocher de son soi idéal, pour s'éloigner d'une identité à laquelle il ne s'identifie plus ou qui n'est plus désirable ou encore par une identité hybride dans laquelle coexistent des sous-identités qui sont incompatibles. Petriglieri (2011) conçoit que l'individu doit entreprendre un travail identitaire en réponse à des menaces identitaires. Les menaces identitaires qui sont définies comme des expériences que l'individu évalue comme des préjudices potentiels à la valeur, aux significations ou à la mise en œuvre d'une identité. Petriglieri (2011) classe les menaces en trois catégories.

Les menaces peuvent être internes où l'individu évalue que les valeurs, croyances ou normes rattachées à ses différentes identités sont incompatibles. Elles peuvent également provenir de l'externe soit de l'environnement social (p.ex., interactions avec des membres d'un groupe) ou de l'environnement matériel (p.ex. un accident de voiture) de l'individu. Beech et al. (2012) et Petriglieri (2011) conçoivent que la fin de la période travail identitaire intensif lorsque les tensions et les menaces identitaires sont résolues.

Finalement, plusieurs chercheurs font référence à la notion de déséquilibre identitaire pour qualifier la période où un travail identitaire intensif est nécessaire. Par exemple, Conroy et O'Leary-Kelly (2014) conçoivent qu'un travail identitaire devient nécessaire pour rétablir un équilibre identitaire qui est interrompu lorsque l'individu ressent un écart identitaire négatif entre son soi actuel et ses guides identitaires (Higgins, 1987), c'est-à-dire son soi idéal (ce qu'il aimerait être), son soi prescrit (ce qu'il devrait être). Plus précisément, pour Conroy et O'Leary-Kelly (2014), le travail identitaire devient saillant durant les moments de transition identitaire où l'individu expérimente une perte identitaire et n'arrive plus à répondre à la question « Qui suis-je ? ». Cette perte le place dans un intervalle de liminalité (*liminality*), c'est-à-dire un espace d'entre-deux (*betwixt and between*; Ibarra et Obodaru, 2016) où il n'a plus son ancienne identité, mais n'en a pas encore de nouvelle (Van Gennep, 1908). Les stratégies de travail identitaire déployées semblent alors principalement narratives et permettent à l'individu de se raconter et faire sens de qui il était et de qui il devient. L'équilibre identitaire est rétabli lorsque l'individu sort de l'intervalle de liminalité en stabilisant ses narratifs identitaires et les validant auprès de son entourage. En somme, l'équilibre identitaire est rétabli lorsque l'individu a développé une nouvelle identité « post-perte » (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014).

Ne mettant pas l'accent sur la perte identitaire, mais plutôt la construction identitaire, DeRue et Ashford (2010) proposent également que le travail identitaire ait lieu lorsque l'individu souhaite développer une nouvelle identité. La construction identitaire se fait alors à travers le concept de réciprocité, soit une spirale positive de revendications et d'octrois identitaires qui mène l'individu à internaliser sa nouvelle identité et l'intégrer à son concept de soi. Les tensions identitaires émergent lorsque la spirale de revendication-octroi est négative et que l'individu ne reçoit pas de validation externe, c'est-à-dire que l'environnement social de l'individu refuse de lui octroyer l'identité qu'il revendique.

De manière similaire à Conroy et O'Leary-Kelly (2014) et DeRue et Ashford (2010), Ibarra et Barbulescu (2010) s'intéressent également aux transitions identitaires et proposent que des tensions identitaires soient ressenties lorsque l'individu perçoit un écart entre ses identités passées et ses identités futures ou un écart entre ses revendications et les octrois identitaires qu'il reçoit de son entourage social. Selon ces chercheurs, l'individu gère ses tensions identitaires à travers la construction d'un narratif identitaire qui lui sert de « pont de transition » pour faire sens de son expérience (c.-à-d. relier ses identités passées et futures) et pour exprimer sa nouvelle identité aux autres (c.-à-d. revendiquer son identité). La tension identitaire se résout lorsque le narratif identitaire est perçu comme authentique et socialement valide de façon à permettre l'internalisation d'une nouvelle identité.

En somme, il est possible de résumer les différentes causes de tensions identitaires en quatre grandes catégories (Caza et al., 2018). Certains chercheurs proposent que les tensions surviennent lorsque l'individu modifie son degré d'association à un collectif en augmentant ou diminuant son identification au groupe (p. ex. Alvesson, 2000 ; Kreiner et al. , 2006a ; Löwstedt et Räsänen, 2014). D'autres proposent que les tensions proviennent de la pression que fait

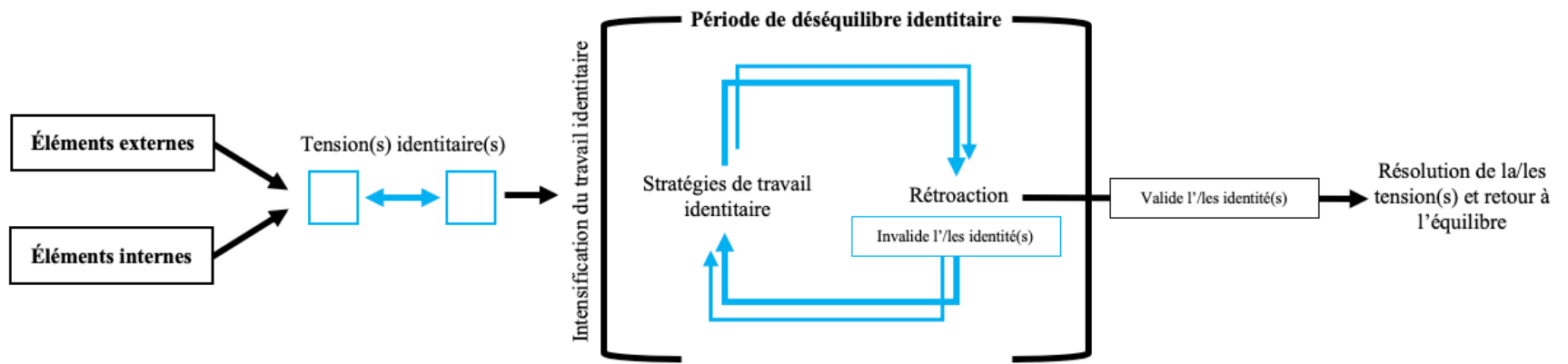
l'organisation qui tente de réguler l'identité de l'individu (p.ex. Alvesson et Willmott, 2002 ; Boussebaa et Brown, 2017 ; Clarke et al., 2009). De plus en plus de chercheurs proposent que les tensions soient causées par l'écart que ressent l'individu entre sa vision du rôle qu'il occupe et les attentes sociales qui y sont rattachées (p.ex. Gjerde et Ladegård, 2019 ; Jain et al., 2009 ; Järventie-Thesleff et Tienari, 2016). Finalement, une majorité des chercheurs perçoivent que les tensions sont causées par les transitions qui affectent le sentiment de sens et de cohérence identitaire de l'individu (p.ex. Beech et Johnson, 2005 ; Ibarra et Barbulescu, 2010 ; Watson, 2009).

À la lumière des études présentées et en cohérence avec notre définition du travail identitaire, nous proposons qu'il s'intensifie lorsque l'individu ressent des tensions identitaires provoquées par des éléments internes ou externes qui entraînent un déséquilibre identitaire. Plus précisément, une période de travail identitaire intensif s'amorce lorsque l'individu ressent 1) que des éléments internes tels qu'une incompatibilité de deux identités, un bris de continuité entre une identité passée et future ou un écart identitaire négatif entre son soi actuel et ses guides identitaires entraînent un sentiment de stress et d'inconfort qui peuvent provoquer diverses émotions négatives (p.ex. la confusion, l'insécurité, l'incertitude, l'anxiété, la peur, anxiété, la tristesse, l'inauthenticité, la honte, l'angoisse, l'appréhension ou la colère ; Winkler, 2018) et/ou 2) que des éléments extérieurs tels que des discours, des attentes ou des pratiques organisationnelles, des groupes d'appartenance ou des événements imprévisibles (p.ex. un accident) portent préjudice à la mise en œuvre d'une de ses identités. La fin de la période travail identitaire intensif représente alors un retour à l'équilibre identitaire où l'individu a été en mesure de gérer les tensions identitaires internes ou externes qu'il ressentait. Ce retour à l'équilibre peut être précaire ou plus permanent en fonction des stratégies que l'individu met en

œuvre. La prochaine section vise à faire un état des lieux des différentes stratégies de travail identitaire possibles pour faire face aux tensions. La figure1 schématise notre conceptualisation du travail identitaire.

Figure 1

Représentation schématique du travail identitaire



1.3.3 Les stratégies de travail identitaire

Les études portant sur le travail identitaire rapportent une quantité considérable de moyens pour gérer les tensions identitaires (Burellier, 2015 ; Brown, 2015 ; Caza et al., 2018). De plus, les termes pour décrire les moyens utilisés pour faire du travail identitaire sont généralement vaguement définis (Caza et al., 2018). Plusieurs chercheurs emploient les termes « stratégies » (p. ex. Ibarra, 2003 ; Ibarra et Petriglieri, 2007, 2010 ; Pratt et Forman, 2000) ou « tactiques » (p. ex. Ashforth et al., 2007 ; Kreiner et al. 2006b) alors que d'autres chercheurs parlent de « réponses » (p. ex., Petriglieri, 2011 ; Pratt et Forman, 2000), de « processus » (Beech et al., 2012 ; Sveningsson et Alvesson, 2003), de « pratiques » (p.ex. Beech, 2011; Watson, 2009) ou d'« activités » (p. ex., Alvesson et Willmott, 2002 ; Caza et al., 2018). En cohérence avec les travaux de Burellier (2015), dans la présente thèse, nous retenons le terme « stratégie » étant donné qu'il semble être celui le plus couramment utilisé dans la littérature. Nous considérons que ce terme est englobant et permet de rendre compte de l'ensemble des termes utilisés pour décrire les moyens pour faire du travail identitaire. Une stratégie désigne « un ensemble d'actions conçu pour atteindre un objectif ou accomplir une tâche » selon le dictionnaire de l'American Psychology Association (2021). En ce sens, nous concevons les stratégies de travail identitaire comme un ensemble d'actions que l'individu met de l'avant pour gérer les tensions identitaires. Les stratégies de travail identitaire peuvent référer à « la revendication », « l'affirmation », « l'acceptation », « le conformisme », « la résistance », « la séparation », « l'association », « la définition », « la délimitation », « la segmentation », « la stabilisation », « la création de sens », « la réconciliation » ou encore « la restructuration » des différentes identités (Brown, 2015). Afin de les présenter de manière organisée, nous nous appuyons sur la classification des stratégies de

constructions identitaires de Beech (2011) qui est en cohérence avec notre définition du travail identitaire.

Beech (2011) propose que certaines stratégies concernent un travail identitaire vers l'intérieur alors que d'autres concernent plutôt un travail vers l'extérieur. Lorsque le travail identitaire se fait en réponse à une tension externe et qu'il vise à un changement interne, il se fait « vers l'intérieur ». Inversement, lorsqu'il est initié par l'individu et qu'il vise à changer la perception que les autres ont de lui, il se fait « vers l'extérieur ». Beech (2011) note également qu'un travail identitaire peut se faire « dans les deux sens » lorsqu'il est initié à la fois par l'individu et son environnement extérieur et que les changements sont bidirectionnels. En s'inspirant de la classification de Beech (2011), la section suivante vise à présenter quinze stratégies de travail identitaire regroupées en stratégies qui se font vers l'intérieur, vers l'extérieur et dans les deux sens. Par ailleurs, tel qu'explicité dans la section sur la méthode, nous avons eu recours au dessin et à la représentation schématique de manière à rassembler les stratégies ayant une dynamique identitaire similaire. En dessinant les mouvements identitaires pour chacune des stratégies recensées, nous avons été en mesure de rendre compte des différentes stratégies de travail identitaire avec parcimonie en mettant en lumière leur dynamique commune.

1.3.3.1 Travail identitaire vers l'intérieur. Les stratégies de travail identitaire qui se font en réponse à une tension externe et qui visent un changement interne sont catégorisées comme des stratégies « vers l'intérieur ». Parmi toutes les stratégies recensées, nous en retenons six soit la dérogation, la réinterprétation des discours, le changement d'importance, le changement de signification, la segmentation et l'intégration des identités.

1.3.3.1.1 La dérogation. Une stratégie que l'individu peut utiliser pour faire face aux tensions identitaires externes est de discréditer ou de déconsidérer la source de la tension identitaire à travers ce que Petriglieri (2011) nomme la dérogation (*derogation, to derogate someone*). La dérogation de la source a lieu lorsque l'individu ou le groupe d'individus qui menacent l'identité sont dévalués (Petriglieri, 2011), voire dénigrés, ce que Sykes et Matza (1957) qualifient de « condamnation des condamnateurs ». La dérogation permet à l'individu de neutraliser la menace identitaire et d'ainsi éviter de ressentir une tension identitaire. Cette stratégie est fréquemment observée dans des situations de compétition intergroupe où un groupe en dévalorise un autre afin de se revaloriser et défendre son identité (Fiol, Pratt et O'Connor, 2009). La dérogation a aussi été proposée comme le mécanisme qui sous-tend le harcèlement au travail. Par exemple, un homme pourrait faire de la dérogation de femmes en position hiérarchique afin de protéger et d'améliorer son propre statut social d'homme en position de gestion (Berdahl, 2007). Étant donné que la tension identitaire est neutralisée, l'équilibre identitaire est maintenu et aucune restructuration identitaire n'a lieu. La dérogation est considérée comme une stratégie « vers l'intérieur », car elle ne nécessite pas d'interaction directe avec autrui (Petriglieri, 2011). L'individu ajoute un filtre de ce qu'il reçoit de son environnement afin de décrédibiliser et neutraliser les menaces.

1.3.3.1.2 La réinterprétation des discours. Thomas et Davies (2005) se sont intéressés aux stratégies de résistance que déploient les individus face à des changements organisationnels qui provoquent chez eux des tensions identitaires. Ils définissent la résistance comme un processus constant d'adaptation, de subversion, de réinscription et de réification des discours dominants. Ainsi, plutôt que de voir la résistance de façon linéaire comme une réaction face au pouvoir, ils la considèrent comme un processus de travail identitaire. Selon ces chercheurs, la

résistance se produit lorsque l'individu reconnaît les contradictions et les tensions identitaires qu'entraînent les discours dominants et corollairement, en pervertit et modifie subtilement la signification. La réinterprétation des significations portées aux discours et changements organisationnels permet à alors l'individu de préserver son identité (Burellier, 2015). Plus spécifiquement, l'étude de Thomas et Davies (2005) porte sur la réforme de la fonction publique (NPM, New Public Management) au Royaume-Uni et démontre qu'il n'existe pas de signification unique rattachée à cette réforme. L'étude illustre comment chaque individu est actif dans son engagement avec le discours dominant (Alvesson et Willmott, 2002) et s'approprie différentes significations de la réforme en exploitant l'ambiguïté et les contradictions y étant rattachées. Thomas et Davies (2005) donnent l'exemple d'une gestionnaire dans le service de police qui se décrit comme une gestionnaire efficace et performante. Ils expliquent qu'elle ressent une importante tension identitaire lorsqu'elle devient maman, car elle n'est plus en mesure d'incarner la culture masculiniste compétitive de la police en faisant autant d'heures de travail qu'auparavant. Ils démontrent ensuite comment la gestionnaire s'appuie sur une signification de la réforme de la fonction publique qui met de l'avant un style de gestion « féminisé » (*feminized management*) qui contraste avec la culture masculiniste et autocratique de la police. Selon la gestionnaire, la réforme valorise la tolérance, le soutien et la conciliation travail/famille. Elle se présente alors comme une leader championne du respect des bonnes pratiques de l'employeur en refusant de faire des réunions en soirée. Thomas et Davies (2005) qualifient l'interprétation que fait la gestionnaire du discours de réforme comme une réification, c'est-à-dire comme la transformation d'une idée abstraite comme une chose concrète, ce qui représente un biais cognitif.

De manière similaire, Sveningsson et Alvesson (2003) mettent en lumière la mobilisation et l'interprétation des discours organisationnels préférés dans leur étude portant sur l'expérience d'une gestionnaire face à la fusion de l'entreprise pour laquelle elle travaille. Ils expliquent que l'organisation véhicule différents discours (p. ex. un discours de contrôle centralisé et un discours valorisant l'identité locale), ce qui crée des dynamiques conflictuelles et entraîne des tensions identitaires chez les gestionnaires. Ils décrivent ensuite comment la gestionnaire étudiée mobilise et maintient le discours qui valorise l'entretien de contacts étroits avec les communautés locales et fait abstraction du discours de centralisation. L'identification à ce discours lui permet de renforcer son identité de rôle d'ambassadrice qui joue un rôle stratégique auprès des communautés locales et elle se sent alors légitime de fixer un agenda de gestion autour d'une identité de rôle qui est ancrée localement.

Les deux stratégies présentées ci-haut, soit la dérogation et la réinterprétation des discours soulignent comment le travail identitaire peut servir à préserver et renforcer la ou les identités qui sont menacées par des forces extérieures. Nous avons identifié d'autres stratégies similaires qui semblent sous-tendre les mêmes dynamiques. Il s'agit de la délégitimation de la juridiction identitaire imposée (Lok, 2010), du déni, de la rationalisation et de l'autoglorification (Brown, 1997), du détournement (Clarke et al., 2009), de la pondération sociale (Ashforth et Kreiner, 1999), de la catégorisation sélective (Elsbach et Kramer, 1996), de l'utilisation de l'humour (Westwood et Johnston, 2012), de l'ironie, de la satire, de l'indifférence, du cynisme (Collinson, 2003). À notre compréhension, toutes ces stratégies permettent à l'individu de décrédibiliser la source de la menace identitaire et de réinterpréter le discours à son avantage comme les deux premières stratégies présentées.

1.3.3.1.3 Le changement d'importance. Face aux tensions identitaires, l'individu peut également décider non pas de renforcer, mais plutôt d'affaiblir son identité en diminuant son importance. La notion d'importance se rapporte à la notion de saillance de l'identité (identity salience) qui décrit à quel point une identité est centrale (ou périphérique) au concept de soi de l'individu (Ashforth, 2001). Plus une identité est importante, plus elle sera élevée dans la hiérarchie des identités de l'individu (Ashforth, 2001) et plus elle sera invoquée dans une situation donnée (Stets et Burke, 2000) et orientera les actions et attitudes de l'individu. Plusieurs études mettent en lumière la stratégie de diminution de l'importance d'une identité face aux tensions identitaires. La diminution de la centralité d'une identité au profit d'une autre identité permet à l'individu de diminuer la détresse psychologique ressentie face à l'identité menacée (Ellemers et al., 2002 ; Swann, 1987). Ainsi, diminuer l'importance d'une identité permet à l'individu de diminuer sa signification motivationnelle et par conséquent, la gravité du préjudice y étant rattaché (Petriglieri, 2011). Par exemple, Crocker et Major (1989), largement citées dans la littérature, ont mis en lumière que les étudiants qui sont issus de groupes ethniques victimes de discrimination tendent à diminuer l'importance de leur identité ethnique où leur revendication de cette identité est nettement plus faible à la fin de leur première année d'étude collégiale comparativement au moment de leur arrivée.

La diminution peut également se faire à travers une réorganisation où les individus modifient la hiérarchie de leurs différentes identités. Par exemple, étudiant les tensions identitaires ressenties face à des occupations professionnelles particulièrement prenantes, Kreiner, Hollensbe, Sheep (2006b) démontrent comment les individus occupant la profession de prêtre ou prêtresse positionnent l'identité de père ou mère au-dessus de celle de prêtre ou prêtresse lorsqu'ils se marient et fondent leur famille. La création d'une hiérarchie des identités

leur permet ainsi de réorganiser les priorités rattachées aux identités de parent et de membre du clergé et d'ainsi établir un équilibre entre leurs différentes identités.

Finalement, dans certains cas, l'individu peut chercher à renforcer son identité lorsqu'il fait face à une situation où il ressent une dissonance entre son concept de soi et l'image qu'on lui renvoie de lui-même à travers le discours organisationnel ou le rôle qu'il occupe. Par exemple, dans son étude qualitative portant sur des travailleurs victimes de harcèlement au travail, Lutgen-Sandvik (2008) remarque que les individus victimes de fausses accusations à leur égard ont tendance à se répéter leurs succès passés pour « prouver » l'inexactitude des accusations à leur égard. Ils font alors appel à des narratifs de soi passés où ils se sentaient valorisés et en position de contrôle, de pouvoir et de succès pour renforcer et réitérer leur identité préférée. Lutgen-Sandvik (2008) positionne ainsi le travail identitaire comme un contrefort, soit un pilier massif qui sert d'appui aux narratifs identitaires préférés qui subissent une poussée. Cela dit, mise à part l'étude de Lutgen-Sandvik (2008), peu de travaux mettent en lumière la stratégie d'augmentation de l'importance d'une identité en contexte de tension identitaire. En faisant une brève recension narrative des mots clefs cités dans cette étude, soit « *reinforced; solidify; fortifying; strengthening identity* », aucun autre résultat concernant cette stratégie de travail identitaire n'a été identifié. Les stratégies de changement d'importance semblent donc principalement concerner la diminution et non l'augmentation de la centralité d'une identité à la source d'une tension.

1.3.3.1.4 Le changement de signification. Parfois, la tension identitaire résulte d'un écart entre la manière dont l'individu se perçoit et ce qu'il expérimente dans son quotidien. Une des stratégies mises de l'avant face à ce genre de tension est non pas le changement

d'importance, mais le changement de signification de l'identité ou du geste posé. Plusieurs études se sont intéressées à cet enjeu face à l'identité de rôle. Par exemple, l'étude de Newman (1988) présente cette dynamique où les cols bleus étudiés se considèrent comme des « artisans » et ressentent que cette signification de leur identité professionnelle est menacée lorsqu'ils sont contraints à ne faire que des tâches routinières qui ne requièrent pas la créativité et l'improvisation impliquées dans l'artisanat. Largement citée dans les recherches sur le travail identitaire, l'étude de Pratt, Rockmann et Kaufmann (2006) portant sur des résidents en médecine, démontre comment l'écart ressenti entre le travail accompli et l'identité professionnelle peut provoquer un important travail identitaire. Alors que les résidents considéraient initialement les chirurgiens comme des acteurs de « changements dramatiques de la maladie », ils ont constaté qu'en tant que chirurgien, ils devaient faire une grande quantité de tâches subalternes ne correspondant pas à leur conception d'un chirurgien (p. ex. faire des tâches administratives, traiter la fièvre). Cet écart ressenti a été décrit par Pratt et al. (2006) comme une violation de l'intégrité de l'identité professionnelle (*work-identity integrity violation*). La notion d'intégrité de l'identité professionnelle fait référence à la cohérence ressentie entre qui on est et ce que l'on fait. Face à l'incohérence et/ou la dissociation entre son identité de rôle et l'action y étant rattachée, l'individu peut chercher à modifier la signification qu'il attribue à son identité (Petriglieri, 2011). L'étude de Pratt et al. (2006) démontre qu'en réponse à la violation de l'identité professionnelle, les résidents en médecine ont révisé le sens qu'ils rattachaient à l'identité de rôle de « chirurgien » pour le considérer comme « le médecin le plus complet de l'hôpital » (Pratt et al., 2006). Cette version révisée leur a permis de faire sens à la fois de leur travail « dramatique » au bloc opératoire et des tâches « subalternes » telles que le travail

administratif et d'ainsi, éliminer la tension qu'ils ressentent entre ces deux activités professionnelles (Petriglieri, 2011).

Les études portant sur les individus confrontés à des identités de rôle stigmatisées ont également mis en lumière des stratégies qui s'apparentent à la modification de la signification de l'identité. De manière similaire à l'étude de Pratt et al. (2006) où la modification de la signification de l'identité de rôle permet à l'individu de rétablir son sentiment d'intégrité, l'étude d'Ashforth et Kreiner (1999) portant sur le « sale boulot » (*dirty work*) met en lumière le processus de recadrage (*reframing*) qui permet à l'individu de rétablir son sentiment de légitimité face à son identité professionnelle. En se basant sur la mission professionnelle de son rôle, soit le but pour lequel son travail a été créé, l'individu devient en mesure de recadrer son identité de rôle professionnelle en lui accordant une signification plus positive (Miller, 1978 ; Thompson et Harred, 1992 ; Thompson et al., 2003). Cette tactique a été observée chez des défenseurs publics qui affirment qu'ils protègent les droits constitutionnels de tous les citoyens en leur assurant un procès équitable plutôt que de concevoir qu'ils aident les agresseurs et les trafiquants de drogue à esquiver et vaincre le système de justice (Ashforth et Kreiner, 1999). L'étude de Thompson (1991) portant sur les directeurs de pompes funèbres démontre la même stratégie de changement de signification du rôle. Plutôt que de mettre l'accent sur leur prise en charge des morts, les directeurs décident de mettre l'accent sur la prestation de services importants et nécessaires à la vie qui est d'accompagner les proches et les amis du défunt à gérer leur chagrin. Finalement l'étude de Dick (2005) portant sur des officiers de police expose comment ils peuvent gérer le dilemme moral que pose leur utilisation d'un pouvoir coercitif (p. ex. faire une arrestation). Pour justifier l'utilisation d'un pouvoir coercitif, Dick expose le cas d'une officière qui s'aligne sur des idéaux d'une société libérale et démocratique en s'appuyant sur un discours

de droits et libertés de la personne. Elle peut ainsi dégager sa responsabilité personnelle de l'utilisation d'un pouvoir coercitif et situer son utilisation comme une action morale. Ce recadrage lui permet de construire une identité humanitaire crédible basée sur un idéal moral en disant : « Je ne fais pas ça pour moi, je le fais pour la société dans son ensemble ». En faisant appel aux références de puissantes institutions (p. ex., la loi ou l'ordre moral), l'officier est ainsi capable de rendre son rôle moins négatif socialement (Burellier, 2005 ; Dick, 2005).

1.3.3.1.5 La segmentation et l'intégration. Face à des tensions rattachées au chevauchement des identités, l'individu peut chercher à les segmenter ou les fusionner. La notion de segmentation a été développée dans une logique de continuum de segmentation-intégration par Clark (2000) dans sa théorie des frontières travail-famille et par Ashforth, Kreiner et Fugate (2000) dans leur théorie des transitions de rôles. Pour Clark (2000), une frontière représente la ligne de démarcation entre les différents domaines de vie de l'individu ; plus spécifiquement, une frontière psychologique est représentée par l'ensemble de règles que l'individu se crée pour déterminer les émotions, les attitudes et les comportements appropriés à chaque domaine. Pour Ashforth et al. (2000), la microtransition de rôle représente le mouvement psychologique entre les rôles qu'occupe un même individu où il sort et se désengage d'un rôle pour entrer et s'engager dans un autre rôle. À la lumière de ces deux définitions, la segmentation peut être considérée comme une stratégie où l'individu maintient une frontière imperméable entre deux domaines de sa vie tels que le travail et la famille. Par exemple, un individu qui ferait une segmentation totale entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle n'accepterait pas d'interrompre son travail pour gérer des enjeux personnels et vice-versa. Dans leur étude portant sur le travail identitaire des individus occupant une profession particulièrement prenante, Kreiner et al. (2006b) remarquent que la segmentation permet aux membres du clergé de séparer

consciemment leur identité personnelle de leur identité sociale. Par exemple, l'individu peut concevoir la prêtrise en termes de fonction et de rôle (« ce que je fais ») et ainsi le séparer de son identité personnelle (« ce que je suis ») ou encore utiliser la métaphore de l'interrupteur pouvant être allumé ou éteint (flipping the on/off switch) selon le contexte (p.ex., avoir son identité de parent allumée et celle de prête éteinte durant les vacances familiales). Dans leur étude portant sur le travail identitaire pour rétablir un équilibre entre les différentes identités, Kreiner et al. (2006a) précisent que la mise en place de frontières internes peut également se faire au sein d'un même domaine, délimitant, par exemple, la « parentalité » et la « rénovation », des subdivisions du domaine « à la maison ». La compartimentation, concept analogue à la segmentation, permet à l'individu de conserver l'importance de ses multiples identités, mais de les séparer les unes des autres (Breakwell, 1986 ; McCall et Simmons, 1978 ; Smith, 1968). Dans leur étude portant sur la compartimentation des identités managériales, Pratt et Foreman (2000) mettent en lumière des stratégies de segmentation similaires à celles présentées ci-haut pour illustrer comment les gestionnaires peuvent compartimenter leurs différentes identités de rôle.

La gestion des tensions identitaires peut également se faire par l'intégration, la stratégie inverse à la segmentation où les identités sont fusionnées afin qu'elles ne soient plus considérées comme séparées (Dutton et al., 2010). Cette stratégie est comparée au processus mis en lumière par Erikson (1959) qui se produit lorsque les identités multiples d'un individu sont synthétisées naturellement au cours de son développement identitaire (Kreiner et al., 2006b ; Pratt et Foreman, 2000). Pour Ashforth et al. (2000), l'intégration a lieu lorsque les frontières entre les différents rôles sont minces, perméables et flexibles et que les rôles sont peu différenciés. Les rôles étant hautement intégrés sont généralement ancrés dans des contextes similaires, se chevauchent dans l'emplacement physique et ont généralement des identités similaires. Ashforth

et al. (2000) donnent en exemple un individu faisant du télétravail qui fait des pauses régulières pour prendre soin de son enfant qui pleure. Selon la théorie des frontières travail-famille de Clark (2000), un individu ayant intégré sa vie personnelle et sa vie professionnelle maintiendrait son travail et sa vie personnelle comme des domaines en interaction libre et serait susceptible de ramener du travail à la maison ou de quitter un événement familial pour gérer des enjeux professionnels (Bulger et al., 2007). Dans leur étude, Kreiner et al. (2006b) remarquent que l'intégration entre l'identité personnelle et l'identité sociale se fait de manière relativement naturelle chez les membres du clergé étudiés, requérant beaucoup moins de ressources cognitives que la segmentation. Par exemple, parallèlement à la stratégie de séparation de la fonction du rôle (« ce que je fais ») de l'identité personnelle (« ce que je suis »), la stratégie d'intégration consiste à ne pas les considérer comme étant séparés où un prêtre ne différencie pas sa « fonction » et son « identité » de prêtre. En reprenant l'analogie de l'interrupteur pouvant être allumé ou éteint, certains prêtres et prêtres ont rapporté avoir l'interrupteur de l'identité de prêtre toujours allumé. D'autres membres du clergé étudiés ont démontré qu'ils infusaient des aspects de leur soi dans la tâche en demandant qu'on ne les appelle pas « mon père », mais qu'on les appelle plutôt par leur prénom en disant par exemple « Dieu ne m'appelle pas Père Smith, il m'appelle Danny ». Par ailleurs, Kreiner et al. (2006a) donnent l'exemple d'intégration identitaire d'un professeur qui se réfère régulièrement à son aspect de « coach de football » dans ses séminaires et/ou qui est hautement professoral lorsqu'il coache son équipe de football. Ils proposent également qu'un individu qui revendique un fort sentiment d'unité (c.-à-d. d'identification) avec l'identité organisationnelle de son organisation fait appel à la tactique d'intégration. En somme, l'intégration entraîne une synergie de l'identité où les barrières entre les différentes identités s'effondrent complètement pour ne former qu'une seule identité (Pratt et

Foreman, 2000). Il semble cependant important de préciser que dans un contexte organisationnel typique, l'intégration complète des identités semble rare. Comme le notent Ashforth et al. (2000) en citant l'étude de Bruder (1998), les monastères et les couvents semblent les lieux où une telle intégration soit la plus probable. Pour reprendre la notion d'équilibre identitaire de Kreiner et al. (2006a), l'intégration identitaire a lieu lorsque l'individu ressent que chacune de ses identités occupe une place optimale et qu'elles sont complémentaires et non conflictuelles. Le besoin de faire du travail identitaire tend alors à considérablement diminuer.

1.3.3.2 Travail identitaire vers l'extérieur. Le travail identitaire peut également se faire principalement vers l'extérieur où l'individu initie un changement de signification de son identité et tente d'influencer les autres à la valider. Nous avons identifié sept stratégies « vers l'extérieur » soit la dissimulation, la distinction positive, la distanciation, l'association sélective, la modification, l'élargissement du rôle et la sortie de l'identité.

1.3.3.2.1 La dissimulation. La dissimulation est une stratégie qui consiste à occulter une identité qui est menacée et source de tension afin de paraître comme quelqu'un qui possède une identité non menacée (Petriglieri, 2011 ; Tajfel, 1978). Une illustration de cette stratégie est présentée dans les études de Creed et Scully (2000) et Rumens et Kerfoot (2009) qui donnent l'exemple d'un individu homosexuel qui s'abstient de discuter de sa vie personnelle au travail et adopte un persona qui lui permet de paraître hétérosexuel et d'éviter la discrimination et le harcèlement psychologique. La gestion des impressions peut également être une forme de dissimulation.

Elle peut se faire à travers des stratégies non verbales (apparence, habillement, émotions exprimées) telles que le présente Roberts (2005) dans son étude sur la construction d'images

professionnelles. Son étude met en lumière des personnes noires et hispaniques qui veulent éviter de subir les stéréotypes liés à leur ethnicité et esquivent toutes discussions liées à l'ethnicité, en changeant leur accent et adoptant les expressions et comportements du milieu afin de correspondre aux normes culturelles de l'environnement professionnel. La dissimulation leur permet ainsi de façonner la perception des autres à leur sujet et d'éviter de vivre des menaces identitaires (Roberts, 2005).

1.3.3.2.2 La distinction positive. Une alternative à la stratégie de dissimulation d'une identité est la présentation d'informations qui valorisent une identité afin d'éduquer les autres sur sa valeur et de tenter de changer leur attitude face à elle (Petriglieri, 2011). La distinction positive implique que l'individu tente de se distinguer du groupe et d'affirmer sa différence, mais d'une manière positive plutôt que négative. Pour reprendre l'étude de Creed et Scully (2000), un individu homosexuel qui prend le temps de parler de son quotidien à ses collègues de travail afin d'expliquer un aspect mal compris d'une relation de couple homosexuel serait une illustration de la stratégie de distinction positive. Une autre illustration de cette stratégie se retrouve dans l'étude d'Ely (1995) qui présente que certaines femmes avocates mettent de l'avant l'idée que les femmes sont meilleures à gérer les relations interpersonnelles que les hommes, car elles sont plus humaines. Étant donné que la majorité des avocats de la firme sont des hommes, cette stratégie est une manière pour les femmes en position minoritaire de se distinguer positivement.

Les vêtements peuvent également être une façon d'affirmer et de revendiquer son identité de rôle. Par exemple, Pratt et Rafaeli (1997) démontrent comment l'habillement des infirmières et infirmiers dans une unité de réhabilitation d'un large hôpital illustre les tensions identitaires rattachées à leur rôle. En portant de vêtements de ville, les infirmières et infirmiers

de jour souhaitent envoyer un message éducatif aux patients qu'ils sortent du rôle de malade et s'apprêtent à quitter l'hôpital. En portant l'uniforme médical (p. ex. tabliers et blouses de laboratoire), les infirmières et infirmiers de soir souhaitent symboliser l'unité de soin de courte durée traditionnel. De leur côté, les infirmières et infirmiers gestionnaires portent des vêtements de ville pour signifier leur approche centrée sur le patient alors que les infirmières et infirmiers cliniciens préfèrent porter l'uniforme médical pour symboliser leur identité autonome. En somme, les vêtements de ville et l'uniforme traditionnel prennent des significations différentes selon la fonction de l'infirmière ou l'infirmier qui le porte. Alors que certains souhaitent mettre l'accent sur une identité de rôle moderne axée sur la réhabilitation, d'autres préfèrent mettre l'accent sur une identité de rôle traditionnel axée sur les soins de courte durée.

Des techniques de distinction et d'affirmation identitaire ont également été identifiées dans les situations de travail qui empêchent l'expression d'une identité autre que l'identité professionnelle préconisée par l'organisation (Burellier, 2015). Par exemple, Elsbach (2003) illustre comment les artefacts physiques (p. ex. photos de familles, souvenirs, arts, équipement sportif) peuvent aider les employés à affirmer leur statut personnel (p. ex. parent, artiste, athlète) dans un contexte de travail dépersonnalisé.

De manière similaire à la stratégie de distinction positive présentée par Petriglieri (2011), Gjerde et Ladegård (2019) font mention de la stratégie de présentation de son identité de rôle. La présentation prend principalement place lors d'une transition dans un nouveau rôle institutionnel (p. ex. arrivée d'un gestionnaire dans un nouveau département). La première facette de la stratégie de présentation vise à annoncer à quelles attentes reliées au rôle l'individu prévoit répondre et/ou ne pas répondre. Gjerde et Ladegård (2019) donnent l'exemple d'un

leader qui prend le temps de présenter son style de leadership, sa philosophie de gestion, ses principes et croyances personnelles à ses employés en organisant des réunions formelles et informelles. En considérant les écrits de Bresnen (1995) et Phillips et Lord (1986), cette stratégie s'apparente à présenter ses « théories implicites ». La deuxième facette de la stratégie de présentation vise à démontrer ce qui a été présenté verbalement à travers des comportements spécifiques. Gjerde et Ladegård (2019) notent que ces comportements ne concernent pas tant la tâche elle-même que le message que l'individu veut transmettre sur sa façon de jouer le rôle de leader.

1.3.3.2.3 La distanciation. Dans certains cas, l'individu peut chercher à se distinguer de manière à se distancer d'un rôle, d'un discours ou d'un groupe auquel les autres l'associe car il ne correspond pas à son concept de soi (Snow et Anderson, 1987). Dans leur étude, Sveningsson et Alvesson (2003) démontrent par exemple que la gestionnaire étudiée développe une « anti-identité » face au rôle de concierge en réaction et opposition face au discours de contrôle centralisé de l'organisation. La gestionnaire dit par exemple que les problèmes de conciergerie lui prennent trop de temps que cela devient un problème face à son rôle de stratège : « J'ai du mal à comprendre pourquoi la personne qui discute de la stratégie [...] doit également être responsable du nettoyage [...]. Ils ne vont pas ensemble » (Traduction libre). Ashforth et al. (2012) font référence à la notion d'anti-identité en utilisant le terme *identity foil* qui présente une dynamique identitaire où l'individu se définit en opposition à une identité et cherche à s'en désidentifier car elle représente l'antithèse de l'identité auquel il aspire.

La distanciation peut se faire face à un rôle, mais également face un groupe d'appartenance. Par exemple, dans leur étude portant sur une population itinérante, Snow et

Anderson (1987) démontrent comment certains itinérants se distancient activement des autres afin de ne pas être identifiés à eux : « Je ne suis pas comme les autres gars qui traînent à l'[Armée du Salut]. Si vous voulez en savoir plus sur les gens de la rue, je peux vous en parler ; mais vous ne pouvez pas vraiment en apprendre davantage sur les gens de la rue en m'étudiant, parce que je suis différent. » Cet extrait démontre comment le fait de se positionner comme « différent » face au groupe social auquel on semble appartenir nous permet de nous en distancier. Snow et Anderson (1987) précisent que la stratégie de distanciation implique une tentative active et consciente pour donner l'impression que l'on n'est pas engagé ou attaché à un rôle, une identité, un groupe ou une institution donnée.

1.3.3.2.4 L'association sélective. La stratégie inverse à la distanciation est l'association sélective, une stratégie qu'emploie l'individu pour donner l'impression qu'il est associé à un rôle, une identité ou un groupe qui correspond à son concept de soi (Snow et Anderson, 1987). Elle consiste simplement à faire référence aux relations d'amitié et de réciprocité avec un groupe social auquel l'individu souhaite s'associer. Dans leur étude, Snow et Anderson, (1987) démontrent comment l'association sélective avec d'autres individus et groupes (*associational embracement*) permet à la population itinérante d'embellir son identité. DeRue et Ahsford (2010) font référence à cette stratégie pour illustrer comment des individus qui revendiquent l'identité de leader invoquent les liens relationnels qui mettent en évidence leur proximité avec des leaders ou des autorités reconnues. Ils donnent en exemple un individu qui fait du « *name dropping* » dans une conversation afin d'influencer la perception de son auditoire face à son identité de leader.

1.3.3.2.5 La modification et l'élargissement du rôle. Les quatre stratégies présentées ci-haut permettent à l'individu d'influencer la perception des autres face à une identité qu'il revendique. Cela dit, l'individu peut également gérer les tensions identitaires qu'il ressent en agissant sur les attentes rattachées à un rôle qu'il occupe. Dans un environnement institutionnalisé (p.ex. dans une entreprise où les rôles sont clairement définis), cela implique de faire accepter sa conception de son rôle aux autres pour que leurs attentes convergent avec celles qu'a l'individu. Une façon d'y arriver est d'étendre et d'élargir le rôle qu'occupe l'individu. Dans leur étude portant sur les femmes au foyer de la classe moyenne japonaise, les Seikatsu, Leung et al. (2014) ont démontré comment ses femmes se sont libérées des contraintes rattachées à leur identité de rôle institutionnalisée à travers « l'expansion » et « l'élargissement » des limites de leur rôle (*enlarged Role-Identity*). Pour ces chercheurs, la stratégie d'élargissement du rôle représente l'acte de poser des actions dans de nouveaux domaines de rôle tout en restant cohérent avec les valeurs de rôle. Par exemple, les Seikatsu, dont la mission de rôle est de gérer et protéger la famille, s'engagent dans leur coopérative de consommateurs, le Club Seikatsu et deviennent des leaders militantes en soutenant les causes sociales du club, par désir d'améliorer leur performance de rôle. Leurs actions militantes divergent des tâches ménagères auxquelles elles sont traditionnellement mandatées. Cela dit, étant donné que l'entourage perçoit que ces nouvelles actions sont cohérentes avec les valeurs du rôle de Seikatsu, leurs objections se transforment rapidement en reconnaissance et acceptation du rôle élargi. En somme, l'élargissement et la modification du rôle sont une stratégie « vers l'extérieur » où l'individu tente d'influencer les autres à valider sa vision de son rôle. Si elle fonctionne, les attentes des autres sont modifiées et la nouvelle identité de rôle se consolide. Par contre, si l'écart entre les

attentes des autres et l'identité de rôle de l'individu persiste, il est possible que l'individu décide de sortir du rôle.

1.3.3.2.6 La sortie de l'identité. La dernière stratégie orientée vers l'extérieur que nous avons identifiée est la plus drastique. Il s'agit de la sortie d'identité (*identity-exit*) qui implique d'abandonner une identité et se désengager physiquement et psychologiquement de tout rôle ou groupe social qui lui est associé (Ashforth, 2001 ; Ebaugh, 1988 ; Petriglieri, 2011). Un exemple de sortie d'identité de rôle souvent repris dans la littérature est celui des décrets promulgués lors du Concile œcuménique du Vatican II qui ont conduit à une redéfinition de ce que signifiait être une religieuse. Ce changement a gravement menacé l'identité de nombreuses religieuses et a conduit un nombre sans précédent d'entre elles à quitter leur vocation (Ebaugh, 1988 ; Petriglieri, 2011). En somme, la sortie de l'identité implique la suppression de l'identité.

1.3.3.3 Travail identitaire dans les deux sens. Finalement, certaines stratégies de travail identitaire se font en réponse à des tensions internes et externes ayant lieu simultanément. Elles permettent donc à l'individu de gérer une tension interne tout en influençant son environnement externe. Nous avons identifié deux stratégies allant « dans les deux sens », soit la narration identitaire et l'expérimentation.

1.3.3.3.1 L'expérimentation identitaire. L'expérimentation identitaire permet à l'individu de tester des sois possibles (*possible selves*) peu élaborés en les expérimentant publiquement à travers des sois provisoires (*provisional selves*) (Ibarra, 1999 ; Lord et Hall, 2005). Similaire à la notion de guides identitaires, les sois possibles sont les idées de ce que l'on pourrait devenir, aimerait devenir, ou craindrait de devenir (Markus et Nurius, 1986) alors que les sois provisoires sont l'expérimentation de ces idées (Ibarra, 1999). En d'autres mots, le soi

provisoire est un test pratique qui permet à l'individu d'essayer un soi possible dans un environnement social donné pour ensuite décider de le garder, de le rejeter ou de le raffiner selon la rétroaction extérieure reçue (Ibarra, 1999). Ibarra (2003) donne en exemple une professeure en littérature qui a profité de son année de cours de MBA pour explorer un éventail de sois possibles. Elle a envisagé faire de la consultation, mais sait que ce n'est pas pour elle ; elle a considéré la possibilité de postuler à d'autres emplois en littérature ; elle a entrepris un projet de bénévolat où elle a coaché des professeurs du secondaire à enseigner la littérature ; elle a revisité l'idée de passer à l'administration universitaire et elle a étudié un éventail de possibilités de travail dans le monde de la finance.

Ibarra (1999) précise que l'expérimentation permet à l'individu de tester de nouveaux comportements et d'ainsi faire une évaluation interne et externe d'un soi provisoire. L'évaluation interne se fait lorsque l'individu compare ses comportements publics avec ses guides identitaires, soit les représentations du type de personne qu'il est ou souhaite être (p.ex., ai-je agi comme la personne que je veux devenir ? ; Ibarra, 1999). Les sentiments de congruence et d'authenticité qui en découlent lui permettent de prendre la décision de garder, de rejeter ou de modifier les comportements rattachés au soi provisoire qu'il a expérimenté. L'évaluation externe permet de compléter le processus d'internalisation où le soi provisoire est testé à travers une séquence d'expérimentations sociales. La rétroaction explicite (p.ex. commentaires directs) ou implicite (p.ex. réactions non verbales) que reçoit l'individu face à ses nouveaux comportements lui permet de gagner une meilleure compréhension de la signification et la désirabilité de son soi provisoire (Ibarra, 1999). Plus il reçoit de validation sociale pour un soi provisoire, plus l'individu devient motivé à l'expérimenter (Ibarra, 1999). Par exemple, lorsqu'un individu qui réalise qu'un autre le perçoit comme un leader, il peut se demander s'il serait capable de diriger

un groupe (Ibarra et al., 2010). En somme, si l'individu évalue que sa nouvelle identité est validée par son environnement social et qu'il ressent qu'elle est en cohérence avec son concept de soi, elle sera alors internalisée, c'est-à-dire assimilée au concept de soi.

L'expérimentation identitaire a principalement été étudiée en contexte de transition de rôle professionnel (Ibarra, 1999, 2003 ; Ibarra et Petriglieri, 2010), car durant cette période, l'individu apprend à mettre en œuvre de nouveaux comportements et son sens de soi est mis à l'épreuve, ce qui peut entraîner d'importantes tensions identitaires internes et externes.

L'individu peut par exemple ressentir un écart entre sa propre conception de son nouveau rôle et les attentes comportementales qui y sont rattachées ou encore ressentir une déconnexion entre ses identités professionnelles passées et sa réalité présente (Ibarra et Petriglieri, 2010). Plus récemment, l'expérimentation identitaire a été étudiée sous l'angle du jeu identitaire où l'individu explore et « flirte » avec des fantasmes identitaires de ce qu'il pourrait devenir. L'expérimentation identitaire sous forme de jeu a lieu quand l'individu s'amuse à croire en un soi possible et se comporte comme s'il était ce soi possible (Ibarra et Petriglieri, 2010).

Petriglieri et Petriglieri (2010) proposent que les écoles de gestions et les programmes de formation au leadership peuvent être des lieux propices à ce genre d'expérimentation. Plus spécifiquement, ils se sont intéressés aux *identity workspaces* que nous traduisons comme espaces de travail identitaire. Selon Petriglieri et Petriglieri (2010), les espaces de travail identitaire facilitent l'expérimentation des sois possibles et l'internalisation des sois provisoires. Ils fournissent un espace « d'attente et de test » (*holding environment*), c'est-à-dire un espace sécuritaire où l'individu se sent à l'aise de faire un travail identitaire de transition (c.-à-d. développer un soi provisoire) ou de stabilisation (c.-à-d. consolider un soi provisoire). Petriglieri

et Petriglieri (2010) avancent que pour qu'un environnement social représente un espace de travail identitaire pour l'individu, trois éléments doivent être présents : les défenses sociales, une communauté sensible et des rites de passage. Les défenses sociales représentent les arrangements collectifs comme les croyances partagées et les modèles mentaux communs qui aident l'individu à diminuer son sentiment d'anxiété face à l'ambiguïté. Elles permettent à l'individu d'organiser son expérience de manière cohérente et socialement légitimée (Jaques, 1955 ; Menzies, 1960 ; Halton, 1994 ; Long, 2006). Les communautés sensibles sont des groupes sociaux qui fournissent des éclaircissements, des conseils, un soutien, une validation, mais surtout, un sentiment d'appartenance (Ibarra et al., 2014). Les rites de passage sont des événements cérémoniels qui permettent au groupe de gérer des transitions de rôles majeurs au sein d'un système social (Ibarra et al., 2014 ; Trice et Morand, 1989). Ces rites ont de multiples fonctions, y compris la transmission de connaissances pratiques et culturelles et l'affirmation collective des mœurs et du narratif social valorisé (Campbell, 1972 ; Ibarra et al., 2014 ; Van Gennep, 1960). En ce sens, il est probable que les espaces de travail identitaires accélèrent les transitions et le travail identitaire, car grâce à la rétroaction qu'il reçoit de sa communauté, l'individu atteint plus rapidement un sentiment d'authenticité et de validation face aux sois provisoires qu'il expérimente (Petriglieri et Petriglieri, 2010).

À la lumière de la définition de l'expérimentation identitaire présentée ci-haut, nous proposons que cette stratégie puisse également être conçue comme un vecteur du travail identitaire, soit comme une stratégie qui sert de conduit aux 12 stratégies identitaires présentées ci-haut. La démarche d'évaluation interne (authenticité) et externe (validation) mise de l'avant par Ibarra (1999) a été principalement étudiée dans un cadre de transition identitaire. Cela dit, nous considérons que cette démarche s'applique à toutes stratégies de travail identitaire. Par

exemple, DeRue et al. (2009, 2010) font référence à la démarche d'évaluation interne et externe en la positionnant comme un processus global du développement d'une identité et non pas comme une stratégie spécifique. Ils avancent que pour qu'un individu développe une identité, il doit sentir que ses attributs personnels correspondent à l'identité qu'il souhaite développer (authenticité) et qu'elle lui soit octroyée par son environnement social qui reconnaît également cette correspondance (validation). Par ailleurs, Brown (2017) et Caza et al. (2018) situent l'étude d'Ibarra (1999) dans ce qu'ils qualifient le travail identitaire comportemental (ou dramaturgique). Le travail identitaire comportemental représente les actions que l'individu entreprend pour construire, réviser ou maintenir ses identités (Caza et al., 2018). Il permet à l'individu de façonner ses interactions avec les autres de façon à renforcer ou à changer une identité et à changer la façon dont les autres le perçoivent (Caza et al., 2018 ; Goffman, 1978). Étant donné que l'expérimentation identitaire vise à explorer et tester de nouveaux comportements, nous avançons qu'elle puisse permettre à l'individu de mettre en pratique diverses stratégies de travail identitaire tels que la distinction positive ou l'élargissement de rôle. Par exemple, une femme avocate pourrait mettre de l'avant l'idée que les femmes sont meilleures à gérer les relations interpersonnelles que les hommes (Ely, 1995) dans un petit groupe de travail afin d'observer les réactions de ses collègues et d'évaluer si la stratégie de distinction positive semble fonctionner. Un gestionnaire pourrait expérimenter un nouveau style de gestion plus démocratique afin de tester la réception de nouveaux comportements auprès de ses employés. En somme, nous positionnons l'expérimentation identitaire comme une stratégie qui permet de véhiculer les stratégies de travail identitaire en comportements et en actions.

1.3.3.2 La narration identitaire. Finalement, la dernière stratégie que nous avons identifiée est la narration identitaire qui est à la fois perçue comme une approche théorique et

comme une stratégie de travail identitaire (Burellier, 2015 ; Campbell et al., 2019 ; Caza et al., 2018). À titre de rappel, les narratifs identitaires permettent à l'individu de construire et raconter des histoires cohérentes de ce qui lui arrive en tissant ensemble des actions, des sentiments et des motivations de différents événements disparates qu'il a vécus (McAdams, 1990 ; Roberts et al., 2009). Comme l'expérimentation identitaire, Ibarra et Barbulescu (2010) proposent que la narration identitaire puisse également être conçue comme un moyen pour l'individu d'articuler ses identités provisoires en testant des narratifs provisoires. En ce sens, elle est conceptualisée comme une stratégie qui sert de conduit aux stratégies identitaires présentées ci-haut (Caza et al., 2018). Dans leur recherche fondatrice, Snow et Anderson (1987) positionnent la narration identitaire qu'ils nomment « *Identity talk* » (c.-à-d. la construction et l'affirmation verbale de l'identité) comme une activité de travail identitaire à travers laquelle des stratégies comme l'association sélective ou la distanciation se manifestent et deviennent concrètes. À l'instar de Snow et Anderson (1987), la majorité des études sur le travail identitaire privilégie la narration identitaire comme le principal vecteur du travail identitaire (Burellier, 2015).

En tant que stratégie, la narration identitaire a principalement été étudiée en contexte de transitions professionnelles qui mettent au défi et dans certains cas, brisent le sentiment de continuité des identités (p. ex. départ à la retraite, promotion, etc.). Les transitions placent l'individu dans une position où il doit faire sens et expliquer le rationnel de son changement professionnel (Ashforth, 2001 ; Ibarra et Barbulescu, 2010 ; Kets de Vries, 1999). Ibarra et Barbulescu (2010) donnent l'exemple d'un individu qui cherche à se justifier à lui-même et aux autres une transition radicale, non institutionnalisée ou socialement indésirable que représente quitter un emploi stable pour démarrer sa propre entreprise. Conroy et O'Leary-Kelly (2014) approfondissent cette idée en proposant que la narration identitaire devienne prépondérante

quand la transition entraîne une modification importante du concept de soi actuel, une perte identitaire et/ou un réalignement vers un nouveau concept de soi. Par exemple, si l'identité quittée lors de la transition de rôle n'est pas importante et centrale au concept de soi de l'individu, il ne percevra pas un écart négatif (*negative identity discrepancy*) ou une distance entre son identité antérieure et celle dans laquelle il entre et ne ressentira pas un fort besoin de faire de la narration identitaire. Par contre, si l'individu perçoit une distance grandissante entre son concept de soi actuel et ses guides identitaires (Higgins, 1987), c'est-à-dire son soi idéal (ce qu'il aimerait être) et son soi prescrit (ce qu'il devrait être), il ressentira une tension identitaire importante qu'il l'amènera à retravailler ses narratifs identitaires.

Mettant l'accent sur la perte identitaire, Conroy et O'Leary-Kelly (2014) donnent en exemple un étudiant qui échoue son examen doctoral et qui ne peut plus devenir professeur ; un employé qui est licencié et qui ne peut plus être le soutien de la famille (*breadwinner*) et un musicien qui souffre d'une blessure grave qui l'empêche de jouer de son instrument. Ces évènements de perte identitaire agissent comme des déclencheurs qui viennent interrompre l'équilibre identitaire de l'individu. S'en suit alors un travail identitaire pour rétablir un équilibre et créer une nouvelle identité post-perte. En s'appuyant sur le modèle à double processus du deuil de Stroebe et Schut (1999 ; 2010), Conroy et O'Leary-Kelly (2014) proposent que les individus doivent faire un double travail identitaire, c'est-à-dire de se dissocier de l'ancienne identité et en construire une nouvelle. Ils expliquent que les individus développent alors deux types de narratifs, soit des narratifs rétrospectifs orientés vers la perte (qui j'étais) et des narratifs prospectifs orientés vers la restauration (qui je deviens). Les narratifs identitaires conduisent ainsi à un dénouement identitaire et une évolution identitaire où la création d'un sens nouveau du soi passé permet de créer une continuité avec le soi futur (Gergen et Gergen, 1988 ;

Conroy et O’Leary-Kelly, 2014). De plus, dans plusieurs cas, les guides identitaires sont révisés pour permettre la création d’une nouvelle histoire. Par exemple, Maitlis (2009) démontre comment Brian, un musicien ne pouvant plus jouer du cor en raison d’une blessure révisé son soi idéal et aspire à expérimenter de nouvelles identités, certaines liées à la musique et d’autres non en disant : « Cela m’a permis de me faire une meilleure idée mentale de ce que je suis et je ne suis pas nécessairement [Brian] le joueur de cor. Je suis Brian, qui ai d’autres opportunités, d’autres choses que je peux faire » (Traduction libre). Il aspire notamment à être un professeur de cor, un trompettiste dans un groupe communautaire et un grand-père. La fin du travail identitaire se fait lorsque les narratifs identitaires se sont stabilisés (Conroy et O’Leary-Kelly, 2014). L’individu a alors développé une histoire qui répond à la question « qui suis-je maintenant ? » et ressent à nouveau un équilibre identitaire.

1.3.3.4 Synthèse des stratégies identitaires. Nous avons identifié quinze stratégies de travail identitaire que nous avons classifiées comme stratégies « vers l’intérieur », stratégies « vers l’extérieur » et « stratégies vectrices » allant dans les deux sens (tableau 1). La figure 2 présente notre typologie schématisée des 15 stratégies.

Il apparaît important de souligner que les individus peuvent faire appel aux différentes stratégies présentées de manière simultanée ou successive. Petriglieri (2011) donne en exemple la stratégie de dérogation qui peut être utilisée en tandem avec d’autres stratégies telles que la dissimulation ou la distinction positive. Ainsi, une femme peut décider de déroger les propos d’un collègue masculin qui dénigre les femmes et dissimuler son identité de genre pour éviter les attaques personnelles (Prokos et Padavic, 2002). D’autre part, certaines stratégies sont mutuellement exclusives, tels que la dissimulation ou la distinction positive (Petriglieri, 2011) ou

la segmentation et l'intégration (Kreiner et al., 2006a, 2006b). Par exemple, un individu qui déploierait des efforts pour cacher son identité de genre à ses collègues de travail serait peu susceptible de chercher à se distinguer en les éduquant sur la transidentité.

Nous proposons également que l'expérimentation et la narration identitaire puissent être considérées comme des stratégies vectrices du travail identitaire qui permettent de véhiculer l'ensemble des stratégies « vers l'intérieur » et « vers l'extérieur ». En cherchant un terme pour qualifier ces deux stratégies identitaires, nous nous sommes arrêtés sur le mot « vecteur » désignant « ce qui porte, transporte quelque chose », qui, au sens figuré, permet de transmettre quelque chose tels un véhicule ou un conduit (Dictionnaire du Trésor de la Langue Française, 2021). Le terme « stratégies vectrices » pour désigner la narration et l'expérimentation devient envisageable lorsque l'on considère qu'une stratégie ne prend forme qu'au moment où l'individu en fait une narration interne (histoires intériorisées) ou externe (histoires racontées) et/ou qu'il la met en action à travers des comportements. Dit autrement, l'individu ne peut pas faire appel à une stratégie identitaire sans faire appel à la narration ou l'expérimentation identitaire comme conduit. De manière similaire, Caza et al. (2018) font référence aux « modes de travail identitaire » qui permettent de classer les différentes formes de travail identitaire en activités cognitives, discursives, physiques ou comportementales. Bien que ce regroupement vise à classer les différents types d'activités de travail identitaire, il ne permet pas de rendre compte des processus sous-jacents à ces activités. En positionnant la narration et l'expérimentation identitaire comme des stratégies vectrices, nous considérons que la démarche d'évaluation interne (authenticité) et externe (validation) de la narration (Ibarra et Barbulescu, 2010) et de l'expérimentation (DeRue et al., 2009, DeRue et Ashford, 2010 ; Ibarra, 1999) est un processus global qui s'applique à toutes les stratégies de travail identitaire. Cela permet de faire une

intégration conceptuelle à plus haut niveau de l'ensemble des stratégies de travail identitaire autour d'un processus commun. Prenons l'exemple d'un gestionnaire qui change la signification qu'il rattache à son métier. Ce changement serait perceptible à travers l'histoire qu'il ferait de son cheminement où il raconterait qu'être un bon gestionnaire signifiait autrefois de bien planifier et organiser les différents projets et de toujours respecter les livrables alors qu'aujourd'hui, pour lui, être un bon gestionnaire signifie plutôt d'être capable de développer les gens et de favoriser leur bien-être et leur engagement au travail. Son narratif pourrait être renforcé si son organisation l'invitait à raconter son changement de signification dans une conférence portant sur la gestion des équipes. Son changement de signification pourrait aussi être désapprouvé par ses supérieurs, ce qui pourrait amener le gestionnaire à opter pour la stratégie de dissimulation en arrêtant d'exposer son narratif. Il pourrait également décider de quitter l'organisation qui invalide son changement de signification en choisissant la stratégie de sortie identitaire. Cela dit, avant de faire le choix de sortir de son identité de gestionnaire, l'individu pourrait décider d'expérimenter de nouvelles identités tel que celle de consultant ou de coach en faisant des contrats de travail en parallèle à son emploi de gestionnaire ou encore en débutant une formation de coaching. Il pourrait également parler de son éventuelle sortie de rôle à son entourage pour explorer et prendre note de leurs réactions.

Figure 2

Typologie schématisée des stratégies de travail identitaires

Stratégies	Représentation schématique
Travail vers l'intérieur	
La dérogation de la source	
La réinterprétation des discours	
Le changement d'importance	
Le changement de signification	
La segmentation et l'intégration	

Figure 2

Typologie schématisée des stratégies de travail identitaires (suite)

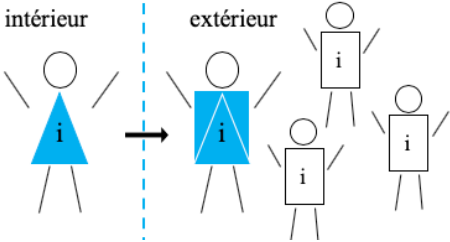
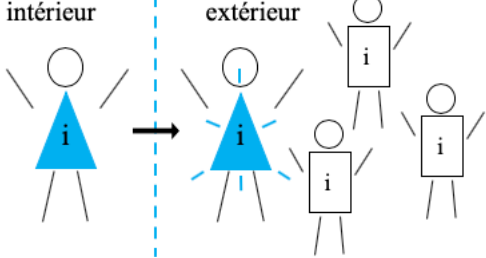
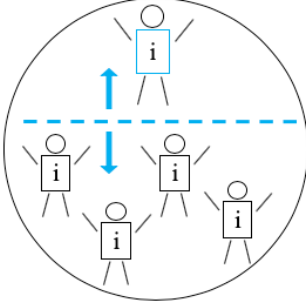
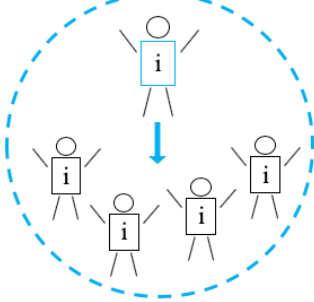
Stratégies	Représentation schématique
Travail vers l'extérieur	
La dissimulation	
La distinction positive	
La distanciation	
L'association sélective	

Figure 2

Typologie schématisée des stratégies de travail identitaires (suite)

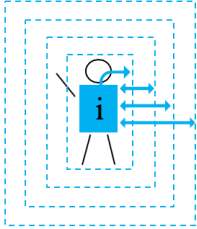
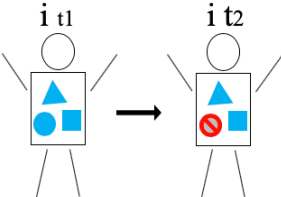
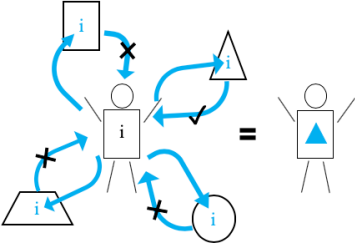
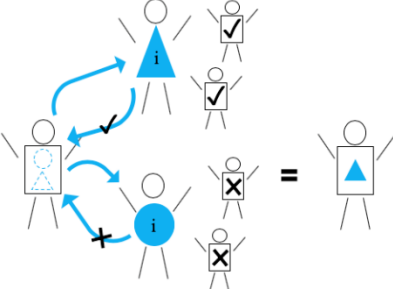
Stratégies	Représentation schématique
Travail vers l'extérieur (suite)	
La modification et l'élargissement du rôle	
La sortie identitaire	
Stratégies vectrices - Travail dans les deux sens	
L'expérimentation identitaire	
La narration identitaire	

Tableau 1*Synthèse des stratégies de travail identitaire*

Stratégies	Illustrations tirées des études
Travail vers l'intérieur	
<ul style="list-style-type: none"> • La dérogation de la source (Berdahl, 2007 ; Petriglieri, 2011) • La réinterprétation des discours (Sveningsson et Alvesson, 2003 ; Thomas et Davies, 2005) • Le changement d'importance (Ashforth et Kreiner, 1999 ; Crocker et Major, 1989 ; Kreiner et al.2006b ; Lutgen-Sandvik, 2008 ; Petriglieri, 2011 ; Thompson et al., 2003) • Le changement de signification (Petriglieri, 2011 ; Pratt et al.2006) • La segmentation et l'intégration (Bruder, 1998 ; Dutton et al., 2010 ; Kreiner et al., 2006a, 2006b ; Pratt et Foreman, 2000) 	<ul style="list-style-type: none"> • Un homme dévalue systématiquement toutes les femmes en position de gestion qui lui donnent une rétroaction négative de sa performance • Interpréter une réforme à son avantage ; mettre de l'avant son discours organisationnel préféré • Réorganiser la hiérarchie de ses identités et devenir parent avant d'être prêtre • Devenir le médecin le plus complet de l'hôpital au lieu de se voir comme acteur de changements dramatiques • Utiliser la métaphore de l'interrupteur pouvant être allumé ou éteint selon le contexte (être prêtre ou parent) ; avoir l'interrupteur « prêtre » toujours allumé
Travail vers l'extérieur	
<ul style="list-style-type: none"> • La dissimulation (Creed et Scully, 2000 ; Petriglieri, 2011 ; Rumens et Kerfoot, 2009) • La distinction positive (Creed et Scully, 2000 ; Elsbach, 2003 ; Ely,1995 ; Pratt et Rafaeli, 1997 ; Petriglieri, 2011 ; Gjerde et Ladegård, 2019) • La distanciation (Snow et Anderson, 1987 ; Sveningsson et Alvesson, 2003) • L'association sélective (Snow et Anderson, 1987 ; DeRue et Ahsford, 2010) • La modification et l'élargissement du rôle (Leung et al., 2014 ; Gjerde et Ladegård, 2019) • La sortie identitaire (Ashforth, 2001 ; Ebaugh, 1988 ; Petriglieri, 2011) 	<ul style="list-style-type: none"> • S'abstenir de discuter de son homosexualité au travail, faire de la gestion des impressions et adopter un persona • Discuter de son homosexualité au travail afin d'éduquer les autres ; inviter un conférencier à parler • Développer une anti-identité de concierge ; se positionner comme différent des autres itinérants • Mentionner son lien d'amitié avec un leader reconnu • Les femmes au foyer japonaises, les Seikatsu deviennent des leaders militantes • Les religieuses quittent leur vocation suite à une réforme du Vatican

Tableau 1

Synthèse des stratégies de travail identitaire (suite)

Stratégies	Illustrations tirées des études
Travail dans les deux sens	
<ul style="list-style-type: none">• L'expérimentation identitaire (Ibarra, 1999, 2003 ; Ibarra et Petriglieri, 2010 ; Petriglieri et Petriglieri, 2010)• La narration identitaire (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014 ; Ibarra et Barbulescu, 2010)	<ul style="list-style-type: none">• Profiter d'une année de cours de MBA pour explorer un éventail d'identités possibles• Développer des narratifs rétrospectif (j'étais un joueur de cor) et prospectif (j'ai maintenant d'autres opportunités tel que professeur de cor)

1.3.3.5 L'effet des stratégies de travail identitaire. Bien que le travail identitaire vise à gérer les tensions identitaires, plusieurs recherches empiriques (Caza et al., 2018) indiquent que le travail identitaire ne permet pas toujours de le faire et qu'il a parfois pour effet d'entraîner de nouvelles tensions (p. ex., Beech et al., 2012). Beech (2011) souligne que malgré les efforts de travail identitaire que fait l'individu, l'ambiguïté peut persister et qu'il peut rester dans un état liminal, c'est-à-dire un espace d'entre-deux. En considérant la probabilité qu'une stratégie permette de gérer une tension, la classification de Petriglieri (2011) classe les stratégies identitaires en deux grandes réponses aux tensions, soit les réponses de protection et les stratégies de restructuration.

Selon Petriglieri (2011), les réponses de protection identitaire visent à gérer une menace extérieure (p. ex. un individu ou un groupe, des discours, des changements organisationnels, des attentes de rôles, un accident, etc.) et elles n'impliquent pas de modification de l'identité qui est à la source des tensions. En contraste, les réponses de restructuration identitaire visent à altérer un ou des aspects de l'identité à la source de la tension (Petriglieri, 2011). Étant donné la forte

motivation des individus à maintenir un sentiment de stabilité et de continuité identitaire à travers le temps (Shamir, 1991 ; Swann, 1990), Petriglieri (2011) avance que la réponse par défaut à une tension identitaire est de chercher à protéger son identité en agissant sur les sources externes sans faire de changements internes. Cela dit, elle propose que si la force (magnitude et/ou fréquence) de la tension est élevée ou encore que le soutien social envers l'identité à la source de la tension est faible, il est probable que l'individu s'engage dans des stratégies de restructuration identitaire (Petriglieri, 2011). De plus, Petriglieri (2011) propose que pour qu'une tension identitaire soit éliminée, les stratégies doivent altérer soit l'identité à la source de la tension (interne), soit la vision des autres envers cette identité (externe). Sans altération interne ou externe, l'individu continue d'anticiper la tension (Petriglieri, 2011) et n'est pas capable d'atteindre un équilibre identitaire.

1.3.4 Les stratégies de travail identitaire du leader

Bien que les études présentées jusqu'ici abordent le travail identitaire du leader, elles ne s'y attardent pas spécifiquement. Il existe cependant quelques études qui se sont explicitement penchées sur les stratégies de travail identitaire rattachées à l'identité de leader. Voici les stratégies identitaires que nous avons relevées.

Quelques études qualitatives s'intéressant à la construction de l'identité des femmes leaders démontrent que les stéréotypes et les biais envers les femmes affectent les stratégies de travail identitaire mobilisées pour revendiquer l'identité de leader. Ely, Ibarra et Kolb (2011), Karelaia et Guillen (2012, 2014), Humberd (2014) et Ibarra et Petriglieri (2016) ont notamment mis en lumière les difficultés des femmes à revendiquer l'identité de leader et se la faire octroyer, ceci dû au fait que la signification du leadership est masculine dans la majorité des

cultures, faisant du leader prototypique un homme (p. ex. Bailyn, 2006 ; Calas et Smircich, 1991 ; Dennis et Kunkel, 2004 ; Eagly et Johnson, 1990 ; Eagly et Karau, 2002 ; Epitropaki et Martin, 2004 ; Powell et al., 2002). La tension identitaire qu'entraîne le décalage entre les qualités typiquement attribuées aux femmes et les qualités jugées nécessaires pour faire preuve de leadership est souvent formulée comme une situation de double contrainte ou de double standard (Ely et al., 2011 ; Ibarra et Petriglieri, 2016). D'une part, si la femme leader agit en concordance avec les normes de comportements féminins, elle est jugée comme pas suffisamment agressive, manquant d'assurance, trop timide et émotionnelle (Ely et al., 2011 ; Ibarra et Petriglieri, 2016). D'autre part, si elle démontre de l'assurance, de l'entrepreneuriat et affirme ses idées, elle est jugée comme trop agressive, arrogante et se fait reprocher d'agir « comme un homme » (Ibarra et Petriglieri, 2016). Dans les deux cas, l'octroi de l'identité de leader par l'entourage social se fait plus difficilement, car il ne correspond pas à l'image culturelle du leader prototypique (DeRue et al., 2009 ; Ely et al., 2011 ; Ibarra et Petriglieri, 2016). L'étude d'Ibarra et Petriglieri (2016) portant sur des gestionnaires en transition vers un poste de leader senior démontre que les femmes emploient des stratégies de travail identitaire différentes que les hommes pour revendiquer l'identité de leader. La majorité des hommes de l'étude font appel à une stratégie acquisitive similaire à la distinction positive où ils font preuve d'une forte confiance en eux et cherchent activement à créer une première impression de crédibilité. Contrairement aux hommes, la majorité des femmes de l'étude font plutôt appel à une stratégie protectrice similaire à la dissimulation où elles cherchent à éviter la désapprobation en faisant preuve de modestie, de neutralité et de surpréparation afin d'éviter de faire des erreurs qui pourraient affecter la perception de leur compétence. Par conséquent, utilisant des stratégies de revendication identitaire plus agressives, les hommes obtiennent plus facilement l'octroi d'une

identité de leader alors que les stratégies de protection utilisées par les femmes exacerbent les tensions identitaires qu'elles vivent et ont tendance à renforcer les stéréotypes auxquelles elles sont confrontées (Ibarra et Petriglieri, 2016).

À la suite des travaux d'Alvesson et Willmott (2002) soulignant la transition des discours postfordistes vers des discours sur l'identité des individus, les chercheurs se sont intéressés au travail identitaire que faisaient des gestionnaires exposés aux discours du leadership (Alvesson et Sveningsson, 2003 ; Carroll et Levy, 2008 ; Larsson et al., 2019 ; Nyberg et Sveningsson, 2014 ; Sveningsson et Alvesson, 2003 ; Sveningsson et Larsson, 2006). Les stratégies relevées dans ces études peuvent être classées en six stratégies identitaires. Sveningsson et Alvesson, (2003), Sveningsson et Larsson (2006), Carroll et Levy (2008) et Larsson et al. (2019) mettent en lumière une première stratégie, celle de la distanciation qui permet aux leaders de se désidentifier de l'identité de gestionnaire qui leur est attribuée. Afin de prendre de la distance face aux tâches techniques, opérationnelles et administratives qui sont associées à leur rôle, plusieurs leaders développent une « anti-identité » de gestionnaire et utilisent des termes péjoratifs tel que « *technical freak* » pour décrire ce qu'ils ne sont pas et ne veulent pas être (Sveningsson et Larsson, 2006). Cela leur permet de protéger ce qu'ils aspirent à être, c'est-à-dire des leaders. Sveningsson et Alvesson (2003) mettent de l'avant une deuxième stratégie que nous avons déjà présentée dans la section des stratégies identitaires, soit la réinterprétation des discours. La gestionnaire étudiée mobilise le discours organisationnel qui lui permet de renforcer son identité de rôle d'ambassadrice et de stratège et de faire fi du discours organisationnel qui menace cette identité. Sveningsson et Larsson (2006) font ressortir une troisième stratégie, celle de la création de fantasmes identitaires. Le fantasme peut être défini comme une idée déconnectée de la réalité actuelle, une attitude propositionnelle dans laquelle il

n'y a aucune tentative d'adapter les conditions de vérité de la proposition à ce qui se produit dans le monde (Brakel, 2001). Le fantasme identitaire est ainsi généralement présenté comme un mécanisme de défense face à une frustration identitaire. S'appuyant sur les travaux de Fonagy et al. (2002) et Gabriel (1999), Sveningsson et Larsson (2006) expliquent que le développement d'une narration identitaire basée sur le fantasme de leader transformationnel permet au gestionnaire intermédiaire étudié de se désidentifier de son identité actuelle de « *technical freak* », mais également de maintenir une image conforme à ses aspirations et ses idéaux identitaires de leader transformationnel. Ils soulignent que le gestionnaire ne montre aucune frustration face à la déconnexion entre sa narration et ses activités contrastées qui sont principalement techniques et administratives. Ils avancent que le fait de ne pas reconnaître explicitement l'écart entre la narration et les actions permet au gestionnaire de préserver son fantasme, soit une image de lui-même en tant que leader transformationnel. Sans l'aborder directement, Sveningsson et Alvesson, (2003), Sveningsson et Larsson (2006), Carroll et Levy (2008) et Larsson et al. (2019) mettent en lumière une quatrième stratégie, celle du changement d'importance des identités. En se distanciant de l'identité de gestionnaire et se rapprochant de celle de leader, les participants réorganisent leurs importances respectives dans leur concept de soi. L'importance de l'identité de gestionnaire diminue et devient périphérique et celle de leader augmente et devient plus centrale. Nyberg et Sveningsson (2014) ont observé une cinquième stratégie qui s'apparente à celle du changement de signification des identités. Face aux contradictions entre le discours « héroïque » sur le leadership et les demandes locales « post-héroïque », les leaders de leur étude font appel à des identités narratives d'« anti-héros » tel que Mère Theresa, le bon samaritain, le messie ou le coach. Ces identités représentent des personnes qui ne veulent pas apparaître comme héroïque, mais qui le font néanmoins de par leurs actes

spéciaux. En faisant appel à ces identités narratives, les leaders de l'étude deviennent capables de masquer ou d'annuler les tensions identitaires qu'ils ressentent face à des revendications identitaires contradictoires. En d'autres mots, s'appuyer sur des images positives de leaders « anti-héros » reconnus pour leurs gestes héroïques permet aux participants de changer le sens qu'ils donnaient à des identités paradoxales pour ensuite les tisser ensemble en un concept de soi cohérent (Nyberg et Sveningsson, 2014). Cette utilisation d'identités narratives fait écho à la stratégie de changement de signification de l'étude de Dick (2005) où l'individu recadre ses tensions en s'appuyant sur un discours sociétal positif, ce qui lui permet de modifier la signification de ses actions et de rétablir son sentiment de légitimité. Nyberg et Sveningsson (2014) ont également remarqué que les qualités de leader que revendiquent les gestionnaires de leur étude (p.ex. l'assertivité et la détermination) sont perçues comme autoritaires et dogmatiques par leurs employés. Ces derniers préfèrent que leurs gestionnaires mettent de l'avant des comportements de reconnaissance et de participation, ce qui résonne avec le discours sur le leadership « post-héroïques » (Collinson, 2005). En regard à cet écart, les gestionnaires de l'étude de Nyberg et Sveningsson (2014) expriment de la honte et de l'anxiété face aux qualités personnelles qu'ils utilisent pour décrire leur identité de leader et les chercheurs constatent qu'il leur devient difficile de garder une identité cohérente de leader. Finalement, Larsson et al. (2019) ont mis en lumière une sixième stratégie, celle de la sortie identitaire, en s'intéressant au phénomène de désengagement envers l'organisation qu'avaient tendance à susciter les programmes de leadership en étudiant 10 gestionnaires participant à un programme de développement du leadership. Leurs résultats suggèrent que les programmes de leadership servent d'espace de travail identitaire où les gestionnaires développent des idéaux informés par les discours normatifs et idéalisés sur le leadership authentique, transformationnel et servant. Ces

programmes augmentent alors leur sentiment d'agentivité, mais également leur désalignement avec les pratiques managériales de leur organisation (Larsson et al., 2019). Les auteurs soulignent que, de retour en organisation, la frustration ressentie amène les gestionnaires à se distancer et se désengager de l'organisation. Sans aborder les stratégies identitaires de manière explicite, les comportements qui sont dépeints dans l'étude s'apparentent à la stratégie de sortie identitaire. Ayant redéfini ce que signifiait être un leader, on peut imaginer que les participants souhaitent quitter l'organisation qui menace leur nouvelle identité de leader et rend son actualisation impossible. Dans l'ensemble, les six stratégies relevées semblent être des réponses de protection identitaire qui renforcent l'écart entre les discours et la pratique du leadership. Le changement d'importance des identités de gestionnaire et de leader qu'expérimente l'individu ne semble pas se faire dans son environnement social. Ses revendications identitaires de leader (p.ex. transformationnel, visionnaire, stratège) ne lui sont donc pas octroyées par son environnement (p.ex. les supérieurs et les employés) qui ne partage pas les mêmes modèles mentaux et les théories implicites de ce que représente leur rôle dans l'organisation et qui continue à le percevoir comme un gestionnaire (p.ex. expert technique, gestionnaire des opérations). Selon le modèle de DeRue et al. (2009) et DeRue et Ashforth (2010), cette dynamique équivaut à une spirale négative qui risque d'intensifier le travail identitaire. De plus, les participants semblent involontairement faire de la segmentation en maintenant une séparation entre leur narration et leur pratique du leadership. Cette segmentation empêche la synergie des identités, ce qui risque également de nuire au développement identitaire du leader.

Enfin, la dernière étude que nous avons identifiée est celle Gjerde et Ladegård (2019) qui s'intéresse à l'identité de rôle de leader et qui propose la stratégie de la défier (ou « challenger »). Cette stratégie vise à modifier les attentes des autres face à l'identité de rôle qu'a

l'individu à travers la persuasion et l'imposition. La persuasion a lieu lorsque l'individu essaie activement de « vendre » sa perception de son identité de rôle aux autres. Gjerde et Ladegård (2019) donnent l'exemple d'un leader qui invite un conférencier à venir présenter le style de gestion qu'il préconise à ses employés. Le leader utilise cette stratégie quand la simple présentation de sa vision du rôle n'a pas suffi à changer les attentes des employés et que les employés sont méfiants ou résistants. La deuxième facette de cette stratégie est l'opposition où l'individu insiste à agir en fonction de sa définition de son rôle malgré les commentaires explicites et implicites des autres voulant qu'il change d'approche. Elle s'illustre quand le leader continue à prendre ses décisions sur la façon de diriger son groupe de travail et ose confronter ses employés qui expriment leur désaccord (Gjerde et Ladegård, 2019). Cette stratégie s'apparente à la stratégie d'élargissement de rôle décrite par Leung et al. (2014) où l'individu gère la tension identitaire en agissant sur les attentes rattachées à un rôle qu'il occupe.

En somme, les études s'intéressant aux stratégies de travail identitaire rattachées à l'identité de leader nous apparaissent complémentaires. Mises ensemble, ces études permettent de mieux comprendre les tensions et les stratégies de travail identitaire qui sont propres à la notion de leader. Cependant, tel que remarqué dans les études portant sur le travail identitaire en général (Burellier, 2015 ; Brown, 2015 ; Caza et al., 2018), chaque étude présente des tensions et des stratégies identitaires qui sont spécifiques au milieu étudié sans considérer l'ensemble de celles identifiées par les travaux antérieurs. Pourtant, plusieurs stratégies portant une appellation différente mettent en lumière une dynamique commune.

1.4 Positionnement de la thèse et questions de recherches

Notre revue de la littérature a permis de faire plusieurs constats concernant le travail identitaire des gestionnaires face à la notion de leader. Nous avons premièrement constaté que comme plusieurs études organisationnelles portant sur l'identité, le travail identitaire du leader a été étudié en silo, c'est-à-dire selon l'angle théorique adopté et sans mettre à contribution la riche littérature sur le travail identitaire. D'une part, bien que les études adoptant l'angle de la construction et la narration identitaire de leader (DeRue et Ashford, 2010 ; Ibarra et al., 2010, 2014) offrent une meilleure compréhension du processus de développement identitaire du leader, elles demeurent générales et ne s'intéressent pas aux stratégies de travail identitaire plus spécifiques que les gestionnaires mettent de l'avant pour revendiquer une identité de leader. En outre, mises à part les études sur les femmes leaders, les études adoptant l'angle de la construction et la narration identitaire de leader ne tiennent pas compte des constats faits par les études critiques qui rappellent que les aspirations identitaires sont informées par les discours sur le leadership. D'autre part, les études critiques (p.ex. Alvesson et Jonsson, 2018 ; Larsson et al., 2019 ; Nyberg et Sveningsson, 2014) et les études sur l'identité de rôle de leader (Gjerde et Ladegård, 2019 ; Järventie-Thesleff et Tienari, 2016) ont mis de l'avant des stratégies représentant des réponses de protection identitaire qui visent à gérer une menace extérieure tel que les discours sur le leadership, les attentes de l'organisation et les attentes des employés. Pourtant, considérant l'importance de la transition des discours sur le leadership post-transformationnel dans l'environnement organisationnel (Collinson et al., 2018 ; Schweiger et al., 2020), il est raisonnable d'imaginer que certains gestionnaires font également appel à des stratégies de restructuration identitaire qui visent à altérer des aspects de leur identité de leader. Finalement, la majorité des études se sont intéressées aux contextes de transition (nouveau rôle,

nouvelle organisation, nouvelle formation) qui déclenchent un travail identitaire intensif. Pourtant, les études mettent en évidence que l'ambiguïté entourant la notion de leader entraîne un travail identitaire quotidien dans le contexte usuel du travail. Par conséquent, nous n'avons pas un portrait global du travail identitaire que font les leaders.

En nous situant à l'intersection de ces quatre angles théoriques (la théorie de la construction de l'identité de leader, la théorie de l'identité narrative, la théorie critique et la théorie de l'identité de rôle) et nous intéressant au contexte usuel du travail, la contribution originale de la thèse est l'intégration des connaissances sur le travail identitaire du leader. Pour ce faire, nous souhaitons explorer la question suivante : « Comment les gestionnaires en position de leadership s'engagent-ils dans un travail identitaire face à la notion de leader ? ». Plus spécifiquement, en considérant que les multiples discours et attentes sur et envers le leader puissent à la fois être des sources de tensions et des ressources sur lesquelles les gestionnaires s'appuient pour faire sens de leur identité de leader, nous souhaitons explorer quels idéaux identitaires entourent la notion de leader, quels types de tensions identitaires ils entraînent et quels types de stratégies de travail identitaire sont mises en place pour les gérer.

La mise à profit de la riche littérature sur le travail identitaire nous a permis de faire un deuxième constat. La littérature sur le travail identitaire est bourgeonnante et fait état d'une prolifération des stratégies de travail identitaire. Chaque étude présente des stratégies identitaires qui sont spécifiques au milieu étudié sans considérer l'ensemble de celles identifiées par les travaux antérieurs. Mis à part le modèle théorique de Petriglieri (2011) portant sur les menaces identitaires en contexte organisationnel, aucune étude n'a fait de tentative d'intégration en présentant un modèle synthèse. Nous retrouvons ainsi de nombreuses stratégies identitaires qui

sont nommées différemment, mais qui mettent en lumière des mécanismes très similaires. Pour être en mesure de les considérer dans leur ensemble de manière à faciliter notre analyse du travail identitaire du leader, nous avons élaboré une typologie schématisée des stratégies de travail identitaire présentée précédemment. Cette typologie soulève un questionnement important entourant les interrelations entre les différentes tensions et stratégies de travail identitaire. Nous avançons qu'il soit possible que les gestionnaires combinent ou séquentent certaines stratégies pour tenter de gérer un certain type de tensions identitaires rattachées à leur identité de leader. La notion de dynamiques identitaires pourrait en ce sens permettre un travail intégrateur et fournir un portrait global du travail identitaire que font les leaders. Nous souhaitons en ce sens explorer la question suivante : « Quels types de dynamiques identitaires les idéaux, tensions et stratégies entourant la notion de leader forment-ils ? » La section suivante vise à présenter le cadre méthodologique ayant permis d'explorer nos questions de recherche.

Chapitre 2 - Cadre méthodologique

Ce chapitre vise à présenter le cadre méthodologique de la présente étude. Nous présentons notre posture et notre approche de recherche, notre stratégie de recrutement, notre collecte de données, notre démarche d'analyse qui se divise en trois moments d'analyse, nos critères de scientificité et finalement les considérations éthiques de l'étude.

2.1 Posture et approche de recherche

L'objectif de départ de la thèse était d'explorer l'expérience subjective de leaders d'expérience face au leadership dans le contexte actuel véhiculant de multiples discours mettant l'accent sur des qualités humaines tel que l'empathie, l'ouverture, la vulnérabilité ainsi que les habiletés à entrer en relation et à collaborer. Notre question de recherche provisoire était la suivante : « Comment les gestionnaires en position de leadership comprennent-ils la notion de leadership et comment cette notion s'intègre-t-elle à leur vision du leader ? ». Préoccupés par le manque d'études portant sur la réalité des leaders dans un contexte véhiculant de nombreux discours sur le leadership, nous avons un souci de nous rapprocher de l'expérience vécue des gestionnaires. Considérant la nature exploratoire de notre question de recherche ainsi que la complexité du leadership en tant que phénomène social (Conger, 1998 ; Conger et Toegel, 2002), nous avons déterminé que le devis qualitatif était celui qui répondait le mieux à notre objectif de recherche. Centrées sur l'expérience subjective (Creswell, 2013 ; Creswell et Plano Clark, 2007), les méthodes qualitatives permettent d'étudier la signification que les leaders accordent aux notions de leader et de leadership en leur parlant directement.

Notre choix de faire appel à un devis de recherche qualitatif requiert que nous explicitions les postulats philosophiques qui ont guidé nos choix tout au long de la recherche,

c'est-à-dire notre posture ontologique, épistémologique, axiologique et méthodologique. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les travaux de Creswell (2013 ; 2016), auteur reconnu pour sa contribution aux écrits portant sur la recherche qualitative.

Présentons d'abord notre posture ontologique, qui fait référence à nos croyances sur la nature de la réalité (*nature of reality*; Creswell, 2013 ; Creswell et Poth, 2016). Sur un continuum allant du paradigme positiviste qui considère qu'il existe une réalité extérieure partagée par tous et le paradigme constructiviste qui considère que les réalités sont multiples, notre posture se rapproche du constructivisme. Nous concevons qu'une réalité objective puisse exister, mais pensons cependant qu'elle est ancrée dans l'environnement et qu'elle ne peut être appréhendée qu'à travers l'expérience humaine (Tashakkori et Teddlie, 2010). Nous considérons donc que chaque individu construit sa propre réalité à travers ses expériences vécues et ses interactions avec son environnement. En ce sens, nous ne cherchons pas à identifier de lois universelles et généralisables permettant de prédire les comportements de leadership et leurs conséquences sur les individus concernés. Par ailleurs, bien que nous considérions les discours sur le leadership dans notre analyse, nous n'étudions pas en détail le contexte organisationnel, structurel et socioculturel dans lequel s'insèrent les gestionnaires en position de leadership. Souhaitant explorer l'expérience subjective des leaders en lien avec les théories portant sur le leadership, nous nous intéressons principalement à leurs représentations et perceptions subjectives face à ce que représente être un leader au quotidien. Plus largement, cet objectif de recherche nous inscrit dans le paradigme interprétatif (Erikson, 1986), parfois traduit comme le paradigme compréhensif (Mucchielli, 2007) dont l'intérêt central est de comprendre « la signification donnée par les acteurs aux actions dans lesquelles ils sont engagés » (Riverin-Simard et al., 1997).

Ensuite, en ce qui concerne notre posture épistémologique, c'est-à-dire nos croyances sur la nature de la connaissance (*how we know what we know*; Creswell, 2013 ; 2016), nous considérons que la compréhension de la réalité et la construction du sens vis-à-vis l'expérience vécue se fait de pair entre le chercheur et le participant. En ce sens, nous reconnaissons notre rôle actif dans la production des résultats de la présente recherche en considérant qu'ils ont été créés à travers notre interaction avec les participants (Creswell, 2016 ; Erikson, 1986 ; Riverin-Simard et al., 1997). Par ailleurs, le principal postulat du paradigme interprétatif est que les faits ne peuvent être vus qu'à travers une fenêtre théorique et une fenêtre exprimant des valeurs particulières et que plusieurs fenêtres théoriques sont soutenues par les mêmes faits (Riverin-Simard et al., 1997). Dit plus simplement, le paradigme interprétatif reconnaît que l'interprétation n'est pas reproductrice, mais transformatrice, à la fois pour l'interprète et la matière à l'étude (Riverin-Simard et al., 1997). Ce postulat considère en ce sens que la recherche est un processus subjectif où le chercheur amène ses valeurs, croyances et conceptions dans la recherche puisqu'il est impossible d'en faire abstraction lors du processus d'analyse (Braun et Clarke, 2013). Ainsi, nous considérons notre subjectivité dans la présente recherche non pas comme une source de biais mais comme une ressource valide et utile au processus de production de la connaissance (Braun et Clarke, 2013). En faisant preuve de réflexivité tout au long du processus d'analyse, nous exposons méticuleusement notre démarche analytique de manière que le lecteur comprenne l'évolution de notre interprétation des données.

Cela nous amène à présenter notre posture axiologique, c'est-à-dire le rôle de nos valeurs (*role of values*; Creswell, 2013 ; 2016) dans le présent projet de recherche. Notre question de recherche initiale émergeait d'un questionnement face à l'expérience subjective des leaders face à la notion du leadership. Nous avons un intérêt marqué pour les qualités humaines

associées aux discours actuels sur leadership tel que l'empathie, l'ouverture, la vulnérabilité, ainsi que les habiletés à entrer en relation et à collaborer tout en ayant une préoccupation sur leur compatibilité face aux responsabilités et contraintes inhérentes au poste de dirigeant. Cela étant dit, nous ne croyons pas qu'un style de leadership soit supérieur à d'autres (p.ex. leadership transformationnel, leadership d'habilitation, leadership éthique, leadership authentique, leadership servant). Nous pensons plutôt que les leaders s'inspirent de multiples styles de leadership et qu'il existe plusieurs bonnes façons de fonctionner et d'exercer son leadership. Être un bon leader peut donc prendre diverses formes en fonction du contexte organisationnel, social, économique, technologique, culturel et écologique dans lequel le leader s'insère. Nous pensons également que la définition du leader idéal évolue au fil du temps, tant au niveau théorique que pratique. En ce sens, nous ne cherchions pas à confirmer des hypothèses de recherche quant au « leader idéal » ou au « meilleur » style de leadership à adopter, mais plutôt, à mieux comprendre les individus en position de leadership.

Finalement, notre posture méthodologique, c'est-à-dire notre façon d'aborder les données (*approach to inquiry*; Creswell, 2013 ; 2016) se rapproche et s'inspire de la recherche narrative. L'approche narrative se concentre sur l'expérience individuelle et peut mettre en lumière les identités et la manière dont les participants se perçoivent (Creswell, 2016). Un petit nombre de participants est alors privilégié afin de permettre au chercheur d'étudier les narratifs de manière approfondie. En étudiant les représentations et perceptions subjectives d'une douzaine de leaders face à ce que représente être un leader au quotidien, nous nous sommes intéressés à leurs narratifs identitaires de leaders et leurs expériences racontées du leadership. Plus précisément, nous avons d'abord adopté une approche sémantique en analysant « ce qui est dit » (Creswell, 2016), c'est-à-dire les idéaux identitaires expressifs de l'identité de leader des

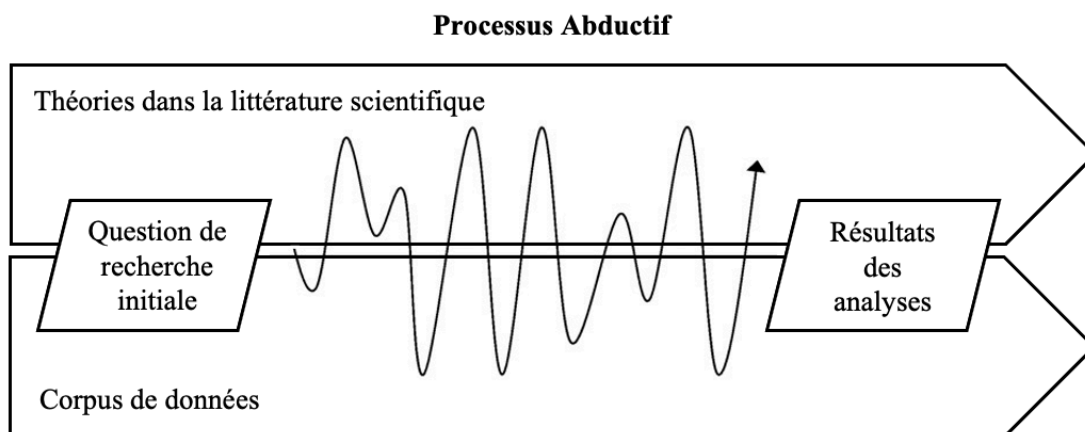
participants. Nous nous sommes ensuite intéressés à « la signification de ce qui est dit » (Creswell, 2016) en analysant les dichotomies et contradictions dans les narratifs, c'est-à-dire le travail identitaire rattaché à l'identité de leader. Par ailleurs, nous considérons que les narratifs des participants de la présente étude sont co-construits en ce sens qu'ils émergent d'une interaction où, en tant que chercheurs, nous avons facilité la reconstruction de leurs expériences vécues et perceptions en tant que leader. Les études adoptant une approche narrative classique s'attardent généralement à former les narratifs des participants dans un ordre chronologique (*restorying* ; Creswell, 2016) en considérant un début, un milieu et une fin aux histoires racontées (p. ex., comment je suis devenu leader). Dans la présente étude, nous avons mis l'accent sur les revendications identitaires (p. ex. qui je suis/qui je souhaite être comme leader).

Pour conclure, notre posture méthodologique nous a conduits à choisir l'analyse thématique réflexive proposée par Braun et Clarke (2006 ; 2019) comme méthode d'analyse de nos données. Ce choix découle principalement de la flexibilité de la méthode qui s'adapte à notre positionnement paradigmatique. L'objectif de l'analyse thématique est d'identifier, d'analyser et de rapporter des thèmes émergeant du discours des participants. Elle permet ainsi d'organiser et de décrire les données, mais également de les interpréter à la lumière de la question de recherche (Braun et Clarke, 2006). Les étapes d'analyse proposées visent à permettre aux chercheurs de s'adapter aux données et non de les contraindre à suivre une recette d'analyse unique. Dans la présente étude, nous avons opté pour une question de recherche provisoire et une méthode d'analyse abductive, de manière à partir des significations des participants face aux notions de leader et leadership tout en faisant des allers-retours à littérature afin d'approfondir notre compréhension des phénomènes observés. Inspirée de Järvensivu et Törnroos (2010), la figure 3 illustre comment l'abduction se situe à mi-chemin entre l'induction et la déduction (Peirce, 1903;

Kirkeby, 1990, Coffey et Atkinson, 1996). Par mesure de transparence, tous les cadres théoriques sur lesquels nous nous sommes appuyés sont explicités dans la section portant sur l'analyse des données. La figure 4 résume les codes et les thèmes identifiés à partir des données (inductif) et ceux identifiés en faisant des allers-retours entre la littérature et les données (abductif). Le lecteur est donc en mesure de suivre l'évolution de notre raisonnement analytique. La section suivante vise à présenter notre méthode plus en détail.

Figure 3

Illustration du processus d'analyse abductif



2.2 Stratégie d'échantillonnage

2.2.1 Méthode d'échantillonnage

La collecte de données s'est faite par échantillonnage intentionnel (*purposeful sampling*, Creswell, 2013). Cette approche implique de sélectionner de manière délibérée les participants afin d'éclairer la compréhension du phénomène central de l'étude. Dans notre cas, souhaitant

explorer l'expérience subjective des leaders face aux notions de leadership, nous avons établi des critères d'inclusion présentés ci-dessous. Nous avons également suivi une logique d'intensité en sélectionnant des cas susceptibles d'offrir une information riche à l'égard de notre étude. Les participants sélectionnés sont donc à la fois comparables et distincts sur le plan du genre et du contexte organisationnel. Cette stratégie d'échantillonnage permet d'une part, de documenter la diversité, et d'autre part, d'identifier les patrons de pensées (*patterns*) communs et importants de la population étudiée (Patton, 1990, 2015).

2.2.2 Stratégie de recrutement

Le recrutement a été réalisé par la méthode boule-de-neige (Biernacki et Waldorf, 1981). Le principal avantage de cette méthode est qu'elle permet de tirer profit du réseau des chercheurs. À cet effet, nous avons publié une annonce sur la plateforme de réseau social professionnel LinkedIn via nos comptes professionnels (voir Annexe A). Nous avons également communiqué avec un établissement d'enseignement auprès duquel le directeur de recherche avait déjà été impliqué. La mission de l'établissement contacté est de développer les « habiletés humaines » des leaders afin qu'ils deviennent plus « conscients, engagés et responsables dans leurs milieux ». Nous jugions donc que cet établissement était susceptible de rassembler une importante collectivité de leaders d'expérience sensibles aux discours actuels mettant l'accent sur les qualités humaines. Suite à ces deux efforts de recrutement, plusieurs leaders nous ont été recommandés. Nous sommes entrés en contact avec chaque leader recommandé. Une préentrevue téléphonique a été conduite avec ceux se disant intéressés à participer à l'étude. Ces personnes ont ensuite été invitées à identifier à leur tour une ou deux personnes de leur entourage pouvant être intéressées par la recherche. Un autre avantage de la méthode boule-de-neige est

qu'elle permet d'obtenir des références qui partagent souvent des caractéristiques spécifiques similaires aux participants précédents contactés, ce qui rend leur recrutement pertinent et souhaitable (Biernacki et Waldorf, 1981).

Afin de valider si les personnes ayant manifesté un intérêt à participer à l'étude correspondaient au profil recherché, une liste de critères d'inclusion a été appliquée : occuper un poste de gestionnaire dans une organisation privée, publique, parapublique ou communautaire ; avoir plus de sept années d'expérience de gestion ; être en poste depuis plus de 12 mois et gérer un minimum de cinq employés. Souhaitant avoir des gestionnaires de différents contextes de gestion, nous voulions inclure tous les types d'organisations. Nous intéressants à l'identité de leader des gestionnaires en position de leadership, les années d'expérience en gestion furent un critère d'inclusion important. Les années d'expérience permettent aux gestionnaires d'intérioriser et d'intégrer l'identité de leader à leur concept de soi et d'ainsi, se percevoir et se considérer comme un leader (*seeing/thinking of oneself as a leader*; Day et Harrison, 2007 ; DeRue et al., 2009; DeRue et Ashforth, 2010 ; Lord et Hall, 2005). En nous inspirant d'études s'intéressant à l'identité de leaders d'expérience tel celle de Gjerde et Ladegård (2019), Karelaia et Guillen (2014) et Petriglieri (2011), nous avons identifié que sept années d'expérience permettraient de cibler des gestionnaires ayant développé une identité de leader. Par ailleurs, souhaitant étudier le travail identitaire dans un contexte usuel du travail, le critère d'occupation d'un poste depuis plus de 12 mois nous a permis d'exclure les gestionnaires pouvant faire un travail identitaire intensif en raison d'une récente transition professionnelle. Concernant le critère du minimum d'employés à gérer, nous voulions cibler des gestionnaires ayant à interagir avec une variété d'employés.

De plus, la motivation à participer à l'étude a également été considérée. En s'inspirant de la définition du leadership de Van Dierendonck et Nuijten (2011), une liste de mots clefs a été établie : exprimer une préoccupation particulière pour le bien-être de ses employés, pour la notion d'habilitation (*empowerment*) ; pour le développement de sa collectivité (employés ou communauté) ; pour le développement durable et/ou pour la composante sociale et/ou la justice de son organisation. Cette liste de mots clés nous a aidé à déterminer si les personnes intéressées à participer démontraient de l'intérêt pour le leadership mettant l'accent sur les qualités humaines.

Les critères d'inclusion ont été validés à l'aide de quatre questions fermées et une question ouverte : 1) dans quel type d'organisation travaillez-vous ; 2) depuis combien d'années occupez-vous un poste de gestionnaire ; 3) depuis combien d'années occupez-vous votre poste actuel ; 4) combien d'employés avez-vous à charge et 5) qu'est-ce qui vous amène à vouloir participer à une étude portant sur le leadership ? Les participants potentiels ayant été avertis qu'une réponse quant à leur participation à l'étude leur serait donnée par courriel à l'intérieur du mois suivant l'appel, seules les personnes retenues pour l'étude ont été recontactées. Une fois chaque préentrevue téléphonique terminée, une délibération entre les chercheurs a eu lieu afin de valider la pertinence de chaque participant potentiel face au phénomène central de l'étude. Au total, 23 préentrevues ont été menées et 12 gestionnaires ont été retenus pour la présente étude. 11 gestionnaires n'ont pas été retenus pour les raisons suivantes : trois gestionnaires avaient moins de trois ans d'expérience, cinq gestionnaires étaient en poste depuis moins de 12 mois, deux gestionnaires n'avaient pas suffisamment d'employés à gérer et un gestionnaire s'est retiré. Par ailleurs, la liste de mots clés établis a permis de discuter de la motivation des leaders à participer mais la motivation de tous les participants semblait appropriée et aucun participant n'a

été exclu de l'étude sur cette base. À titre d'exemple de cas non retenus, nous avons décidé de ne pas considérer une participante potentielle, car bien qu'elle soit fondatrice d'une organisation et sensibilisée aux composantes de justice sociale et de développement de sa collectivité, elle n'occupait pas un poste de gestionnaire ayant des employés à charge. De manière similaire, nous avons décidé de ne pas considérer un participant potentiel, car bien qu'il ait plusieurs années d'expérience de gestion d'employés, la tâche principale de son poste consistait à contribuer au rayonnement de son organisation en faisant de la représentation à travers divers événements et conférences. En ce sens, il ne semblait pas particulièrement impliqué dans le quotidien de ses employés. Par ailleurs, à la lumière de nos questions, un participant potentiel a décidé de ne pas participer à l'étude en recommandant le fondateur de l'organisation pour laquelle il travaillait.

Considérant la nature exploratoire de la thèse et le choix de faire une analyse thématique réflexive (Braun et Clarke, 2019 ; 2021), la taille de notre échantillon est basée sur la notion de saturation pragmatique (Braun et Clarke, 2021), c'est-à-dire un jugement interprétatif relié au but et aux objectifs de la thèse. En s'inspirant de l'étude de Hagaman et Wutich (2017), nous avons déterminé qu'entre six à seize participants seraient nécessaires pour permettre le développement de thèmes significatifs et répondre à notre question de recherche en plus d'atteindre l'ampleur attendue pour une thèse doctorale de l'Université de Montréal. Adoptant une approche réflexive (Braun et al., 2019 ; 2021), il était important pour nous de choisir une taille d'échantillon nous permettant de faire une analyse en profondeur de nos données de manière à identifier les thèmes latents sous-jacents aux thèmes sémantiques (Braun et Clarke, 2006 ; 2021). En ce sens, notre choix de nous arrêter à 12 participants repose sur un jugement interprétatif que nous avons suffisamment de données pour capter le phénomène à l'étude.

2.2.3 Participants

L'échantillon de cette étude est composé de trois femmes et neuf hommes âgés entre 35 ans et 68 ans ayant plus de sept ans d'expérience en gestion. Tel que le présente le tableau 2, au total, six participants œuvrent dans une entreprise privée, trois participants œuvrent dans un organisme à but non lucratif, deux participants œuvrent dans une organisation publique et un participant travaille dans une organisation non gouvernementale. À noter que les prénoms utilisés sont fictifs afin de préserver l'anonymat des participants.

Tableau 2*Caractéristiques des participants*

Prénom	Âge	Provenance	Catégorie	Domaine	Nb d'employés
John	50	Réseau professionnel	Privé	Informatique	6
Thomas	45	Réseau professionnel	Privé	Bancaire	72
Michel	55	Réseau professionnel	Privé	Informatique	8
Fabienne	57	Établissement d'enseignement	Privé	Artistique	60
Jean	46	Établissement d'enseignement	Privé	Consultation	20
David	35	Établissement d'enseignement	Privé	Graphisme	23
Denis	51	Établissement d'enseignement	OBSL	Éducation	110
Pierre	68	Établissement d'enseignement	OBSL	Artisanal	32
Olivier	41	Réseau professionnel	OBSL	Santé mentale	8
Marie	44	Réseau professionnel	Public	Municipal	12
Laurent	51	Établissement d'enseignement	Public	Gouvernemental	220
Christelle	48	Réseau professionnel	ONG	Humanitaire	15

2.3 Collecte de données

La collecte de données a débuté le 5 juillet 2017 et s'est terminée le 15 juin 2018. Les entrevues se sont donc échelonnées sur une période d'un an. Lors de la prise de contact avec les participants sélectionnés, une entrevue individuelle d'une durée approximative d'une 1 h 45 a été fixée. L'entrevue a eu lieu soit 1) sur les lieux de leur organisation (n=7), 2) soit dans un local d'entrevue à l'Université de Montréal (n=3) soit 3) dans un local privé convenant au chercheur et au participant (n=2). L'entrevue la plus courte a duré 50 minutes et l'entrevue la plus longue a duré 2 h 25. L'enregistrement débutait après les salutations et la lecture du formulaire d'éthique et se terminait après le débriefage. Étant donné que certains participants continuaient de parler de leur expérience de leader lors du débriefage, nous avons fait le choix d'inclure cette portion dans les enregistrements. Les entrevues les plus longues s'expliquent par l'abondance d'exemples fournis par les participants, tant pour présenter leur vision du leadership que pour expliciter leur expérience de leader au quotidien. Lorsqu'un nouveau thème était abordé, des questions d'approfondissement amenaient les participants à élaborer leurs idées face à des éléments spécifiques mentionnés.

Afin de permettre une retranscription intégrale des verbatim, les entrevues ont été enregistrées en mode sonore. Au total, 1200 minutes d'enregistrement ont été retranscrites, ce qui équivaut à un corpus de 233 878 mots, soit 521 pages (simple interligne, police de caractère Arial de taille 12). Les verbatims n'ont pas été modifiés et aucun élément n'a été exclu. Les informations nominales concernant le participant lui-même ou les personnes qu'il a citées ont été anonymisées. Un prénom fictif, préservant l'identité du sujet, a été attribué à chaque participant. Les données ont donc été analysées de façon anonyme et confidentielle ainsi que traitées

globalement. La présente recherche a été approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université de Montréal. Bien que toutes les entrevues se soient déroulées en français, une entrevue s'est terminée en anglais, car le participant était plus à l'aise de parler d'une situation difficile dans sa première langue.

2.3.1 Entrevues semi-structurées

La collecte de données s'est faite à l'aide d'entrevues semi-structurées. L'entrevue semi-structurée peut être utilisée pour étudier les expériences et les significations des gestionnaires quant au leadership ainsi que pour explorer comment ces expériences et significations sont éclairées par les discours et les idées du leadership véhiculées dans la société (Braun et Clarke, 2006). Elle nous apparaît donc comme un outil pertinent pour explorer l'expérience subjective des participants et approfondir notre compréhension de la signification qu'ils attribuent à la notion du leader et du leadership (Flick, 2009). Notre canevas d'entrevue était composé de questions principales et de questions d'approfondissement préétablies, communément appelé « *probes* » (Rubin et Rubin, 2005 ; Kallio et al., 2016). En nous inspirant du style d'entrevue de type *responsive*² proposé par Rubin et Rubin (2005), nous avons également prévu poser des questions d'approfondissement spontanées afin de nous adapter et d'approfondir l'expérience de chaque participant.

Le guide d'entrevue de la présente étude est disponible en annexe B. Dans le cadre du cours *PSY 6008 - Méthodes qualitatives*, un premier canevas d'entrevue a été développé, une entrevue pilote a été réalisée et une analyse du verbatim a été complétée. Cette démarche nous a

² Nous n'avons pas identifié d'équivalent exact du terme *responsive* en français. Ce terme réfère au fait d'adopter une position empathique, d'être à l'écoute, de bien lire le contexte et d'y répondre de manière appropriée.

permis d'exercer les habiletés pratiques nécessaires pour mener des entrevues, de discuter de la pertinence des questions en plus de nous familiariser à l'analyse qualitative. Cependant, en raison des modifications importantes apportées à ce premier canevas, les données n'ont pas été utilisées dans la présente étude. Un second canevas d'entrevue a donc été élaboré. Le gestionnaire nommé John a été le premier participant à faire cette entrevue. Quelques modifications d'enchaînement des questions ont alors été apportées. Par la suite, le même canevas a été utilisé pour les 11 participants suivants.

La première phase de l'entrevue consistait à mettre le participant à l'aise afin de favoriser la construction d'une relation de confiance (Rubin et Rubin, 2005). Pour ce faire, l'entrevue débutait par une mise en contexte où la démarche de recherche était présentée. Sans nommer la question de recherche, le participant comprenait que l'objectif de l'entrevue était l'exploration de sa réalité de leader dans un contexte de gestion. En faisant référence à la préentrevue téléphonique, cette réintroduction nous permettait d'amorcer le sujet de la rencontre de façon naturelle. Par la suite, le formulaire d'éthique était lu et présenté afin de s'assurer que le participant soit en mesure d'offrir son consentement libre et éclairé (voir Annexe C).

La seconde phase consistait à démarrer l'enregistrement et poser les six questions d'entrevue principale. La première question d'entrevue était large et ouverte où nous demandions aux participants de nous décrire leur vision de ce que représente être un leader. Rubin et Rubin (2005) qualifient ce genre de question de « *tour question* » en expliquant que l'objectif est d'amener les participants à agir comme des guides qui nous accompagnent dans leur expérience en nous indiquant ce qu'ils jugent importants le long du chemin. La seconde question invitait le participant à être plus spécifique où nous lui demandions de nous donner des exemples de son

quotidien qui illustraient sa vision du leader. Rubin et Rubin (2012) qualifient ce genre de question de « *minitour question* » où l'objectif est de cibler et d'approfondir des éléments spécifiques qui sont mentionnés lors de la première question. Par la suite, nous avons fait appel à une question de contraste en demandant aux participants de nommer des obstacles, réels ou potentiels, qui pouvaient les empêcher de concrétiser la vision du leader qu'ils avaient décrite. La quatrième question était chronologique et invitait les participants à se rappeler un moment dans le passé où le leader qu'ils étaient ne correspondait pas à leur idéal de leader actuel. Des questions d'approfondissement étaient alors posées afin de comprendre ce qui avait changé et ce qui n'avait pas changé. L'objectif de ces deux questions était de rendre les valeurs, croyances et idéaux de leadership implicites des participants plus explicites. La cinquième question était de nature plus émotionnelle où nous demandions aux participants de nous parler d'un moment difficile qu'ils avaient vécu en tant que leader. Cette question visait à approfondir davantage notre compréhension des difficultés rattachées à la vision de leader des participants. En suivant la suggestion de plusieurs auteurs (Kallio et al., 2016) de réserver les questions plus difficiles pour la fin de l'entrevue où la relation de confiance avec le participant est plus établie, cette question était l'avant-dernière de l'entrevue. Finalement, la dernière question consistait à faire un retour sur l'ensemble de l'entrevue en revenant sur la vision du leader et en demandant aux participants s'ils souhaitaient ajouter ou préciser certains éléments abordés.

La troisième phase de l'entrevue consistait à faire un débriefage (*debriefing*) avec les participants en leur faisant part de notre question de recherche. Les participants avaient également un court questionnaire sociodémographique à remplir. Finalement, nous prenions le temps de répondre aux questions des participants en nous assurant qu'ils se sentaient bien et en mesure de poursuivre leur journée. Nous terminions l'entrevue en rappelant aux participants les

personnes à contacter (p.ex. le directeur de recherche ; le comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences de l'Université de Montréal ; l'ombudsman de l'Université de Montréal) en cas de questionnement ou de malaises face à leur participation à l'étude.

2.3.2 Questionnaire sociodémographique

Un court questionnaire sociodémographique a été administré à la fin des entrevues afin de recueillir des données descriptives (âge, sexe, diplôme le plus élevé, années d'expérience en gestion de personnel, nombre d'employés sous supervision directe, nombre d'employés à charge, nombre d'employés de l'organisation, nombre d'heures consacrées à l'emploi par semaine, secteur d'activité, type d'organisation, syndicalisation, etc.). Ne contenant aucune information nominale concernant le participant ou les personnes qu'il a nommées durant l'entrevue, les informations recueillies nous permettent de décrire les participants tout en préservant leur anonymat (voir Annexe D).

2.4 Analyse des données

Nous avons analysé les données en suivant l'analyse thématique de Braun et Clarke (2006), une analyse thématique de type réflexive (Braun et Clarke, 2019 ; 2021). Les phases d'analyses proposées par Braun et Clarke (2006) sont résumées dans le tableau 3. Tel que mentionné précédemment, l'un des principaux avantages de l'analyse thématique est sa flexibilité méthodologique (Braun et Clarke, 2019). En ce sens, Braun et Clarke (2006) soulignent que les phases d'analyse proposées doivent être appliquées avec souplesse de manière à s'adapter aux données de la recherche. Ils précisent également que l'analyse thématique n'est pas un processus linéaire consistant simplement à passer d'une phase à la suivante. Mettant

l'accent sur la récursivité de la démarche, ils soulignent qu'il est normal que le chercheur fasse des allers-retours entre les phases selon les besoins de l'analyse.

Tableau 3

Phases de l'analyse thématique tirées de Braun et Clarke (2006, traduction libre)

Phases	Description
1. Familiarisation avec les données	Transcrire les données ; lire et relire les données, noter les idées initiales.
2. Génération de codes initiaux	Coder les éléments intéressants des données de façon systématique à travers l'ensemble des données ; regrouper les données pertinentes pour chacun des codes.
3. Recherche de thèmes	Regrouper les codes sous des thèmes potentiels ; regrouper les données pertinentes pour chacun des thèmes potentiels
4. Révision des thèmes	Vérifier la cohérence des thèmes en relation avec les extraits de verbatim codés (niveau 1) et l'ensemble des données (niveau 2) ; générer une carte conceptuelle des thématiques de l'analyse.
5. Définition des thèmes	Raffiner la spécificité de chacun des thèmes et l'histoire globale rapportée par l'analyse ; générer des définitions et des noms clairs pour chaque thème.
6. Production du rapport	Dernière opportunité d'analyse. Sélection des extraits convaincants, analyse finale d'extraits choisis, retour à la question de recherche et à la littérature ; production d'un rapport scientifique de l'analyse.

Pour Braun et Clarke (2006 ; 2013), la distinction entre un code et un thème est importante. Un code capture des observations analytiques. Il contient généralement une seule idée ou facette (Clarke et Braun, 2013) représentée par quelques mots ou plusieurs phrases. Un thème est construit à partir des codes et peut être défini comme un modèle (*pattern*) de signification partagée entre les données qui sont unies par un concept central, important pour la compréhension d'un phénomène et pertinent à la question de recherche (Braun et Clarke, 2013). En d'autres mots, un thème est plus large et abstrait qu'un code et englobe plusieurs informations

organisées autour d'une idée centrale. Les chercheurs font souvent référence à l'analogie d'une maison en brique : la brique individuelle représente le code alors que le mur composé de différentes briques représente le thème. Par ailleurs, pour Braun et Clarke (2019), la codification est un processus itératif et organique. Les codes peuvent évoluer de manière à suivre le développement de la conceptualisation des données. De plus, le nombre de codes ou leur prévalence n'est pas un critère important pour déterminer ce qui constitue un thème. Si le thème est pertinent par rapport à la question de recherche et ajoute à la compréhension du phénomène à l'étude, il est considéré comme important. Braun et Clarke (2006) soulignent que l'outil clé pour déterminer quels thèmes sont les plus cruciaux est le jugement du chercheur. Dans la section suivante, nous nous appuyons sur les six phases de l'analyse thématique de Braun et Clarke (2006) afin d'explicitier notre démarche qui se divise entre trois moments d'analyse.

2.4.1 Moment 1

Le *moment 1* d'analyse a débuté avec la première étape de la familiarisation des données soit la transcription des enregistrements audio de tous les entretiens individuels en verbatim. Sept verbatims ont été transcrits par la chercheuse principale et cinq verbatim ont été transcrits par une tierce personne. L'exactitude de tous les verbatims a été vérifiée à l'aide d'une réécoute des enregistrements audios puis une copie de chacun de verbatim corrigé a été faite afin de conserver les versions originales. Par la suite, une lecture et une relecture des verbatims ont été faites afin de se familiariser avec les données. Une annotation des passages semblant importants a été faite sous forme de commentaires dans chacun des documents Word contenant les verbatim. De plus, tel que Braun et Clarke (2006) le suggèrent, les premières idées de codage ont été inscrites dans un journal de bord dédié à la présente étude. Bien que cette première phase

ait pris un certain temps, elle nous a permis d'amorcer notre réflexion sur les phénomènes à l'étude.

Une fois la transcription et les relectures complétées, nous sommes passés à la seconde phase de l'analyse qui consiste à générer des codes initiaux. Pour ce faire, nous avons codifié chacune des entrevues dans leur intégralité en attribuant un mot ou une expression à chaque groupe de mots, phrase ou segment qui semblaient communiquer une idée différente en lien avec la notion du leader et du leadership. Le codage a été fait à l'aide des logiciels Word et Excel. À cette étape, nous n'avions pas de codes préétablis auxquels nous cherchions à intégrer nos données. Cela étant dit, tel que le rappellent Braun et Clarke (2006), les données ne sont pas codées dans un vacuum épistémologique et théorique. En ce sens, nous avons commencé par faire un codage en partant de nos données tout en reconnaissant que nous avions une sensibilité théorique aux différents styles de leadership véhiculés dans la littérature scientifique. Afin d'illustrer cette phase de codage, le tableau 4 présente des exemples d'extraits de verbatim codés.

Tableau 4

Exemples de codes générés lors de la deuxième phase de l'analyse

Extraits verbatims	Codes initiaux
« ma pensée a beaucoup évoluée [...] les trois dernières années. [...] j'avais des modèles mentaux, [...] je le dis au passé parce que c'est, pour moi c'est important. J'avais une idée de ce que devait être un leader »	Évolution de la pensée/ Changement de modèles mentaux
« Pis je crois beaucoup au travail d'équipe. Donc euh, pour moi, Christian il est drôle. Il dit tu ramènes toujours ça, mais, c'est peut-être le fait que je sois dans la production. Parce que on, on, il n'y a rien qu'on peut faire tout seul, donc euh, c'est vraiment un travail d'équipe pis je crois beaucoup, beaucoup à la symbiose et à la chimie des forces, donc euh, et ça c'est quelque chose que j'ai vécu personnellement.	Valorise le travail d'équipe / Symbiose, chimie des forces
« Fait que tu sais, ça toujours été présent, fait que là maintenant j'essaie d'être, de plus comprendre théoriquement aussi c'est quoi ces bibittes-là [les leaders]. »	Essayer de comprendre théoriquement les leaders

La codification des données nous a permis de passer à la troisième phase d'analyse qui consiste à chercher les premiers thèmes potentiels. À cette étape, plusieurs discussions avec les directeurs de recherche ont eu lieu. En considérant nos notes d'analyse ainsi que l'ensemble des codes initiaux, nous avons constaté la présence d'une profusion de comportements, qualités et attitudes représentant le « leader idéal ». À contrario, nous avons codé très peu d'exemples permettant d'illustrer et d'opérationnaliser le leader idéal décrit par les participants.

Face à ces premiers constats, nous avons pris la décision d'effectuer un premier retour à la littérature scientifique afin de mieux comprendre les phénomènes émergents. Tel que le soulignent Braun et Clarke (2006), un retour à la littérature peut sensibiliser le chercheur à des caractéristiques plus subtiles des données. Nous avons d'abord identifié que les théories d'actions d'Argyris et Schön (1974), soit la théorie professée (*espoused theory*) et la théorie

d'usage (*theory-in-use*), correspondaient au phénomène observé. Les théories professées font référence aux valeurs et croyances qui guident les attitudes et comportements d'une personne, c'est-à-dire, ce qu'elle dit vouloir faire (Argyris et Schön, 1974). En termes de leadership, ce sont les théories que les individus utilisent pour décrire le/leur leadership, soit leur discours (Argyris, 1982 ; Charreire Petit, 2017). Les théories en usage se manifestent à travers les actions que fait l'individu et ne peuvent qu'être déduites à travers l'observation du comportement réel (Argyris et Schön, 1974). Le cadre théorique d'Argyris et Schön (1974) nous a permis de mieux saisir le phénomène d'écart entre la théorie que l'individu évoque pour expliquer et/ou justifier ses actions (théorie professée) et la théorie qu'il mobilise concrètement (sa théorie d'usage) (Charreire Petit, 2017). Afin d'approfondir cette notion d'écart, nous avons pris connaissance de la théorie des écarts entre les sois (*Self-Discrepancy*) de Higgins (1987). Higgins (1987 ; 1991) propose que l'individu soit toujours en train de comparer son soi actuel (*actual self*) avec ses guides identitaires, c'est-à-dire son soi idéal (*ideal self*) et son soi désiré (*ought self*). Le soi actuel est la représentation des attributs que l'individu juge posséder ; le soi idéal, les attributs qu'il aimerait idéalement posséder et le soi désiré, les attributs que l'individu croit devoir posséder (p.ex. ses devoirs, responsabilités ou obligations). Lorsque l'individu perçoit un écart entre son soi actuel et ses guides identitaires, il ressent un état d'inconfort psychologique et des émotions telles que la déception, la honte, l'anxiété, la frustration, la tristesse, etc. (Higgins, 1987). Inversement, plus il perçoit une cohérence entre ses différents sois, plus il ressent des émotions positives. Finalement, nous avons également pris connaissance de la notion de théories implicites de leadership (*Implicit Leadership Theories*; Lord et al., 1984 ; Lord et Maher, 1991). Les théories implicites du leadership peuvent être définies comme les représentations mentales qu'a l'individu du leader idéal en termes de croyances, d'attributs et de comportements (Lord et

al., 1984, 1986). Elles représentent donc ce qui caractérise le leader prototypique et elles sont utilisées comme cadres cognitifs pour catégoriser les individus leaders des non-leaders (Eden et Leviatan, 1975 ; Lord et al., 1986). En prenant connaissance des théories implicites sur le leadership, nous avons également retenu la notion de théories implicites du followership (Epitropaki et al. 2013). Similairement, les théories implicites du followership sont définies comme des structures et des schémas cognitifs sur les traits et les comportements qui caractérisent les followers (Sy, 2010). Étant donné que les participants de notre étude faisaient état des besoins des employés et de leurs attentes envers eux, cette théorie semblait également utile à l'analyse de nos données.

Afin de valider la présence et la pertinence de ces thèmes, nous avons procédé à une recodification de nos données en partant des théories décrites ci-haut. Nous avons alors identifié 10 thèmes : les théories implicites /professées du leadership, le soi idéal/désiré de leader, le soi actuel de leader, l'écart ressenti face à son idéal de leader, les besoins perçus des followers, le follower idéal, les followers actuels, l'écart ressenti face aux followers, le contexte organisationnel idéal, l'écart ressenti face à l'organisation actuelle. L'annexe E présente une carte conceptuelle de cette première analyse thématique. Un exemple de cette deuxième codification à la lumière des thématiques identifiées est présenté à l'aide de l'extrait de l'entrevue de Jean (Annexe F).

En procédant à une révision des thèmes, nous avons constaté que les différentes théories implicites/professées et sois idéaux/désirés de leader semblaient se faire compétition chez plusieurs participants. Nous avons également noté que les participants mettaient de l'avant plusieurs explications pour justifier et gérer les écarts relatés face à leurs idéaux du leadership et

du followership. Bien que tous les thèmes identifiés semblaient cohérents avec les extraits de verbatims codés, nous cherchions un thème plus global permettant de rendre compte des dynamiques reliant les différents thèmes. À la suite de plusieurs discussions avec la codirectrice, nous avons décidé de faire un deuxième retour à la littérature scientifique afin d'approfondir notre analyse. Ce deuxième retour à la littérature fut un point tournant du projet de recherche où la notion de travail identitaire (Sveningsson et Alvesson, 2003 ; Watson, 2008) s'est révélée comme le phénomène principal qui semblait traverser l'ensemble de nos données. La littérature sur le travail identitaire nous a notamment permis de constater la présence de tensions identitaires et de stratégies identitaires dans nos données. Elle nous a également permis d'expliquer notre impression de « discours plaqué » sur le leadership et de le considérer comme de la narration et de la revendication identitaire face à l'identité de leader, c'est-à-dire ce que le participant souhaite être comme leader.

2.4.2 Moment 2

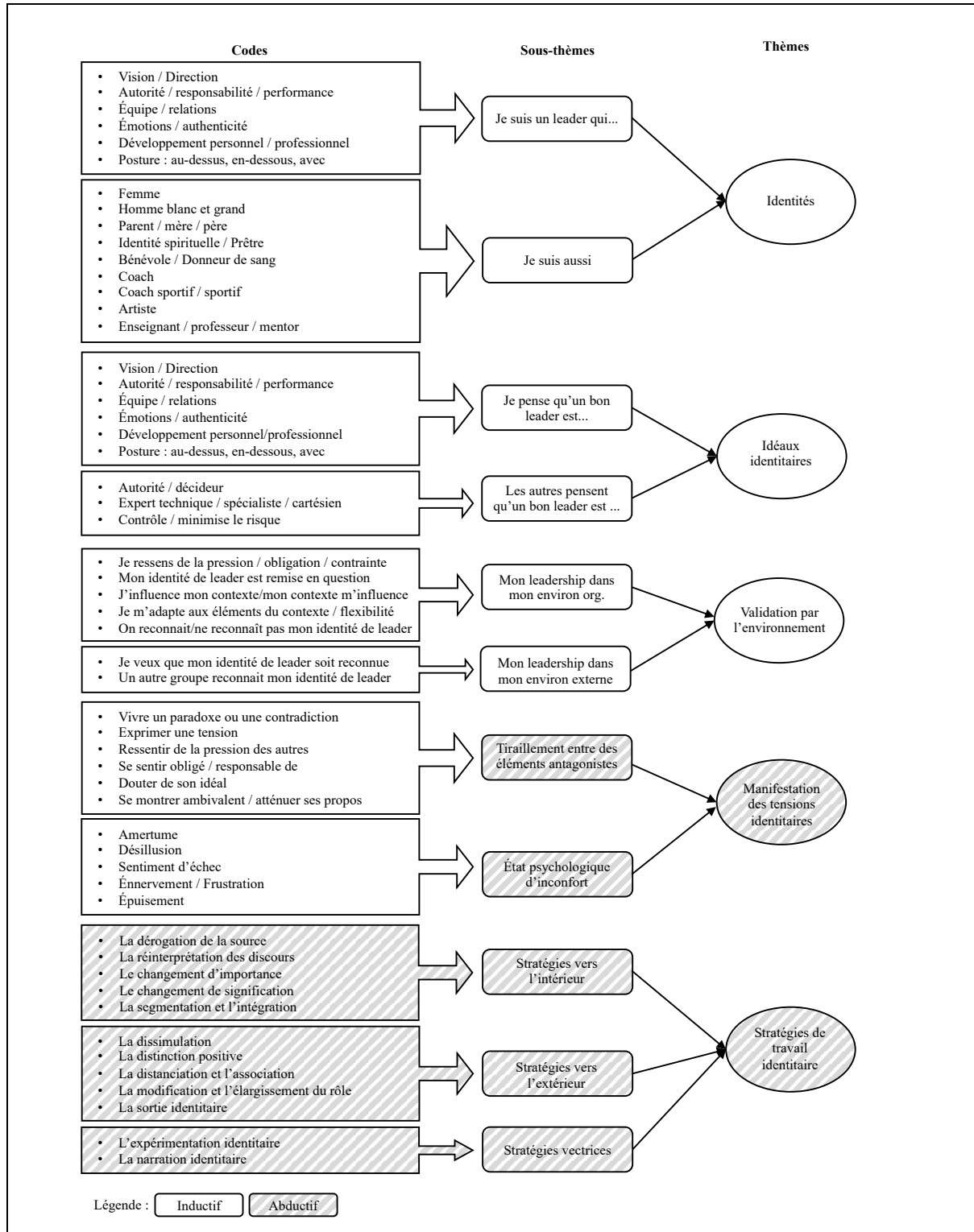
Alors que les thèmes identifiés au *moment 1* ont été identifiés en suivant une approche sémantique, c'est-à-dire en fonction des significations explicites des données, en n'allant pas au-delà de ce que le participant a dit, les thèmes identifiés au *moment 2* ont été identifiés en suivant une approche latente, c'est-à-dire en cherchant les idées, hypothèses et idéologies sous-jacentes qui peuvent façonner ou informer les thèmes sémantiques (Braun et Clarke, 2006). En ce sens, le second moment d'analyse est davantage interprétatif que le premier moment d'analyse. Cette progression est observée dans la plupart des analyses thématiques où les thèmes sont d'abord organisés et décrits pour être ensuite théorisés par le chercheur qui tente d'identifier des *patterns* de significations les reliant (Braun et Clarke, 2006 ; Patton, 1990). Braun et Clarke (2006) font

appel à l'analogie d'une gelée pour expliquer que l'approche sémantique cherche à décrire la surface, la forme et la signification de la gelée alors que l'approche latente cherche à identifier les caractéristiques qui lui ont donné sa forme particulière et sa signification.

En nous appuyant sur le cadre théorique du travail identitaire (p. ex., Ibarra et Barbulescu, 2010 ; Kreiner et al., 2006b ; Sveningsson et Alvesson, 2003 ; Watson, 2008), nous avons révisé notre question de recherche provisoire et formulé la nouvelle question générale suivante : « Comment les gestionnaires en position de leadership s'engagent-ils dans un travail identitaire face à la notion de leader ? ». Nous avons alors procédé à une recodification ainsi qu'à une révision des thèmes établis. Découlant de cette question générale et des nouveaux thèmes identifiés, nous avons formulé trois questions spécifiques : « Quels idéaux identitaires entourent la notion de leader ? ; Quels types de tensions identitaires ces idéaux entraînent-ils ? Quels types de stratégies de travail identitaire sont mis en place pour gérer ces tensions ? ». Tel que présenté à la figure 4 ci-dessous, cinq principaux thèmes sont ressortis de cette analyse : les identités, les idéaux identitaires, la validation par l'environnement, la manifestation des tensions identitaires et les stratégies de travail identitaire. Les sections suivantes présentent en détails la recodification et les thèmes retenus au terme du *moment 2*.

Figure 4

Carte conceptuelle de la deuxième analyse thématique



2.4.2.1 Analyse des idéaux identitaires. À la lumière de la littérature sur le travail identitaire et en révisant les passages où les participants décrivaient les attributs et comportements du leader idéal, nous avons pris la décision de former le thème « idéaux identitaires » en fusionnant les thèmes « théories implicites/professées du leadership » et « soi idéal/désiré de leader ». Plus précisément, nous avons révisé les passages où les participants exprimaient ce qu'un leader idéal devrait faire, être ou dire et inversement, les passages où les participants décrivaient un mauvais leader et exprimaient ce qu'un leader devrait éviter de faire. Par exemple, les participants pouvaient dire « un bon leader doit... », « le rôle du leader, c'est... », « un leader, c'est celui qui... », « en tant que leader, j'essaie toujours de... », « un leader ne devrait jamais... », « malheureusement, les gens ont encore l'idée du leader qui... ». Étant donné que plusieurs participants interchangeaient le terme « gestionnaire » et « leader », nous n'avons pas fait de distinction entre ces deux termes. Cette analyse nous a conduits au premier résultat de la thèse soit les idéaux identitaires des leaders que nous présentons dans la section résultat.

2.4.2.2 Analyse des tensions identitaires. En constatant que nos données faisaient écho à la notion de tensions identitaires, nous avons procédé à l'analyse des tensions identitaires. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés des études d'Andriopoulos et Lewis (2009) et de Jarzabkowski et al. (2013) analysant les tensions organisationnelles vécues par des gestionnaires. Une tension identitaire peut être définie comme un état psychologique d'inconfort que l'individu ressent face à des forces identitaires interagissant en opposition les unes aux autres. La tension peut donc s'exprimer sous la forme d'un tiraillement entre deux pôles identitaires antagonistes. Une tension interne est ressentie lorsque l'individu éprouve une incompatibilité entre deux identités ou idéaux identitaires, un bris de continuité entre une identité passée et future ou un écart identitaire négatif entre son soi actuel et ses idéaux identitaires. Le tiraillement a alors lieu

entre deux pôles internes, par exemple « je suis / je veux devenir X » versus « je veux devenir Y ». Une tension externe est ressentie lorsque des discours, des attentes ou pratiques organisationnelles, des groupes d'appartenance ou des événements imprévisibles portent préjudice à la mise en œuvre d'une identité. Le tiraillement a alors lieu entre un pôle interne et un pôle externe, par exemple « je suis / je veux devenir X », mais « l'environnement extérieur me demande d'être Y ». Le déséquilibre identitaire que provoque une tension entraîne généralement diverses émotions négatives telles que la confusion, l'insécurité, l'incertitude, l'anxiété, la peur, la tristesse, l'inauthenticité, la honte, l'angoisse, l'appréhension ou la colère (Winkler, 2018).

L'identification d'une tension identitaire s'est donc faite à l'aide de deux éléments. Nous avons cherché les passages où le participant exprimait à la fois un état psychologique d'inconfort et des éléments antagonistes. Parfois, l'état psychologique d'inconfort apparaissait en premier et les éléments antagonistes, en second. D'autres fois, ils apparaissaient de manière inverse. Dans tous les cas, ces deux éléments ont été considérés de manière simultanée.

Pour identifier les états d'inconfort, nous avons cherché le vocabulaire relié aux émotions négatives telles que par exemple « ça m'a fait de la peine ; ça m'énerve ; je me sentais trahi ; c'est très lourd à porter ». Nous avons également noté les passages où les participants avaient un langage non verbal qui illustrait une émotion d'inconfort. Par exemple, une participante pleure en parlant d'un enjeu spécifique ; un participant exprime qu'il a chaud après avoir partagé un propos contradictoire en disant « Tabarnouche que j'ai chaud ! Plus ça avance, plus j'ai chaud » ; une participante hausse le ton et devient très affirmative en parlant d'un échange difficile qu'elle a eu avec un mentor en disant « Là, je fais "Hey, là, là, tu sais, hey, excuse-moi là, mais je le mérite !" ».

Pour identifier les éléments antagonistes, nous avons cherché les passages où les participants exprimaient des tiraillements, des écarts, des conflits ou encore des luttes face à leur identité de leader. Nos thèmes « écart ressenti » furent utiles à ce niveau puisque nous avons préalablement identifié la présence de certains tiraillements. Notre analyse des données a indiqué des points spécifiques dans les verbatim où les éléments antagonistes étaient nommés directement par le participant tel que par exemple « Autant je suis [X], autant je suis assez [Y] ; je peux agir de façon contradictoire ; la tension entre [X] et [Y] ; ma volonté de [X] est des fois en compétition face à [Y] ; je le fais, mais au fond de moi, je ne suis pas d'accord ». Cependant, comme le travail identitaire est continu et se fait de manière itérative, nous avons analysé les verbatims dans leur ensemble. En ce sens, le participant pouvait mentionner être un leader X à certains moments de l'entrevue puis se positionner de manière opposée comme un leader Y à d'autres moments. Nos thèmes « théories implicites/professées » et de « sois idéaux/désirés » furent également utiles à cette étape. De plus, nous avons noté que ces contradictions étaient souvent accompagnées d'un vocabulaire cherchant à atténuer ou nuancer les propos. Les participants disaient par exemple « c'est toujours, toujours l'équilibre à trouver ; il y a comme un paradoxe d'un équilibre ; c'est toujours le dosage ; ça dépend [du contexte, du patron, de l'équipe] ». Nous avons également porté attention à la récurrence des éléments antagonistes. Les tensions identitaires peuvent apparaître à une seule reprise durant l'entrevue, car les participants se sont construits un narratif identitaire cohérent face à un enjeu passé et ne sont plus en période de travail identitaire intensif face à la tension. Toutefois, si les tensions identitaires sont ressenties au moment de l'entrevue, elles peuvent apparaître de manière disparate, car les participants sont encore en travail identitaire intensif face à la tension et construisent leur narratif

identitaire. Les éléments antagonistes apparaissent alors à différents endroits dans le verbatim et les participants répètent leur ambivalence à de nombreuses reprises.

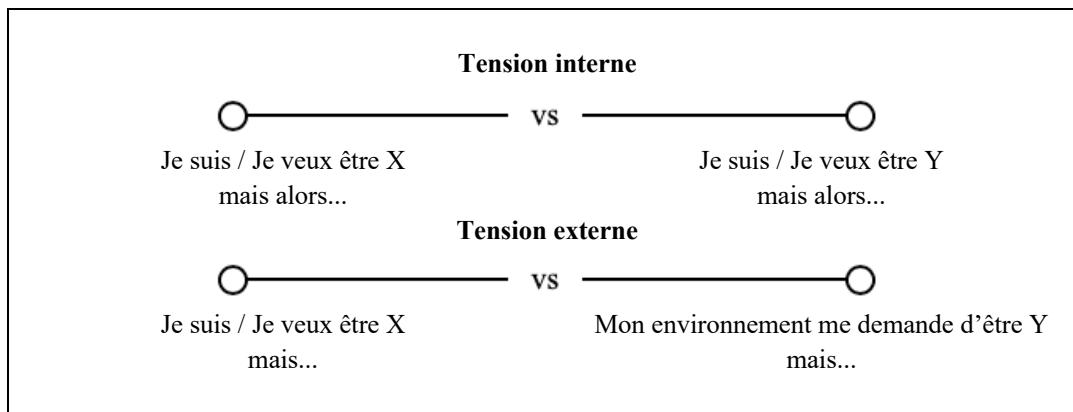
Après avoir identifié une tension chez un participant, nous avons cherché à formuler les éléments antagonistes en termes de pôles identitaires soit « Je suis / Je veux être X » et « Je suis / Je veux être Y ». Pour ce faire, nous avons rassemblé tous les passages faisant référence aux mêmes éléments identitaires. Les pôles identitaires ont alors été mis en évidence et il est devenu possible de les synthétiser en une seule phrase. Par exemple, dans un exemple fictif d'une tension interne, les passages « je suis un leader qui performe ; je veux être le meilleur ; je veux assurer de bons résultats ; je veux dépasser les attentes » seraient rassemblés sous le pôle « Je suis performant ». Par ailleurs, les passages « je crois au leadership participatif ; je veux consulter mes employés ; je veux partager les décisions ; je veux donner du temps aux consultations » seraient formulés comme « Je veux être un leader participatif ». Après avoir articulé la tension en deux énoncés antagonistes, nous avons procédé à une vérification des pôles identifiés en cherchant à valider la présence d'un tiraillement pour chacun des pôles. Pour ce faire, nous avons cherché l'opposition suivant l'affirmation « Je suis / Je veux être X ». Pour une tension interne, nous avons utilisé le « mais alors » suivant l'énoncé antagoniste « Je suis / Je veux être X ». Pour une tension externe, nous avons utilisé le « mais » suivant l'énoncé « Mon environnement me demande d'être Y ». Par exemple, les passages fictifs « consulter, c'est pas toujours efficace ; des fois le faire soi-même, c'est mieux fait » seraient formulés comme « (Je veux être un leader participatif), mais alors je suis moins performant ». Les passages « ma volonté de réussir entre parfois en compétition avec mon leadership ; mon standard est très difficile à atteindre, ça peut être démotivant pour mon équipe ; je dois faire attention à ma définition d'un succès » seraient formulés comme « (Je suis un leader performant), mais alors je ne suis pas un leader

participatif». Ainsi, dans cet exemple, la tension interne s’articulerait comme suit : « Je veux être un leader participatif, mais alors je suis moins performant versus Je suis performant, mais alors je ne suis pas un leader participatif ».

Cette vérification nous a permis de bien distinguer les tensions que nous percevions de celles ressenties et vécues par les participants. Lorsqu’un énoncé antagoniste ne présentait pas de « mais » ou de « mais alors », nous procédions à une révision des pôles de tensions afin de nous assurer de bien cibler l’enjeu de travail identitaire du participant. Pour faciliter notre visualisation des tensions, nous avons fait appel à l’illustration suivante (figure 5) :

Figure 5

Formulation de la tension



Au terme de cette analyse, le thème « tensions identitaires » s’est révélé important dans la totalité des entrevues. Tel que résumé au tableau 5, les participants ont évoqué un tiraillement en faisant mention de paradoxes, de contradictions, de tensions, de déchirements, d’obligations et de doutes. Leur tiraillement était également exprimé à travers une ambivalence récurrente face à un idéal identitaire ou une identité non-désirée. Les états psychologiques d’inconfort se sont

présentés sous forme d'émotions négatives vécues dans une position de leadership. Les participants parlent par exemple d'amertume, de désillusion, de sentiment d'échec, d'énervement ou d'épuisement. L'état d'inconfort psychologique s'est également exprimé sous forme de critiques envers un groupe qui empêche le participant de concrétiser son idéal identitaire. Au total, nous en avons identifié 32 occurrences soit environ deux à quatre tensions par participant. Tel que synthétisé à la figure 4, nous avons observé trois thèmes entourant la notion de tensions. Les participants exprimaient des tiraillements et des états psychologiques d'inconfort face à leurs différentes identités, face à leurs idéaux identitaires et à face à leur environnement validant ou invalidant leur identité de leader. À partir de ce constat, nous avons pris la décision de faire une revue de la documentation scientifique sur le travail identitaire afin de relier les tensions identifiées dans nos données à celle de la littérature. Cette analyse nous a conduit au deuxième résultat de la thèse soit les tensions identitaires des leaders que nous présentons dans la section suivante.

Tableau 5

La manifestation des tensions identitaires sous forme de tiraillements

Positionner deux identités en paradoxes ou contradictions

C'est super drôle, parce qu'il y a comme un paradoxe [...] Autant je suis bien [...], autant je suis assez, tu sais je peux être assez [...] C'est super drôle, autant que [...] Tu vois le paradoxe ? [...] Tu es full [...], mais en même temps, tu es super [...] (David)

Ce qui est paradoxal [...] je me questionne moi-même [...] Il y en a, des moments de contradiction. [...], mais est-ce vraiment paradoxal ou [...] une proposition contradictoire ? Dans certains cas, je peux agir de façon, j'allais dire contradictoire. (Jean)

Exprimer la présence d'une tension entre deux idéaux identitaires

Je pense que tu l'as bien perçue, la tension entre [...] et [...], entre [...] et [...] Là encore, tu pourrais dire, ben, c'est un drôle de discours [...], parler de [...]. Et là aussi, je pense que tu as le même phénomène de [X] versus [Y]. (Pierre)

Exprimer un déchirement face aux attentes des autres

J'ai le personnage que j'ai créé [...], mais je suis déchiré avec le fait de continuer à jouer ce rôle [...] il y a beaucoup de gens [...] qui me mettent une pression énorme involontaire évidemment sur le personnage que je suis et donc tu t'entretiens là-dedans. Pis il y a un décalage. (Denis)

Exprimer les obligations ressenties face à son rôle

J'ai été obligé de [...] j'étais obligé de [...] pis ça a été un moment difficile de me sentir obligé [...] tant que je l'ai pas assumé de l'intérieur [...] Je le faisais comme : Oh, je suis obligé. [...] c'était subi. J'ai pas le choix [...] j'avais [...] pas pris la décision vraiment... (Pierre)

Donc moi [...] j'essaye de résister à ça, mais il y a des moments où la pression fait que je suis obligée [...] je suis obligée de [...] Mais [...] au fond de moi-même, je suis pas d'accord. Mais je le fais parce qu'il faut qu'on le fasse, là, mais [...] je suis pas d'accord. (Christelle)

Exprimer le doute ressenti face à un idéal identitaire

Ben [...] c'est sûr qu'il y a tout le temps le doute [...] je suis encore à la recherche de me convaincre [...], mais un moment donné [...] je suis forcé de croire que c'est peut-être ça (Thomas)

Exprimer une ambivalence en modifiant ou nuancant constamment ses propos

Le leadership, c'est pas " je suis leader " [...] Le leadership, c'est tout le monde. C'est vraiment ça que j'aimerais que tu retiennes [...] ça existe presque pas, le leadership individuel [...] le leadership, c'est une énergie. Moi, j'ai peut-être un pôle d'énergie plus fort, mais quand tu regardes le leadership, chez nous, je vais toujours le voir globalement [...] le leadership, je le vois [...] comme une masse qui recouvre tout le monde. [...] J'ai juste plus d'énergie [...] alors oui [...] effectivement. Ça c'est vrai. Oui, il existe, c'est sûr [...] le leadership, c'est une énergie [...] même si je te dis que je suis dans le 240, je trouve pas qu'il est plus important que le leadership d'un autre. (David)

Exprimer des émotions négatives vécues dans une position de leadership

Vous arrivez un moment [...] dans ma vie où je suis en grande réflexion, en grande fatigue [...] épuisé [...] je vis actuellement le moment le plus difficile dans mon leadership. (Denis)

Ça vraiment été un moment très très très difficile [...] personnellement, ça a été très dure [...] Ça m'a laissé très amer [...] je commence juste à passer par-dessus [...] ça définitivement été à peu près mon pire

moment professionnel. Tout ce processus-là [...] ça à été [...] Horrible [...] Osti. [...] Ça, si j'avais pu pas vivre ça, Lara [...] c'était horrible. Beaucoup de mes idéaux ont volé en éclats [...] Ça, ça a été la période la plus dure de ma vie. (Jean)

Exprimer sous forme de critiques envers un groupe

Dans notre société d'aujourd'hui [...] malheureusement [...] notre système d'éducation et nos systèmes organisationnels qu'on a aujourd'hui nous entraînent pas à ça [...] on n'enseigne pas assez [...] on rate la cible sur cet aspect [...] Donc, quand on arrive dans le milieu organisationnel [...] c'est très, très, très difficile [...] pour arriver vers l'idéal. (Jean)

2.4.2.3 Analyse des stratégies identitaires. Lors de l'analyse des tensions identitaires, nous avons noté les réponses et moyens que les participants semblaient mettre de l'avant pour tenter de gérer leurs tensions. Nous les avons ensuite rassemblés sous le thème « tentatives de résolution ». À cette étape nous avons identifié trois types de réponses : sélection d'un des deux pôles de tension, ambivalence entre les deux pôles et transcendance de la tension. Au total, nous avons 40 tentatives de résolution spécifiques rattachées aux 32 tensions identitaires identifiées (voir tableau 6). La revue de la documentation scientifique menée par la suite a mis en lumière deux principaux constats quant aux tentatives de résolution, soit que (1) l'appellation des méthodes utilisées par l'individu pour gérer ses tensions identitaires varie considérablement (p. ex., stratégies, tactiques, réponses, processus, pratiques, activités) et que (2) qu'il n'existe pas de cadre structuré permettant de présenter une synthèse intégrative de ces méthodes. Afin de les considérer dans leur ensemble et d'intégrer les travaux de plusieurs auteurs, nous avons eu recours au dessin et à la représentation schématique de manière à les organiser visuellement. Cette démarche nous a permis de créer une typologie schématisée de ce que nous avons qualifié de « stratégies de travail identitaire », soit l'ensemble d'actions que l'individu met de l'avant pour gérer ses tensions identitaires. L'utilisation de données visuelles, particulièrement les dessins (Langley, 1999 ; Ravasi, 2017), peut être utile pour identifier les similitudes dans des processus dynamiques (Meyer, 1991 ; Langley, 1999 ; Langley et Ravasi, 2019) tels que des

stratégies de travail identitaire. La représentation schématique peut contribuer à développer une conceptualisation plus abstraite des données, permettant ainsi la création de typologies (Langley, 1999). Par ailleurs, des chercheurs étudiant l'identité tel qu'Alvesson (2010 ; 2003) et Howard-Grenville et al. (2013) encouragent l'emploi de méthodes alternatives tel que l'utilisation de dessins et de schémas pour organiser et conceptualiser les données. En dessinant la dynamique identitaire des stratégies recensées, nous avons été en mesure de rassembler plusieurs stratégies. Après avoir créé notre typologie, nous sommes retournés aux données afin de réviser les passages précédemment codifiés comme des tentatives de résolution à la lumière des descriptions des stratégies identitaires de notre typologie (tableau 6).

Tableau 6

Révision des tentatives de résolution à la lumière de la typologie schématisée

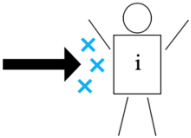
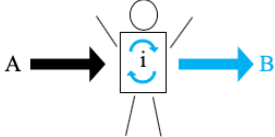
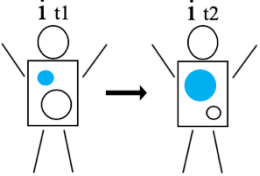
Codes inductifs : Tentatives de résolution	Représentation schématique	Littérature sur le travail identitaire	Codes abductifs : Stratégies identitaires
<p>Stratégies identitaires « vers l'intérieur »</p> <p>Qualifier négativement les personnes mises à l'écart Utiliser des sobriquets pour parler des personnes qui remettent en question le leader</p>		<p>Berdahl, 2007 ; Fiol et al., 2009 ; Petriglieri, 2011 ; Sykes et Matza, 1957</p>	<p>La dérogation de la source</p>
<p>Modifier la signification d'un terme/d'une règle/ d'une convention à son avantage</p>		<p>Alvesson et Willmott, 2002 ; Ashforth et Kreiner, 1999 ; Brown, 1997; Burellier, 2015 ; Collinson, 2003; Clarke et al., 2009; Elsbach et Kramer, 1996; Lok, 2010; Sveningsson et Alvesson, 2003; Thomas et Davies, 2005 ; Westwood et Johnston, 2012</p>	<p>La réinterprétation des discours</p>
<p>Trouver des ancrages dans sa vie personnelle</p> <p>Essayer de prioriser un nouveau style de leadership axé sur les relations, tenter d'éviter un ancien style axé sur la performance</p>		<p>Ashforth, 2001 ; Crocker et Major, 1989 ; Ellemers et al., 2002 ; Kreiner et al., 2006b ; Lutgen-Sandvik, 2008; Stets et Burke, 2000 ; Swann, 1987 ; Petriglieri, 2011</p>	<p>Le changement d'importance</p>

Tableau 6

Révision des tentatives de résolution à la lumière de la typologie schématisée (suite)

Codes inductifs : Tentatives de résolution	Représentation schématique	Littérature sur le travail identitaire	Codes abductifs : Stratégies identitaires
<p>Stratégies identitaires « vers l'intérieur »</p> <p>Utiliser un vocabulaire de coaching en faisant référence à une dynamique de pouvoir / contrainte Utiliser des stratégies de co-construction/leadership participatif en faisant référence à une dynamique de pouvoir / contrainte Adopter une posture de questionnement plutôt que d'affirmation tout en dirigeant la discussion Réviser/dépolariser sa conception des notions d'humilité/générosité et de positionnement de ses intérêts pour trouver l'équilibre entre les deux</p>		<p>Ashforth et Kreiner, 1999 ; Burellier, 2015 ; Dick, 2005 ; Miller, 1997 ; Newman, 1988 ; Petriglieri, 2011 ; Pratt et al., 2006 ; Thompson, 1991 ; Thompson et Harred, 1992 ; Thompson et al., 2003</p>	<p>Le changement de signification</p>
<p>Isoler les épisodes émotifs de manière à faire oublier un préjugé envers soi Sélectionner un certain modèle de leadership uniquement dans des situations exceptionnelles/ isoler ces situations</p>		<p>Ashforth et al., 2000 ; Breakwell, 1986 ; Clark, 2000 ; Kreiner et al., 2006a, 2006b ; McCall et Simmons, 1978 ; Pratt et Foreman, 2000 ; Smith, 1968</p>	<p>La segmentation</p>
<p>Prise de conscience / Insight que ses deux rôles peuvent se combiner/être complémentaires Combiner deux milieux différents afin de créer un milieu hybride</p>		<p>Ashforth et al., 2000 ; Bruder, 1998 ; Bulger et al., 2007 ; Clark, 2000 ; Dutton et al., 2010 ; Erikson, 1959 ; Kreiner et al., 2006a, 2006b ; Pratt et Foreman, 2000</p>	<p>L'intégration</p>

Tableau 6

Révision des tentatives de résolution à la lumière de la typologie schématisée (suite)

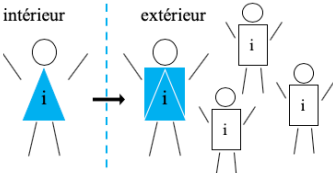
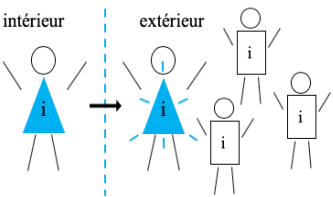
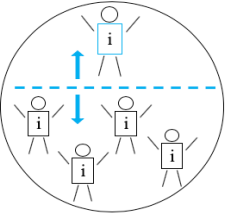
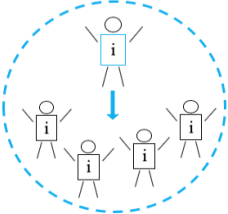
Codes inductifs : Tentatives de résolution	Représentation schématique	Littérature sur le travail identitaire	Codes abductifs : Stratégies identitaires
Stratégies identitaires « vers l'extérieur »			
<p>S'adapter au style de l'autre/à la culture org., renoncer à son style Contenir ses émotions de manière à faire oublier un préjugé envers soi</p>		<p>Creed et Scully, 2000 ; Petriglieri, 2011 ; Roberts, 2005 ; Rumens et Kerfoot, 2009 ; Tajfel, 1978</p>	La dissimulation
<p>Valoriser sa différence, s'affirmer dans son style différent S'appuyer sur sa crédibilité pour convaincre, avoir un historique de succès / faire ses preuves Valoriser son groupe, travailler la crédibilité de son groupe S'affirmer avec une attitude de tout ou rien : soit on s'adapte à mon style, soit je quitte Former un club des gestionnaires où partager sa vision</p>		<p>Bresnen, 1995 ; Burellier, 2015 ; Creed et Scully, 2000 ; Elsbach, 2003 ; Ely, 1995 ; Gjerde et Ladegård, 2019 ; Petriglieri, 2011 ; Phillips et Lord, 1986 ; Pratt et Rafaeli, 1997</p>	La distinction positive
<p>Dévaloriser un style contraire au sien Se distancer de son ancien style directif, parler d'un passé lointain qui ne représente pas qui l'on est aujourd'hui</p>		<p>Snow et Anderson, 1987 ; Sveningsson et Alvesson, 2003</p>	La distanciation
<p>S'associer à des profils/ personnalités complémentaires S'associer à des leaders/groupes à l'extérieur de l'organisation Trouver appui, aller chercher de la reconnaissance à l'extérieur de l'organisation Se comparer à des leaders de grand renom tel que Barack Obama, Steve Jobs, Elon Musk</p>		<p>DeRue et Ahsford, 2010 ; Snow et Anderson, 1987</p>	L'association sélective

Tableau 6

Révision des tentatives de résolution à la lumière de la typologie schématisée (suite)

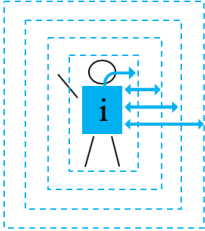
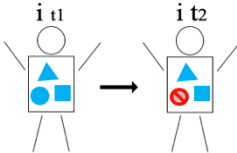
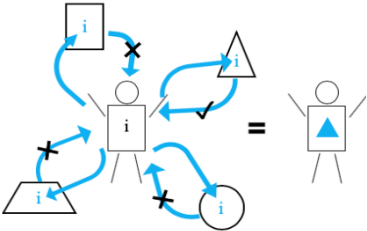
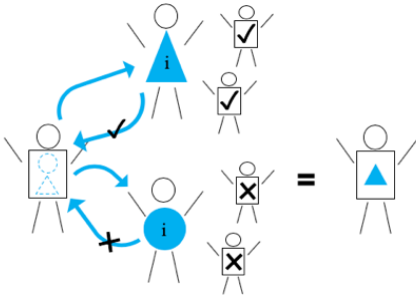
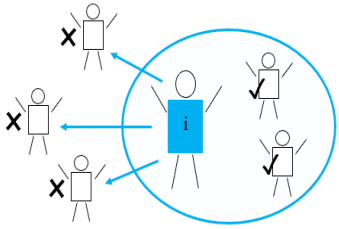
Codes inductifs : Tentatives de résolution	Représentation schématique	Littérature sur le travail identitaire	Codes abductifs : Stratégies identitaires
Stratégies identitaires « vers l'extérieur »			
<p>Persévérer malgré la résistance, continuer de faire sa proposition malgré les désaccords, revenir à la charge/retendre la main Jouer le rôle que l'on souhaite avoir dans l'organisation de manière informelle et essayer de le formaliser S'engager dans des tâches/projets/milieus atypiques en les rattachant à son rôle de leader Se donner le temps pour bâtir son équipe, des relations solides Formaliser le développement personnel dans l'organisation</p>		<p>Gjerde et Ladegård, 2019 Leung et al., 2014</p>	<p>La modification/ l'élargissement du rôle</p>
<p>S'affirmer avec une attitude de tout ou rien : soit on s'adapte à mon style, soit je quitte Se retirer / quitter par refus de vouloir changer</p>		<p>Ashforth, 2001 ; Ebaugh, 1988 ; Petriglieri, 2011</p>	<p>La sortie identitaire / de rôle</p>
Stratégies identitaires « dans les deux sens »			
<p>Jouer le rôle que l'on souhaite avoir dans l'organisation de manière informelle et essayer de le formaliser Considérer un nouveau modèle de leader authentique/ participatif/ humain ; se détacher progressivement de son ancien modèle du leader sans faille/ directif en faisant des prises de conscience Renoncer au nouveau modèle, revenir à son ancien modèle et douter de ses modèles</p>		<p>Brown, 2017; Caza et al., 2018 ; Campbell, 1972 ; DeRue et al., 2009 ; Ely, 1995; Goffman, 1978 ; Ibarra, 1999, 2003 ; Ibarra et al., 2010, 2014 ; Ibarra et Petriglieri, 2010 ; Lord et Hall, 2005 ; Markus et Nurius, 1986 ; Petriglieri et Petriglieri, 2010 ; Van Gennep, 1960</p>	<p>L'expérimentation identitaire</p>

Tableau 6

Révision des tentatives de résolution à la lumière de la typologie schématisée (suite)

Codes inductifs : Tentatives de résolution	Représentation schématique	Littérature sur le travail identitaire	Codes abductifs : Stratégies identitaires
Stratégies identitaires « dans les deux sens »		<p>Ashforth, 2001 ; Beech, 2008; Bruner, 1991 ; Campbell et al., 2019 ; Conroy et O’Leary-Kelly, 2014 ; DeRue et Ashford, 2010 ; Kets de Vries, 1999 ; Ibarra, 2003 ; Ibarra et Barbulescu, 2010 ; Maitlis, 2009 ; Pentland, 1999; Roberts et al., 2009 ; Sacks, 1985; Snow et Anderson, 1987 ; Sveningsson et Alvesson, 2003 ; Watson, 2009</p>	La narration identitaire
<p>Nouvelle stratégie identifiée des données « vers l’extérieur »</p> <p>Se montrer sélectif et éviter certains types de profil / personnalité Être très attentif à qui laisser s’intégrer à l’équipe à l’aide de processus de sélection, test de personnalité, etc. Exclure certains profils/ personnalités en invitant la personne à quitter ; faisant des congédiements, en participant à la démission de ; n’invitant pas à un évènement</p>		N/A	L’exclusion

Notre typologie comporte seize stratégies, soit six stratégies qui visent un changement interne, huit stratégies qui visent un changement externe et deux stratégies qui permettent de véhiculer l'ensemble des stratégies en comportements et en interactions. Nous avons considéré toutes les stratégies sauf les deux stratégies vectrices que sont la narration et l'expérimentation identitaire. La collecte de données s'étant faite à travers des entrevues individuelles où les participants parlent de leur vision et expérience en tant que leaders, la stratégie de narration identitaire apparaît comme principal vecteur du travail identitaire. En ce sens, tout ce que nous rapportent les participants représente de la narration identitaire et nous renseigne sur leur démarche à former, réparer, maintenir, renforcer ou réviser les constructions qui leur procurent un sentiment précaire de sens, de cohérence et de distinction identitaire. De plus, c'est à travers la narration identitaire que les autres stratégies identitaires deviennent manifestes. Par exemple, si les participants font appel aux stratégies d'association sélective ou de distanciation, nous sommes en mesure de les percevoir à travers la narration qu'ils en font. Par ailleurs, contrairement à la narration identitaire, l'expérimentation identitaire n'a pas pu être observée directement, considérant qu'elle apparaît lorsque l'individu teste des sois possibles peu élaborés en les expérimentant publiquement. Cela dit, nous l'avons observé indirectement à travers les stratégies de modification du rôle, de distinction positive et d'association sélective où plusieurs participants ont rapporté tester de nouveaux comportements reliés à une identité provisoire de leader.

En nous fiant aux descriptions et représentations schématiques des stratégies de travail identitaire, nous avons révisé chacune des tentatives de résolutions précédemment identifiées (tableau 6). Comme pour les tensions, notre analyse des données a indiqué des points spécifiques dans les verbatim où une stratégie était nommée directement par le participant. Par exemple, un

participant explique qu'il combine deux rôles « j'ai comme deux casquettes [...] les deux doivent se combiner ensemble », ce qui fait directement référence à la description de la stratégie identitaire d'intégration. Par ailleurs, comme nous l'avons fait pour les tensions identitaires, nous avons considéré chaque verbatim dans son ensemble puisque certaines stratégies n'étaient pas nommées directement, mais devenaient perceptibles à travers différents moments de l'entrevue. Par exemple, pour un participant, la stratégie de changement de signification devient apparente en rassemblant plusieurs extraits concernant la notion de performance « j'ai beaucoup changé ma philosophie de vie [...] la performance [...] avant, j'étais [...] Mais ça, je ne suis plus là partout [...] la performance, c'est plus rendu un [...] qu'une [...] c'est ça, le gros changement, finalement ». La comparaison des stratégies identifiées avec les représentations schématiques des stratégies nous a particulièrement aidés à saisir les dynamiques clefs de chacune des tentatives de résolution identifiées.

La fin de l'identification et de la révision des principaux thèmes de l'analyse nous a conduits à la cinquième phase de l'analyse thématique de Braun et Clarke (2006), soit la définition des thèmes. Bien que cette phase se soit amorcée lors de la revue de la documentation sur le travail identitaire, nous l'avons faite de manière plus explicite en synthétisant et raffinant l'ensemble des thèmes et des sous-thèmes identifiés. À la fin du *moment 2* de l'analyse, nous avons retenu et défini trois thèmes principaux : les idéaux identitaires, les tensions identitaires et les stratégies de travail identitaire de leader.

2.4.3 *Moment 3*

La sixième et dernière phase de l'analyse thématique proposée par Braun et Clarke (2006) est la production d'un rapport. Pour ce faire, nous avons sélectionné les extraits convaincants visant à illustrer nos principaux thèmes et sous-thèmes représentant les résultats du présent projet. C'est à cette étape que nous avons décidé de présenter quatre cas individuels. En effet, il est apparu pertinent de mettre en lumière la manière dont les participants mobilisent différentes stratégies de travail identitaire pour tenter de gérer une tension identitaire donnée afin que le lecteur puisse voir un exemple de nos analyses. Nous avons alors élaboré quatre vignettes présentant le portrait (Ely et al., 1997) du travail identitaire de quatre participants. Cette façon de présenter les données est pertinente pour sa capacité à intéresser le lecteur et lui transmettre efficacement les attitudes, les croyances et les perceptions des participants (Ely et al., 1997). Nous avons fait notre sélection en considérant plusieurs éléments. Premièrement, nous souhaitons avoir une parité en présentant deux cas d'hommes et deux de femmes. Nous voulions également présenter des cas issus de milieux organisationnels différents. Ensuite, nous souhaitons éviter la redondance des extraits présentés. Finalement, nous voulions présenter le cas de participants dont la narration identitaire était suffisamment riche pour être en mesure d'illustrer plusieurs tensions et stratégies de travail identitaire au sein d'un même individu. Ces considérations nous ont amenés à sélectionner Olivier, Thomas, Marie et Fabienne.

C'est au *moment 3* que nous avons formulé une quatrième question spécifique : « Quels types de dynamiques identitaires les idéaux, tensions et stratégies entourant la notion de leader forment-ils ? ». Nous avons alors fait un travail de mise en relation des données. Pour ce faire, nous avons analysé les différentes stratégies de travail identitaire utilisées pour chacune des trois

principales tensions identitaires. En reliant les stratégies aux tensions, nous avons mis en lumière des dynamiques intégratrices du travail identitaire du leader. Une dynamique intégratrice représente la combinaison de différentes stratégies identitaires que le leader utilise pour tenter de gérer une tension identitaire donnée. Ce travail intégrateur nous a permis de présenter un portrait global du travail identitaire que font les leaders et de formuler des propositions théoriques sur le travail identitaire des leaders.

2.5 Critères de scientificité

Les critères que nous avons retenus pour évaluer la rigueur et la scientificité de la présente étude sont ceux formulés par Lincoln et Guba (1985) et traduits par Savoie-Zajc (1996 ; 2004a, 2004b, 2004c) comme étant la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité, et la confirmation.

En recherche qualitative, le critère de crédibilité (*trustworthiness*; Guba et Lincoln, 1989) vise à vérifier la congruence entre le sens véhiculé par le participant et le sens dégagé par le chercheur (Gohier, 2004 ; Lincoln et Guba 1985 ; Savoie-Zajc, 2004a, 2004b, 2004c). La crédibilité traduit un souci de validité interne (Gohier, 2004) où le chercheur cherche à corroborer son interprétation des données avec d'autres personnes. Trois stratégies ont été utilisées pour améliorer le critère de crédibilité : la triangulation théorique, la tenue d'un journal de bord et la tenue de rencontres régulières avec la codirectrice. La triangulation théorique consiste à mettre à profit plusieurs cadres théoriques, voire plusieurs points de vue disciplinaires dans l'analyse et l'interprétation des résultats. Tel que mis en lumière dans la section précédente, trois retours à la littérature ont eu lieu afin de bien cibler la nature du phénomène où plusieurs cadres théoriques ont été utilisés. Nous avons ainsi fait appel à différentes disciplines, soit la psychologie, les sciences de la gestion et la sociologie pour faire sens de nos données. Nous

avons également tenu un journal de bord afin de documenter les décisions prises et faire un travail réflexif tout au long du projet de recherche. Nous avons par exemple écrit sur nos impressions suite aux préentrevues et entrevues avec chacun des participants ; sur nos questionnements et réflexions durant l'examen phénoménologique des données et sur le contenu des rencontres avec le directeur et la codirectrice. Nous avons aussi fait une annotation des verbatims à l'aide de mémos tout au long de l'analyse. Par ailleurs, nous avons fait de nombreuses rencontres avec la codirectrice afin d'échanger sur le processus d'analyse et de réflexion (Creswell, 2014 ; Janesick, 2015 ; Spall, 1998). Ces rencontres nous ont permis d'exposer notre processus réflexif en parallèle des sessions d'analyse dans le but d'explorer des aspects de l'enquête qui pourraient autrement rester implicites (Lincoln et Guba, 1985, p. 308). Le rôle de la codirectrice était d'encourager la réflexion sur nos biais et l'approfondissement de notre compréhension des données (Lincoln et Guba, 1985, Barber et Walczak, 2009). Elle a également aidé à tester des hypothèses émergentes et les a challengées en proposant des interprétations alternatives (Lincoln et Guba, 1985, Barber et Walczak, 2009). Suivant les recommandations de Spillett (2003), notre travail d'analyse a été révisé périodiquement par la codirectrice de recherche. Elle a d'abord pris connaissance du matériel en lisant plusieurs entrevues. Par la suite, un total de 37 rencontres a eu lieu tout au long de l'étape d'analyse. Le tableau de l'annexe G présente un suivi détaillé de ces rencontres.

Le deuxième critère, la transférabilité, fait référence à la validité externe (Gohier, 2004) et concerne la capacité à appliquer les conclusions de l'étude à d'autres contextes (Pourtois et Desmet, 2007). Ce critère repose notamment sur la saturation théorique où les nouvelles données n'ajoutent pas de nouveau sens à ce qui est déjà compris (Glaser et Strauss, 1967 ; Savoie-Zajc, 2007) et la description riche des sujets de la recherche. Pour renforcer le critère de transférabilité,

nous avons misé sur la description étoffée, fidèle et précise des participants et de leur contexte de travail. La présentation de quatre cas permet notamment au lecteur d'avoir une vision globale de participants provenant de contextes organisationnels différents. De plus, la présentation de nombreux extraits de verbatims lors de la présentation des résultats vient aider le lecteur à se faire sa propre interprétation en lien avec son expérience personnelle (Savoie-Zajc, 2004c).

Le troisième critère, la fiabilité, vise à démontrer l'indépendance des analyses par rapport à l'idéologie du chercheur (Pourtois et Desmet, 2007) et nécessite que le chercheur fasse preuve de transparence en énonçant ses présupposés et ses orientations épistémologiques (Gohier, 2004). La notion de fiabilité fait également référence à l'attitude de lucidité de la part du chercheur où il doit reconnaître que ses jugements influencent ses analyses et interprétations (Mucchielli, 2009). Le critère de fiabilité est amélioré à l'aide de l'implication des directeurs de la thèse dans toutes les étapes de projet de recherche et la tenue d'un journal de bord. Les nombreuses rencontres de supervisions, tant à l'étape de l'élaboration de la stratégie de collecte que celle de l'analyse, ont permis de discuter de nos différentes interprétations des données. Le processus d'écriture a également permis de faire un travail réflexif, soit une prise de conscience de nos attitudes et préjugés face aux propos des participants. Nos impressions personnelles ont été abordées à plusieurs reprises durant les rencontres de « *peer debriefing* ».

Finalement, le quatrième critère, celui de la confirmation, fait référence à l'objectivation des données. Savoie-Zajc (2004b) précise que pour atteindre ce critère, il importe que les outils de collecte de données soient justifiés par le cadre théorique, que les formes d'analyse appliquées soient décrites et qu'il y ait cohérence entre les deux. Dans la présente étude, le critère de confirmation est renforcé par la cohérence entre notre cadre théorique et les méthodes de collecte

de données sélectionnées. La méthode d'analyse a été décrite de manière détaillée et nous avons démontré comment le cadre théorique de l'étude s'est formé à travers l'analyse des données.

2.6 Considérations éthiques

Le présent projet de recherche respecte les conditions éthiques émises par le Comité d'éthique de l'Université de Montréal. La recherche n'implique pas de risques physiques ou psychologiques. Le risque d'un inconfort chez les participants de parler de difficultés vécues dans leur rôle de gestionnaire est atténué par des mesures spécifiques. Par exemple, avant d'entamer l'entrevue, tous les participants ont été informés que certaines questions posées durant l'entrevue pourraient leur rappeler des expériences déplaisantes et qu'à tout moment, ils pouvaient décider de ne pas répondre à la question et/ou de mettre fin à l'entrevue sans conséquence. Durant l'entrevue, nous avons adopté une attitude empathique en évitant tout jugement sur l'expérience du participant et en restant attentif à leur état général. À la fin de chaque entrevue, nous avons pris le temps de faire un débriefage en rappelant les personnes à contacter en cas de questionnement ou de malaises (p.ex. le directeur de recherche ; le Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences de l'Université de Montréal ; l'ombudsman de l'Université de Montréal). Les participants ont également été rassurés quant à la confidentialité de leurs données. Nous leur avons indiqué qu'elle serait préservée dans la mesure où seuls les chercheurs impliqués dans la présente recherche auraient accès à leurs informations (p.ex. nom, prénom, nom de l'organisation, etc.), à l'enregistrement audio ainsi qu'à la transcription verbatim. Le nom des participants demeure anonyme et tout commentaire permettant leur identification ou celle de leur organisation a été anonymisé. En aucun temps, ni dans la présente recherche ni dans de futures publications leurs informations n'ont été et ne seront divulguées. Par

ailleurs, tous les participants ont accepté que l'on utilise les informations recueillies à l'aide du formulaire sociodémographique pour décrire leur profil de façon anonyme.

Chapitre 3 - Résultats des analyses

Ce chapitre vise à présenter les résultats de notre analyse et se divise en quatre sections.

Dans la première section, nous présentons les idéaux identitaires de leader auxquels les participants aspirent et constatons la présence de deux paradigmes de leadership. Dans la deuxième section, nous présentons le travail identitaire que font les participants de notre étude. Nous y présentons d'abord les tensions identitaires identifiées puis l'ensemble des stratégies de travail identitaire y étant relié. La troisième section vise à présenter comment les participants mobilisent différentes stratégies de travail identitaire pour tenter de gérer une tension identitaire donnée à l'aide de la présentation de quatre cas (vignettes). Finalement, la quatrième section vise à présenter les dynamiques intégratrices permettant de rendre compte du travail identitaire que font les leaders de notre étude.

3.1 Les idéaux identitaires des leaders

3.1.1 *Les pro-identités et anti-identités*

Dans la présente section, nous présentons les différentes significations que les participants rattachent à leur identité de leader. Ces significations sont apparues comme des prescriptions ou des métaphores qui illustrent de ce qu'un leader idéal devrait (ou ne devrait pas) être ou faire. En ce sens, nous les avons qualifiés d'idéaux identitaires, c'est-à-dire ce que les participants aimeraient être en tant que leaders (pro-identités) et n'aimeraient pas être en tant que leaders (anti-identités). Au total, nous avons identifié 18 idéaux identitaires distincts traversant les 12 entrevues. Tel que le présenté dans le tableau 7, le leader : a une vision ; assure l'alignement ; suscite la motivation ; est un exemple ; est courageux ; contient ses émotions négatives ; est authentique ; est humble ; est compétent ; est responsable ; évite l'exercice de son

pouvoir autoritaire ; ne fait pas de micromanagement ; est attentif aux besoins de ses employés ; est juste et équitable ; valorise ses employés ; est participatif ; développe des relations individuelles et favorise le développement. Une représentation graphique des différents idéaux identitaires de leader pour chaque participant est présentée à la figure 6.

Tableau 7

Les idéaux identitaires des leaders

Idéaux	Définitions	Illustrations
<p>Le leader a une vision Pro-identité</p>	<p>Le leader idéal a une vision pour l'organisation ou l'unité dont il est responsable. La notion de vision implique la notion de direction où le leader influence et mobilise ses followers vers quelque chose. Les participants y font référence en parlant de cibles à atteindre, d'ambition ou encore d'orientation pour l'organisation. Le leader représente alors le porteur de vision et sait où il veut mener l'organisation.</p>	<p>« <i>c'est quelqu'un qui a de la, une vision [d'] où il veut mener l'organisation</i> » (Christelle) « <i>s'il y a une chose qui appartient au [directeur général] dans une organisation, c'est la vision [...] s'il y a une chose [...] moi c'est la vision ; [c'est] une sorte de job de vente où tu réussis [...] à amener les gens à l'entour [d'une] idée</i> » (Olivier) « <i>La stratégie, je me la garde encore à moi, j'ai ma compétence [...] Moi, j'ai mon plan stratégique sur trois ans. Je sais où on s'en va</i> ». (David)</p>
<p>Le leader a une vision Anti-identité</p>	<p>Le leader n'est pas celui qui porte la vision.</p>	<p>« <i>[...] on a une conception souvent du leader qui est porteur d'une vision. Moi, j'ai été ça par le passé, je pense, pour plusieurs personnes... et moi, j'ai plus tellement cet idéal-là. Pour moi, un leader, s'il reste encore une composante d'un leader, c'est celui qui sait écouter.</i> » (Jean)</p>
<p>Le leader assure l'alignement Pro-identité</p>	<p>Le leader a une vision d'ensemble et s'assure de créer une clarté et de l'alignement organisationnel. Il s'assure que chacun des membres de l'organisation comprenne en quoi son travail s'insère dans la stratégie globale de l'organisation, il connecte les réalités de la direction à celle des opérations et vice-versa, dans les deux sens.</p>	<p>« Le gestionnaire, c'est un interface entre la haute direction [et] la moins haute. [...] c'est vraiment d'assurer une bonne [...] réalité dans les deux sens. C'est de ramener cette réalité-là [...] c'est une cohésion [...] s'assurer que la communication va se rendre, que les objectifs vont être clairs, que chacun ait un mandat clair aussi [...] un mandat, un fil conducteur, faut que les gens sentent. Frédéric, mon chef [d'unité], il me disait souvent "Ce qui m'encourage, c'est que je sens qu'il y a un fil conducteur vers le haut, je sens le sens" » (Fabienne)</p>

Tableau 7

Les idéaux identitaires des leaders (suite)

Idéaux	Définitions	Illustrations
<p>Le leader suscite la motivation Pro-identité</p>	<p>Le leader idéal est capable de créer la passion et de susciter un niveau de motivation très élevé chez ses followers, il est capable d'aller chercher le meilleur, le talent ou les leitmotifs profonds des membres de l'équipe.</p>	<p>« <i>si je suis la même personne dans deux ans que je suis aujourd'hui, ben mon leadership va baisser. Faut toujours se réinventer, pour inspirer les gens [...] à chaque fois qu'ils passent du temps avec moi. Moi, je fais des rencontres annuelles [...] je discute beaucoup [...] les gens sortaient crinqués à bloc. [...] c'est ça un leader positif. Quand je fais une rencontre avec des gens, 100 % des cas, disons 99, mais j'ai pas peur de dire que les gens sortent crinqués. Ils ont du fun, ils sont motivés.</i> » (David)</p>
<p>Le leader suscite la motivation Anti-identité</p>	<p>Certains participants s'opposent à l'idée du leader motivateur. Ils expliquent qu'ils ont eu cet idéal par le passé, mais que l'image du leader motivateur ne fait plus partie de leur idéal actuel, car ils se sont butés à d'importants obstacles professionnels. Les participants racontent avoir redéfini cette idée à la suite de ce qu'ils qualifient de burnout, de grande fatigue et d'épuisement.</p>	<p>« <i>quelqu'un qui a une belle vision alors qui traîne ni plus ni moins l'organisation et qui est énergique, qui est sans faille, qui est stimulant, qui est mobilisant, que les gens veulent suivre, il y a comme un idéal que, que j'avais [...] Mais l'organisation est plus grande, les défis sont différents, moi je vieillis aussi et je me suis rendu compte que c'était des modèles mentaux et je me suis buté à des défis nouveaux que je m'expliquais pas</i> » (Denis)</p>
<p>Le leader est un exemple Pro-identité</p>	<p>Le leader idéal incarne la vision et prêche par l'exemple, notamment en termes d'engagement où il travaille fort, est travaillant et fait les heures nécessaires pour réaliser les projets. Vivre et incarner la vision et les valeurs préconisées dans la parole et dans l'action est une notion centrale.</p>	<p>« <i>À titre de leader [...] faut que les bottines suivent les babines, [...] Tu peux pas amener [...] les gens à te suivre dans une direction que tu montres si toi tu marches ailleurs là. [...] Non. Ça marche pas. [...] j'ai toujours l'image [...] des guerres du Moyen Âge où c'était le [...] capitaine qui est en arrière pis qui dit "Go allez-y !" pis là tout l'monde court aller se faire déchiqueter [...] dans la guerre sanglante [...] pis lui sur son cheval blanc en arrière là. [...] tu sais faut tu fasses partie de la [...] game. [...] faut que tu sois toi-même [...] de cette [...] marche-là</i> » (Laurent)</p>

Tableau 7

Les idéaux identitaires des leaders (suite)

Idéaux	Définitions	Illustrations
<p>Le leader est courageux Pro-identité</p>	<p>Le leader idéal ose prendre des décisions qui ne font pas l'unanimité, qui déstabilisent, créent le chaos et qui ne seront pas nécessairement bien reçues. Le leader a également le courage de dire. Il n'a pas peur d'avoir des conversations difficiles et confrontantes avec des employés problématiques. Le leader a également le courage de ses convictions et assume les échecs reliés à ses mauvaises décisions. Il est là quand ça va mal, ne part pas se cacher et n'est pas dans une dynamique de fuite.</p>	<p>« je suis prêt à prendre des décisions courageuses, c'est pas une question de popularité » (Thomas) « c'est ça que ça prend. [...] d'être sûr que les décisions que tu fais sont les meilleures décisions. Pis tu es prêt à accepter tous les conséquences. Même si ça va mal. » (John) « contre vents et marées, même si les gens d'expérience te disent que tu vas te planter, [...] de continuer à garder ton idée [...] un leader [...] il a des convictions [...] tu sais d'assumer le succès ou l'échec [...] ça c'est une qualité qui est importante [...] et ça c'est pas facile [...] de prendre des décisions [...] qui sont pas faciles [...] d'avoir à trancher un moment donné, je pense que ça c'est des exemples d'exercices de leadership [...] Être [...] courageux un peu » (Denis)</p>
<p>Le leader contient ses émotions négatives Pro-identité</p>	<p>Le leader idéal doit être de bonne humeur et capable de contenir ses émotions négatives.</p>	<p>« faut que je sois positif. [...] les gens qui m'entourent ont besoin de voir quelqu'un [...] être positif ça leur démontre une certaine solidité ou une certaine sécurité. [...] si c'est une journée plus difficile, ben euh, je la garde pour moi. Je leur dis d'ailleurs, ils le savent [...] j'appelle ça la journée café baileys. [...] j'essaie d'avoir une émotivité euh, juste. Euh, jamais trop de colère, je suis pas tu sais euh, un écart type d'émotivité, tu me verras pas, euh high, high, high, pis le lendemain, super down. Une certaine stabilité dans l'émotivité [...] j'ai remarqué que ça dérange la grande émotivité, ça les inquiète [...] donc euh dans la notion des émotions là, un bel écart-type, [...] pas trop de delta, une bell [...] C'est ça que moi j'aime aussi, envers mes leaders. » (Thomas) « d'être capable de voir dans le moment [...] si je deviens impatient, frustré, d'être capable de le métaboliser pis d'offrir à l'autre une réaction plus ouverte, plus empathique, plus dans la création de quelque chose que de lui domper inconsciemment mes réactions impatientes. » (Jean)</p>

Tableau 7

Les idéaux identitaires des leaders (suite)

Idéaux	Définitions	Illustrations
<p>Le leader est authentique Pro-identité</p>	<p>Le leader idéal est authentique en ce sens qu'il fait preuve de transparence face aux émotions ressenties. Relié à la notion d'humilité, elle représente également la capacité à démontrer que l'on a des faiblesses. Cette notion s'oppose à l'idée du leader qui est toujours positif et de bonne humeur.</p>	<p><i>Un leader d'aujourd'hui, c'est une personne qui est plus humain, qui est capable de démontrer qu'il a des faiblesses, qui est transparent dans sa façon d'être, qui est authentique, j pense c'est ça un leader authentique » (Laurent)</i> <i>« dans les échanges, d'être totalement authentique [...] J'essaie d'avoir une relation la plus transparente et authentique possible avec tout l'monde [...] L'authenticité je pense, que c'est quel'chose d'extrêmement fort. » (Denis)</i></p>
<p>Le leader est humble Pro-identité</p>	<p>Le leader idéal est humble, c'est-à-dire qu'il sait reconnaître ses limites, avoue ses erreurs et admet qu'il ne détient pas la vérité ou la science infuse. Plusieurs participants distinguent la confiance en soi de l'humilité. Un leader s'affirme, a une confiance en ses compétences et peut faire preuve d'audace. Par contre, il ne doit pas être baveux et tomber dans l'excès de confiance en soi en développant un gros égo.</p>	<p><i>« Un bon leader, c'est celui qui hésite pas à avouer ses erreurs de façon ouverte [...] C'est ça, des bons actes de leadership » (Jean)</i> <i>« L'humilité aussi, accepter qu'il y a des gens qui ont plus de connaissance [que nous] [...] l'humilité c'est une grande force [...] Je me suis trompée, c'est correct » (Fabienne)</i> <i>« je leur dis aux nouveaux managers, authenticité, humilité [...] Vous êtes pas un capitaine [...] vous êtes un gestionnaire [...] vous êtes pas au-dessus de, vous êtes avec » (Thomas)</i></p>
<p>Le leader est compétent Pro-identité</p>	<p>Le leader idéal est compétent en ce sens qu'il a développé une expertise qui lui permet de gérer les problèmes opérationnels. La personne la mieux placée pour réaliser la tâche peut ressortir comme le leader.</p>	<p><i>« Un bon leader, ben c'est sûr qu'il faut [...] une certaine compétence [...] qui est reconnu pour ses compétences [...] on intervient beaucoup pour les choses [...] problématiques [...] ça prend quand même des compétences techniques ou de l'expérience [...] un bon leader pour moi, c'est quelqu'un qui est là justement quand ça va mal. » (Marie)</i></p>
<p>Anti-identité</p>	<p>Un leader n'a pas nécessairement besoin d'être la personne la plus compétente. C'est plutôt son savoir-être et son empathie envers les autres qui font de lui un leader idéal.</p>	<p><i>« Je pense aujourd'hui [...] on le voit, le savoir être c'est un élément qui [...] je dirais pas autant, mais, pis oui je vais le dire, presqu'autant sinon plus peut-être même que [...] la compétence elle-même [...] c'est ton savoir-être qui va t'amener, ta compétence [...] tu sais, tu peux la développer. Le savoir être [...] tu peux pas faker sur ton savoir être, tu peux pas faire semblant d'être quelqu'un qui est empathique si tu te balances des gens. » (Laurent)</i></p>

Tableau 7

Les idéaux identitaires des leaders (suite)

Idéaux	Définitions	Illustrations
<p>Le leader est responsable Pro-identité</p>	<p>Le leader est responsable et protège ses employés face à l'autorité. À l'image d'un paratonnerre, il assume les erreurs de ses employés comme si c'était les siennes devant les clients et supérieurs hiérarchiques.</p>	<p>« Un leader c'est quelqu'un qui prend la responsabilité pour son équipe. Ça veut dire, il y a une erreur faite par son équipe, c'est son erreur. Parce que si l'équipe à mal faite, c'est parce que lui, il a mal entraîné, il a mal engagé, il a pas démissionné les gens qu'il doit démissionner [...] N'importe quoi qui va mal dans l'équipe [...] c'est la faute du leader [...] pour moi, c'est vraiment important [...] spécialement si [...] tu gères le monde, que leur erreur, c'est TA faute, toujours. Leur erreur, c'est TA faute, toujours. » (John)</p>
<p>Le leader évite l'exercice de son pouvoir autoritaire Pro-identité</p>	<p>Le leader idéal n'a pas besoin de faire appel à son autorité ou son pouvoir hiérarchique pour mobiliser ses followers. Il est en mesure de mobiliser/motiver/engager ses followers afin qu'ils le suivent avec plaisir et non par obligation/contrainte. En ce sens, un mauvais leader est un leader directif, autoritaire, autocratique, bossieux et à l'extrême, dictateur.</p>	<p>« les leaders sont plus des personnes qui accompagnent plutôt que, qui dirigent [...] pour moi, c'est très clair que, il y avait une façon moderne de gérer, versus, une ancienne façon [...] qui était un peu à proscrire là, d'être juste sur l'autorité » (Marie) « le moins possible je vais exercer mon autorité, mon pouvoir hiérarchique dans mon travail » (Denis) « les gens autoritaires réussissent pas à avoir, à garder la motivation chez les leurs employés [...] suivez-moi en arrière, il y a juste moi qui décide tout seul, là. [...] moi, je crois pas à ça » (Christelle) « pour moi c'est cette capacité-là d'aller chercher [le] 'J'ai le choix de te suivre [...] Je fais le choix de te suivre'. Et c'est volontaire. [...] cet aspect-là de volontaire est hyper important pour moi dans le leadership » (Thomas)</p>
<p>Le leader ne fait pas de micro-management Pro-identité</p>	<p>Le leader idéal ne fait pas de « micro-management » en contrôlant si les choses sont faites et en étant « hands-on » sur tout. Il encourage plutôt « l'autonomie » en considérant que ses employés sont « autonomes », « compétents », « intelligents » et « ont de l'expertise ».</p>	<p>« il y a [...] 5 ans, il y avait une structure très traditionnelle, années 80 que j'appelle [...] avec une directrice [...] qui faisait du micro-management [...] face à qui les gens avaient toujours un peu besoin de se valider [...] elle avait son leadership, mais contrôlant [...] Moi, ça m'écœure, être un intermédiaire, quand quelqu'un me demande de quoi et je sers juste à dire oui, non. J'aime mieux ne pas être là pantoute. Moi, je m'éjecte. C'est ça. Le leader n'est pas un intermédiaire décisionnel [...] face à qui les gens ont toujours besoin de se justifier ou de demander l'approbation [...] J'ai confiance en l'équipe, j'ai pas à être en contrôle. » (David)</p>

Tableau 7

Les idéaux identitaires des leaders (suite)

Idéaux	Définitions	Illustrations
<p>Le leader est attentif aux besoins de ses employés Pro-identité</p>	<p>Le leader idéal est sensible et attentif aux besoins de ses employés. Son empathie lui permet de comprendre les insatisfactions et il se montre disponible pour répondre aux besoins qu'il capte.</p>	<p>« pour moi c'est [...] d'être attentif à l'autre aussi beaucoup [...] [un] bon leader doit, beaucoup d'écoute, beaucoup, beaucoup, beaucoup d'écoute [...] le vrai leader est très attentif [...] en rencontre [...] dans les échanges [...] ma présence attentive dans mes relations avec les gens [...] elle est fondamentale. Donc d'être toute là, tout l'temps. » (Denis)</p> <p>« être gestionnaire [...] c'est être à l'écoute [...] être gestionnaire, c'est être généreux [...] Ils ont tous mon cellulaire [...] Fait qu'ils savent qu'ils peuvent m'écrire pis je vais les appeler tout de suite. [...] T'as-tu cinq minutes ? J'aurais besoin de parler '' [...] D'où l'importance d'être disponible là, le plus possible » (Fabienne)</p> <p>« la générosité [dans] le sens [...] Euh, il faut que je sois attentif à l'investissement que la personne me demande aujourd'hui. Je ne peux pas être robotisé euh, je dois être attentif. » (Thomas)</p>
<p>Le leader est juste et équitable Pro-identité</p>	<p>Le leader idéal prend des décisions justes et équitables en traitant tous ses employés de la même façon, principalement concernant l'application des règles.</p>	<p>« Sois juste [...] les règles sont les règles, les conséquences sont les conséquences pis ça doit [être le cas] pour tout le monde [...] parce que sinon, c'est pas juste. [...] De traiter tout le monde la même [...] Oui, tu es une bonne personne, je t'aime bien, mais ton travail, ou ton, ton caractère dans le bureau avec les autres gens, c'est inacceptable. [...] Ça, c'est la ligne. [...] je pourrais être ami avec quelqu'un, mais le démissionner quand même. » (John)</p>
<p>Le leader valorise ses employés Pro-identité</p>	<p>Le leader idéal reconnaît et valorise la contribution personnelle de ses employés. La reconnaissance n'est pas nécessairement faite à l'aide d'éloges. Elle doit plutôt se faire au quotidien, par de simples gestes afin que l'employé sente que sa contribution est valorisée.</p>	<p>« je faisais juste, dire un petit discours euh, 5 minutes [...] ''Ah, ben cette personne-là, elle est spéciale pour telle, telle raison, pis voici les bons coups qu'elle a fait, voici ce qu'elle apporte à ses collègues. '' Donc, je soulignais, un peu les qualités de la personne, devant tout le monde [...] donc c'est, c'est un petit, ça coûte pas très cher, c'est pas un, c'est pas débloquer un budget de fou [...] Donc c'est pour que c'est, c'est des petites choses parfois, mais qui faut faire au quotidien. » (Marie)</p>

Tableau 7

Les idéaux identitaires des leaders (suite)

Idéaux	Définitions	Illustrations
<p>Le leader est participatif Pro-identité</p>	<p>Le leader idéal est participatif. Il consulte ses employés, favorise l'échange et collabore avec eux plutôt que d'être celui qui amène toutes les solutions. D'une part, il reconnaît qu'il a besoin des autres et qu'il ne fait rien tout seul. D'autre part, à l'image d'un chef d'orchestre, le leader prend soin de la dynamique de l'équipe, plus que tout.</p>	<p>« Un leader sans équipe c'est pas un leader. [...] dans mon quotidien, [...] les gens avec qui je travaille [...] sont indispensables dans la réalisation de ce que je dois faire. [...] Fait que c'est un travail d'équipe [...] c'est pas une personne seule. C'est un maillon de [...] dans la chaîne qui permet la réalisation de cette mission-là. » (Laurent)</p> <p>« Je crois beaucoup au travail d'équipe [...] il n'y a rien qu'on peut faire tout seul, donc c'est vraiment un travail d'équipe, pis je crois beaucoup, beaucoup à la symbiose et à la chimie des forces [...] on fait rien tout seul, [...] c'est le mélange des forces. » (Fabienne)</p> <p>« j'ai toujours dit que j'étais une leader participative, que je fais participer les employés, qu'on fait beaucoup de choses en équipe pis que je leur demande leur opinions etc. » (Marie)</p>
<p>Le leader développe des relations individuelles Pro-identité</p>	<p>Le leader idéal crée des liens avec ses employés et développe des relations de confiance qui sont solides. D'une part, la confiance est reliée à la notion de levier pour susciter l'adhésion. D'autre part, la relation peut aller au-delà du contexte professionnel patron-employé où le leader devient ami et développe une relation amicale avec ses employés.</p>	<p>« Établir un, la confiance [...] c'est à la base de tout. Avec la confiance, tu peux tout faire. Sans confiance, tu peux rien faire. Rien. Rien. [...] Pis tu peux pas forcer ça non plus. Faut être patient. Il y a des gens, c'est plus long, il y a des gens, c'est plus vite, il y a des gens, on l'aura jamais [...] [Mentionne un exemple vécu avec un employé] c'est ça qui s'est bâti tranquillement pis à un moment donné [...] on s'est regardé pis on a fait "Okay, la confiance est là". » (Fabienne)</p> <p>« Je suis [...] un leader qui apprécie beaucoup l'individualité des gens, [le] leadership que j'apprécie c'est celui où il y a une relation de compréhension [...] entre le leader et puis, quelqu'un qui fait partie de son équipe. Pis j'aime pas ça parler d'une relation employé- employeur, là, c'est au-delà de ça le leadership. [...] c'est souvent apprécié, le fait que je prenne le temps de connecter avec les gens à un autre niveau. [...] c'est aussi des relations interpersonnelles qui dépassent souvent le professionnel. » (Michel)</p>

Tableau 7

Les idéaux identitaires des leaders (suite)

Idéaux	Définitions	Illustrations
Le leader favorise le développement Pro-identité	Le leader idéal favorise le développement de ses employés. Les participants pour qui cette notion est centrale se positionnent comme des coachs, ceux qui ouvrent des portes et ceux qui peuvent gérer le chemin des employés.	<i>« Un bon leadership, c'est amener chacune des personnes à l'intérieur d'une entreprise [...] à se développer [...] les amener plus loin [...] faut offrir [...] des défis qui challengent [...] pis qui amènent à faire un pas de plus. [...] Et mon rôle, là-dedans, moi, c'est [...] d'ouvrir des portes. Donner la possibilité d'explorer [...] en les mettant devant des défis [...] ma force comme leader, de pouvoir percevoir ce qui pourrait unifier la vie de quelqu'un et de l'amener plus loin dans un talent qu'il a. »</i> (Pierre) <i>« La notion de coach généreux [...] je vais, si tu le souhaites, pouvoir être un coach pour toi [...] Tu deviendras meilleur que moi, c'est le but ultime. »; « [Je suis] dans un rôle plus de [...] je veux vraiment développer des individus [...] les amener [...] à se dépasser [...] sur le plan professionnel, mais aussi personnel. »</i> (Thomas)

3.1.2 Les paradigmes de leadership

Dans la section précédente, nous avons identifié un total de 18 idéaux identitaires de leader qui apparaissent comme des prescriptions de ce que devrait (ou ne devrait pas) être ou faire le leader idéal. Ces idéaux semblent se diviser en deux principaux thèmes, soit les idéaux de leadership héroïque et les idéaux de leadership post-héroïque (voir tableau 8).

Tableau 8

Les idéaux identitaires de leadership héroïque et post-héroïque

Idéaux de leadership héroïque	Idéaux de leadership post-héroïque
<ul style="list-style-type: none">• Le leader a une vision• Le leader assure l’alignement• Le leader suscite la motivation• Le leader est un exemple• Le leader est courageux• Le leader contient ses émotions négatives• Le leader est compétent• Le leader est responsable• Le leader est juste et équitable• Le leader favorise le développement	<ul style="list-style-type: none">• Le leader a une vision (anti-identité)• Le leader suscite la motivation (anti-identité)• Le leader est authentique• Le leader est humble• Le leader est compétent (anti-identité)• Le leader évite l’exercice de son pouvoir autoritaire• Le leader ne fait pas de micro-management• Le leader est attentif aux besoins de ses employés• Le leader valorise ses employés• Le leader est participatif• Le leader développe des relations individuelles

L’idéal héroïque est retrouvé chez la majorité des participants qui considèrent que le rôle du leader est d’influencer, d’aligner, de guider et d’accompagner ses followers vers une vision qu’il a pour l’organisation. Cela dit, il apparaît clairement que pour l’ensemble des participants, l’utilisation de l’autorité hiérarchique ne permet pas de susciter l’adhésion, d’inspirer et de motiver les followers vers des objectifs communs. Plusieurs mentionnent que les styles de leadership autoritaire et autocratique sont des vieux modèles qui appartiennent aux années 60. En ce sens, le leader idéal n’influence pas par l’imposition, la punition ou la contrainte, mais plutôt à l’aide de son charisme. Bien que les notions de charisme et d’influence idéalisée ne soient pas explicitement nommés, plusieurs participants utilisent l’expression « prêcher par l’exemple » et présentent une liste étoffée des qualités exceptionnelles qu’un leader idéal devrait posséder afin que les employés aient envie de le suivre « par plaisir ». Par exemple,

le leader idéal a une vision, est inspirant, compétent, engagé, disponible, généreux, courageux, positif, juste et équitable. À l'image d'un paratonnerre, il assume les erreurs de ses employés comme étant les siennes afin de les protéger de la hiérarchie (ou de la clientèle). Finalement, le leader idéal est celui qui ouvre des portes et s'assure que ses employés puissent se développer professionnellement et personnellement et donner le meilleur d'eux-mêmes.

En parallèle, l'idéal post-héroïque est également retrouvé chez la majorité des participants qui considèrent que le leader idéal collabore et travaille en équipe, développe des relations de confiance avec ses employés et fait preuve d'humilité quant à ses limites et ses faiblesses. Plusieurs participants mettent l'accent sur le fait que les employés sont « indispensables » dans la réalisation d'un projet et qu'avec des membres « qui collaborent bien », l'équipe peut accomplir « presque l'impossible », « il y a rien qui peut aller contre ». Les participants expliquent également que le leader idéal est « participatif » et qu'il consulte, demande l'opinion et implique ses employés dans les prises de décision. La notion de « responsabilisation » a été nommée à plusieurs reprises où les participants refusent d'être les seuls à « porter » les responsabilités d'un projet. Au lieu de « trouver des solutions » et « faire des tâches » à la place de leurs employés, plusieurs participants expliquent que le rôle du leader est d'être « un chef d'orchestre » ou « un coach » qui accompagne et aide les employés à réfléchir. En ce sens, l'ensemble des participants accordent une grande importance aux relations et à la « confiance relationnelle » en expliquant qu'ils prennent le temps d'apprendre à connaître leurs employés en tant qu'individus et de reconnaître leur « contribution personnelle ». Finalement, les participants soulignent que le leader idéal reconnaît qu'il « ne détient pas la vérité » et fait preuve « d'humilité » en laissant la place aux idées des autres. En résumé, le leader idéal est humain, empathique, attentif, à l'écoute, a une présence attentive, une ouverture et une sensibilité à

l'autre et ses besoins. Il collabore, est participatif et fait preuve d'humilité et d'authenticité face à ses erreurs et ses limites.

En somme, nous constatons que l'idéal du leader comme « principale source de leadership » et l'idéal de collaboration où le leader « partage son pouvoir décisionnel » traversent l'ensemble des entretiens où tous les participants valorisent concurremment des idéaux qui appartiennent aux deux paradigmes. En valorisant des idéaux de leader opposés, le leader se retrouve à cheval entre les deux paradigmes. L'extrait suivant tiré de l'entretien avec Jean illustre notre propos :

Ce qui est paradoxal dans ça [mon idéal anarchiste], c'est que [...] c'est une proposition que je tiens assez fermement. On pourrait la voir comme *top down*. C'est une posture qui est assez [...] délicate, très nuancée à tenir [...] je suis un acteur assez prépondérant [...] de l'organisation [...] Donc de tenir un idéal [...] anarchiste comme ça et de le porter assez fortement, c'est souvent senti [par les autres] comme une contradiction [...] je me questionne moi-même [...], mais est-ce vraiment paradoxal ou est-ce [...] une proposition contradictoire ? Dans certains cas, je peux agir de façon, j'allais dire contradictoire... en étant autoritaire un peu. Puis quand [...] Je porte un idéal dans l'organisation où je dis « Ben toutes les structures, on les invente ensemble, [...] on peut les questionner », pis je sens qu'il y a des gens [...] qui ont de la difficulté à recevoir cette proposition-là, ben des fois, je dois y aller un petit peu plus fermement. Pis si j'y vas fermement, est-ce que je suis en train, justement, de passer du côté de l'imposition ? [Lara: D'imposer le questionnement [...] ?] Exact ! [...] moi, par mon style de leadership, je suis [...] en opposition à ça [l'imposition]. [...] [Je suis] au service de cet idéal anarchiste [...] que chacun puisse exercer son pouvoir. Je me sens vraiment dévoué à ça.

[...] pour moi, l'acte de leadership là-dedans, c'est de continuer à faire la proposition malgré la résistance. Pour inviter les gens dans un espace d'exploration où il y a plus d'inconnu.

Les figures ci-dessous illustrent ce constat de chevauchement entre les deux paradigmes à l'aide de la représentation graphique des idéaux de leader des participants. Par exemple, dans le cas de David, d'une part, il aspire à être « la principale source de leadership » et considère qu'il doit « toujours se réinventer pour inspirer les gens », ce qui correspond aux idéaux du paradigme héroïque. D'autre part, David aspire aux idéaux du paradigme post-héroïque en considérant que son leadership n'est pas « plus important que le leadership d'un autre », car le leadership, « c'est une énergie qui se partage » et que « ça existe presque pas, le leadership individuel ». Par ailleurs, les dynamiques identitaires de David et Jean seront présentées dans la section portant sur les dynamiques intégratrices du travail identitaire.

Figure 6

Représentation schématique des idéaux identitaires des participants

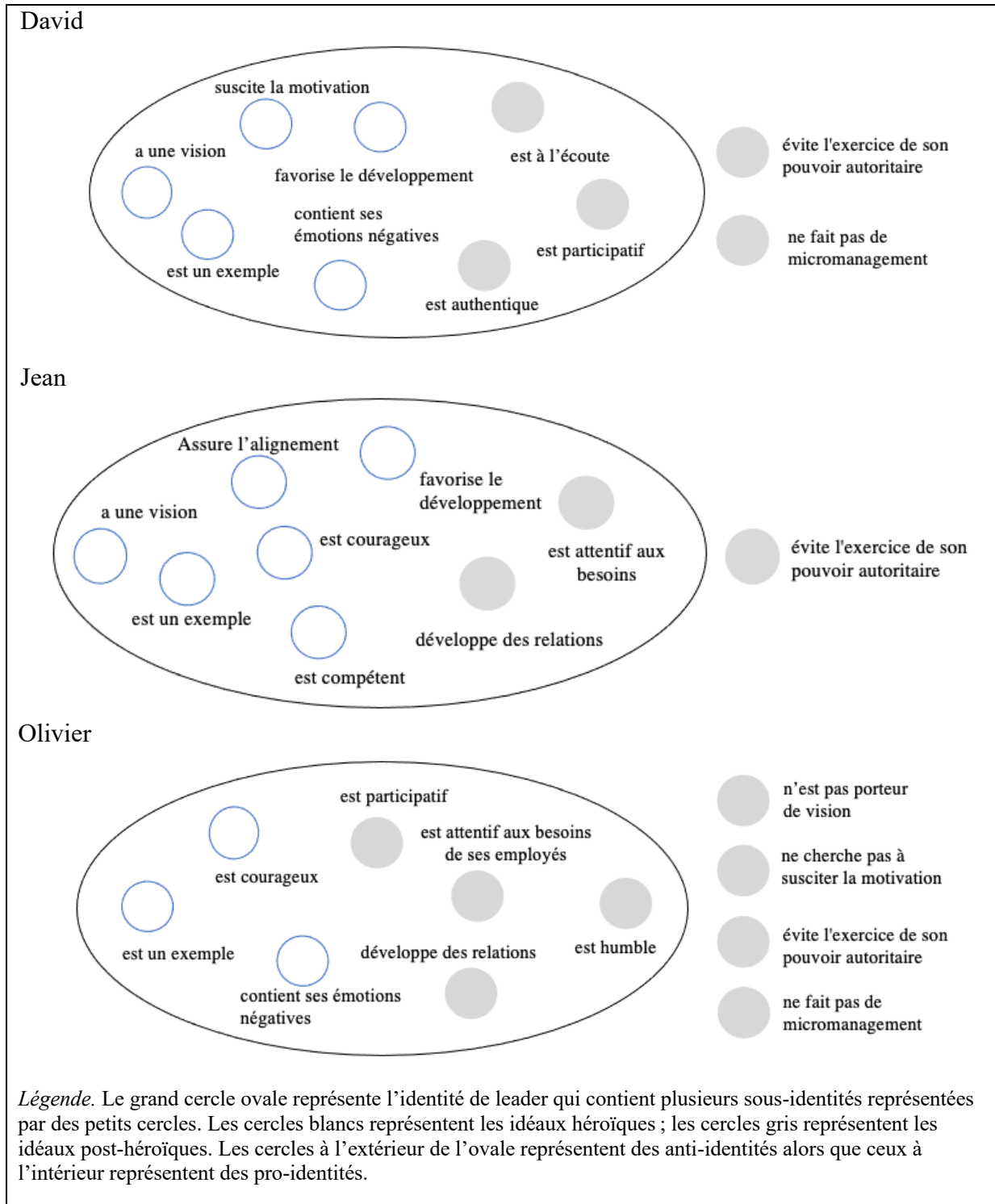


Figure 6

Représentation schématique des idéaux identitaires des participants (suite)

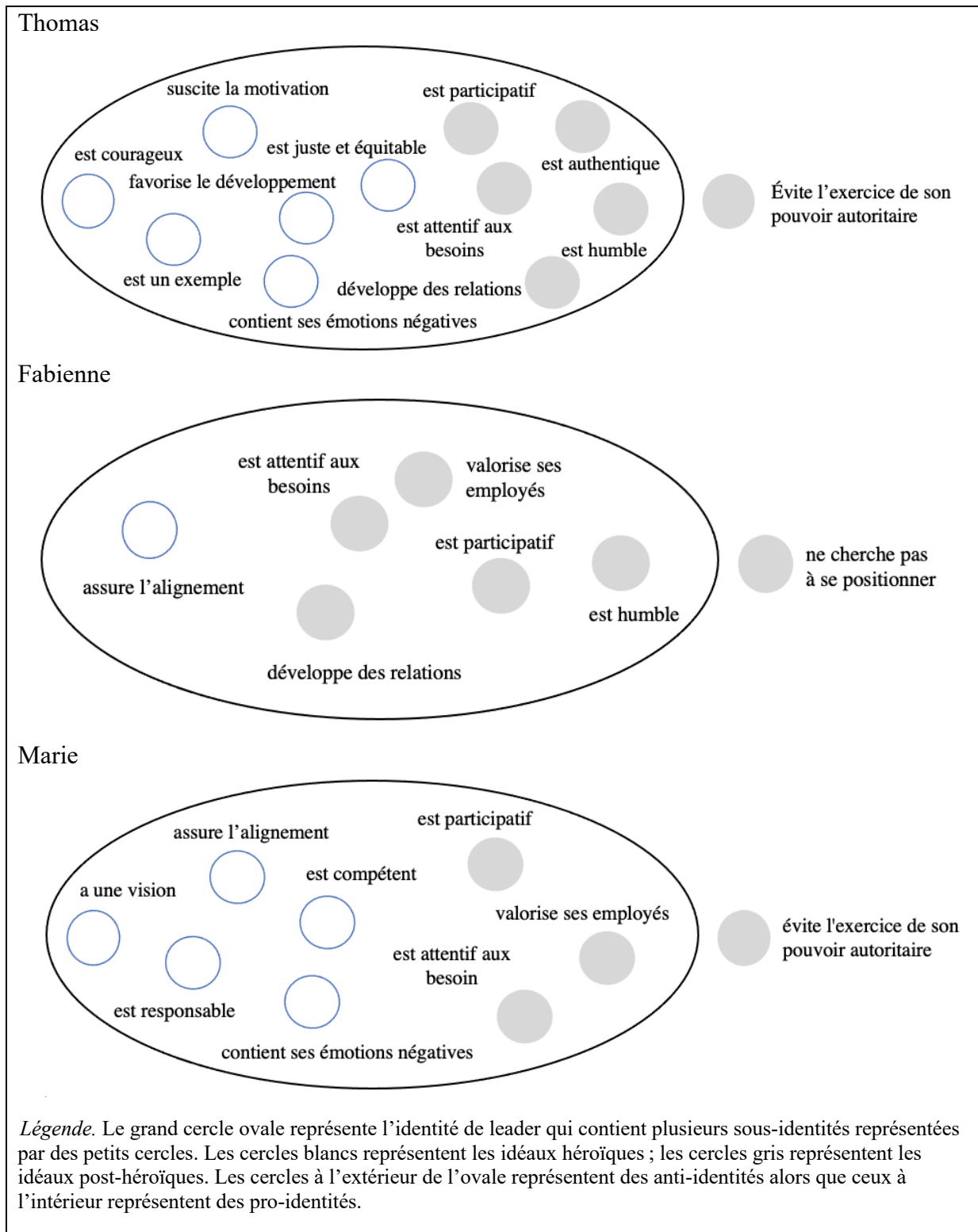


Figure 6

Représentation schématique des idéaux identitaires des participants (suite)

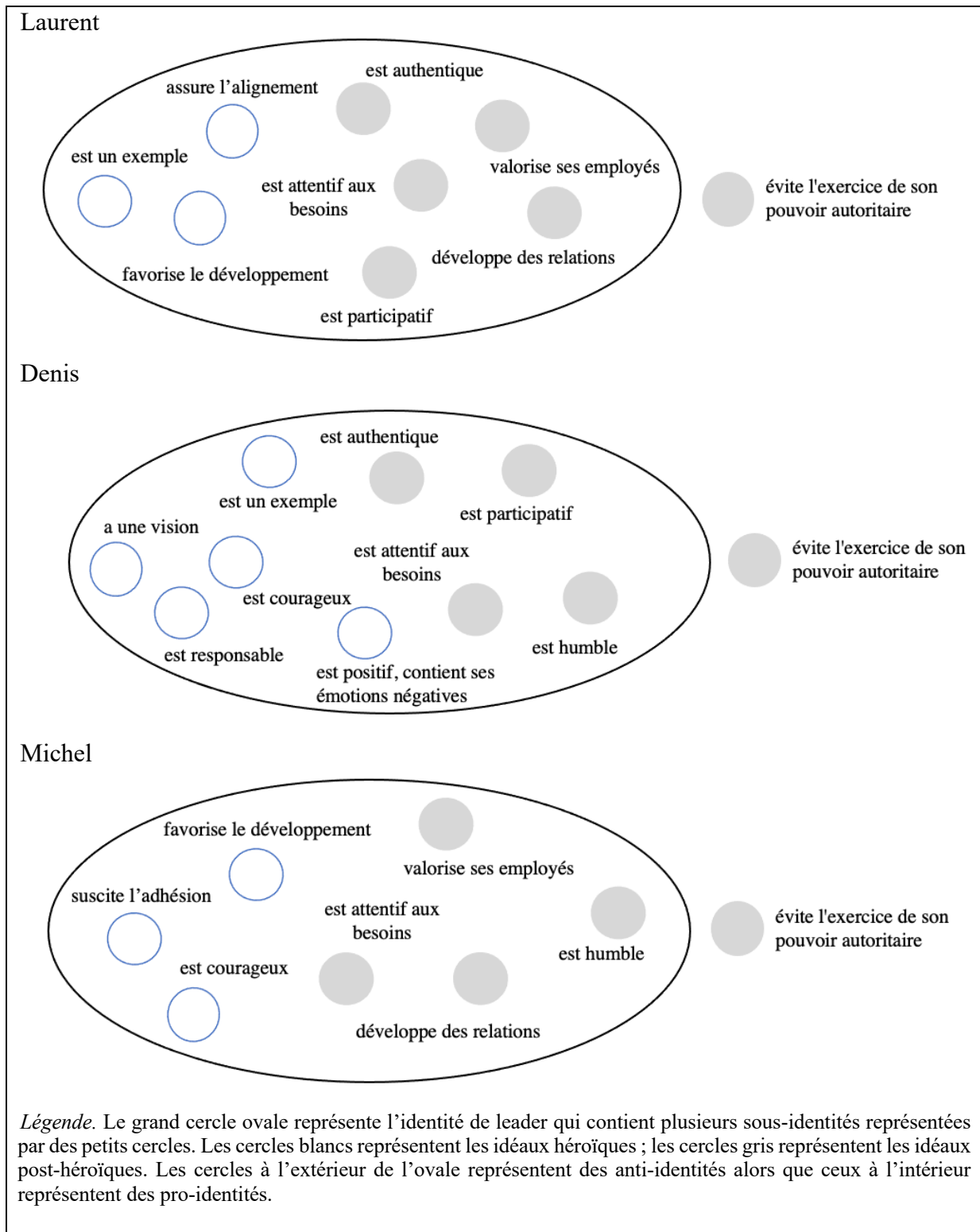
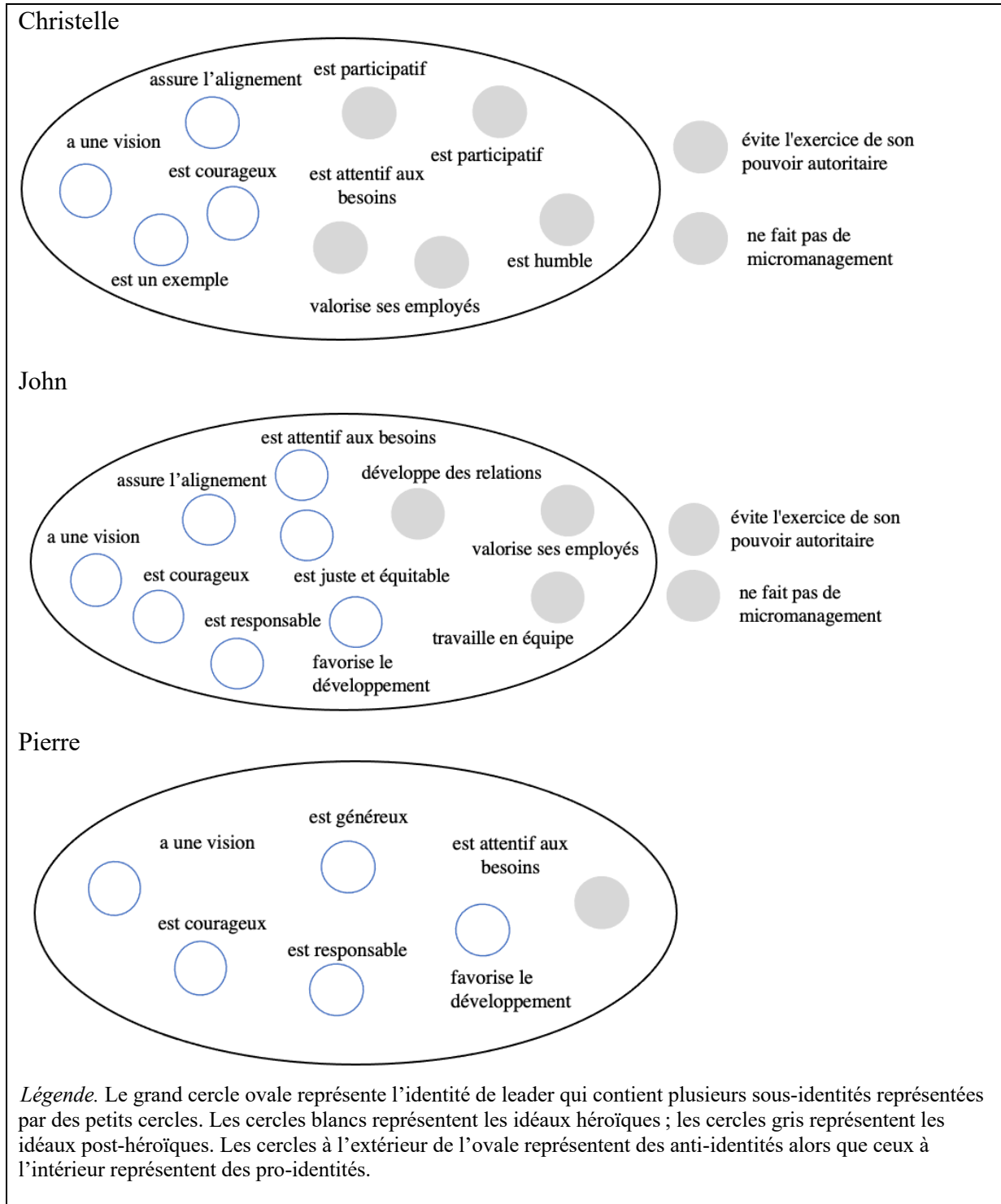


Figure 6

Représentation schématique des idéaux identitaires des participants (suite)



3.2 Le travail identitaire des leaders

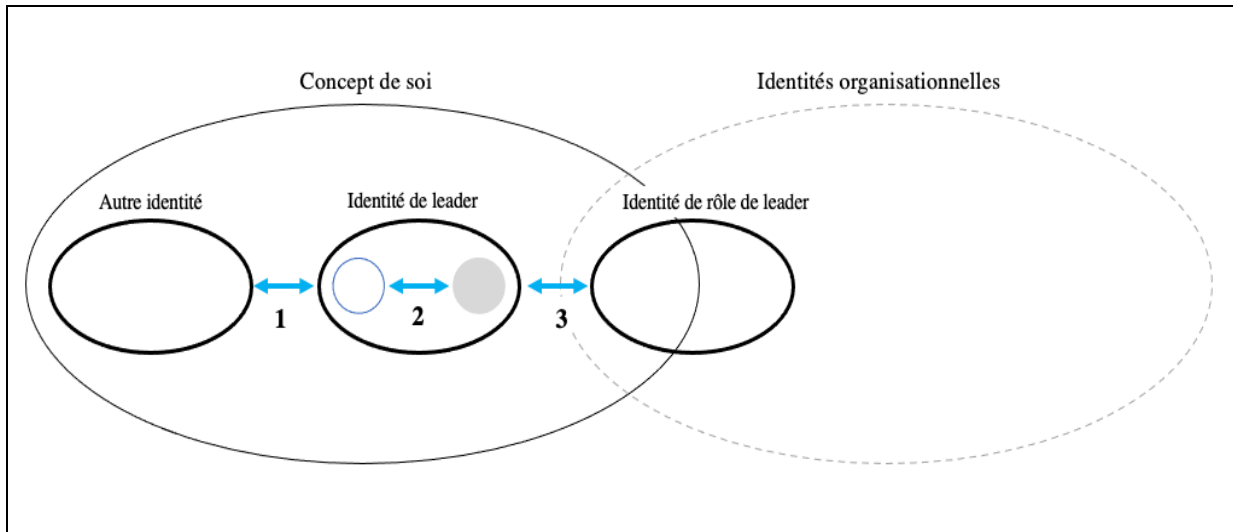
La présente section concerne les résultats de l'analyse du travail identitaire des leaders. Nous débutons par une synthèse des différentes tensions identitaires identifiées et ensuite illustrons 13 stratégies identitaires en expliquant comment ces stratégies ont permis aux participants de gérer les tensions identitaires ressenties. Nous poursuivons en présentant le travail identitaire de quatre leaders : Olivier, Thomas, Fabienne et Marie. Nous croyons que la présentation de cas permet au lecteur de mieux comprendre la nature et l'ampleur de l'analyse en plus de lui donner un contexte quant à l'émergence du travail identitaire.

3.2.1 Les tensions identitaires

Nous avons identifié un total de 32 tensions identitaires, c'est-à-dire entre une à quatre tensions par entrevue. Tel que le présente la figure 7, il a été possible de synthétiser l'ensemble des tensions en trois types de tensions : 1) tension entre l'identité de leader et une autre identité (tension interne), 2) entre deux idéaux identitaires de leader (tension interne) et 3) entre les attentes divergentes rattachées à l'identité de rôle de leader (tension externe). Le tableau 9 exemplifie chacune des tensions. Les sous-sections portant sur les stratégies et les quatre cas présentent ces tensions à l'aide de verbatims. À titre de rappel, nous avons défini qu'une tension interne est ressentie lorsque l'individu éprouve une incompatibilité entre deux identités, un bris de continuité entre une identité passée et future ou un écart identitaire négatif entre son soi actuel et ses guides identitaires. Une tension externe est ressentie lorsque des discours, des attentes ou pratiques organisationnelles, des groupes d'appartenance ou des événements imprévisibles portent préjudice à la mise en œuvre d'une identité.

Figure 7

Trois types de tensions rattachées à l'identité de leader



3.2.1.1 Incompatibilité entre l'identité de leader et une autre identité. Le premier type de tension interne concerne l'incompatibilité entre l'identité de leader et une autre identité. Cette tension a été identifiée chez les participants qui exprimaient ressentir qu'une de leurs identités semblait inconciliable avec l'identité de rôle de leader qu'ils souhaitent adopter. Par exemple, Pierre, Père abbé d'une abbaye, ressent que son rôle de leader d'entreprise le sort de son rôle traditionnel de leader spirituel (p. 213) alors que Marie ressent que son rôle de femme émotive est incompatible avec son rôle de leader qui contient ses émotions (p. 287).

3.2.1.2 Incompatibilité entre deux idéaux identitaires de leader. Le second type de tension interne concerne l'incompatibilité entre deux idéaux identitaires, lorsque le participant ressent un tiraillement entre ses différentes identités de leader. Tel qu'illustré dans la section précédente portant sur les idéaux, il semble que les leaders participant à notre étude soient à

cheval entre des idéaux identitaires appartenant aux paradigmes héroïque et post-héroïque. Nous avons observé trois types d'incompatibilité soit 1) le tiraillement entre être un leader participatif et un leader qui a une vision, 2) être un leader empathique et un leader performant et 3) être un leader à la fois humble et confiant.

3.2.1.1.1 Leader participatif / Leader qui a une vision. Ce tiraillement a été identifié chez les participants qui exprimaient une tension entre leur désir d'être un leader participatif qui met les autres de l'avant et partage son pouvoir décisionnel et leur désir de rester en position de pouvoir afin de trancher les décisions et réaliser leur vision pour l'organisation. Par exemple, faisant appel à la métaphore de l'énergie d'un courant électrique, David, Directeur Général d'une PME œuvrant dans le domaine du graphisme, affirme que le leadership est une énergie qui se partage et qui n'est pas hiérarchique, mais il souhaite être celui qui en a le plus en se positionnant comme le courant le plus électrisant, celui qui porte la vision.

3.2.1.1.2 Leader empathique / Leader performant. Ce tiraillement a été identifié chez les participants qui exprimaient une tension entre leur désir d'être un leader empathique priorisant la relation avec ses employés et celui d'être exigeant afin de performer dans leurs tâches de gestionnaire. Thomas, vice-président du développement des affaires d'une institution financière canadienne, souhaite susciter l'adhésion volontaire en prenant le temps de développer une relation de confiance et d'empathie avec ses employés, mais cela prend du temps et il veut réussir rapidement en réalisant son ambition financière et ses standards de réussite.

3.2.1.1.3 Leader humble / Leader confiant. Ce tiraillement a été identifié chez les participants abordant la notion de confiance en soi en exprimant une tension entre l'excès de confiance et le manque d'assurance. Ce tiraillement est relié aux deux précédents où les

participants qui aspirent à être des leaders participatifs et/ou empathiques souhaitent être des leaders humbles capables de reconnaître et d'avouer leurs limites, mais se positionnent comme des leaders performants, compétents et visionnaires ayant une grande confiance en leur capacité à réaliser la vision qu'ils ont pour l'organisation (ou le département). Par exemple, Thomas explique qu'il inspire un sentiment de sécurité à ses employés de par sa confiance en lui et ses capacités, mais que ceux-ci perçoivent à tort qu'il manque d'humilité parce qu'il a l'air toujours solide et ne partage pas ses journées plus difficiles. Dans une dynamique opposée, Fabienne, directrice du développement et de l'innovation dans une organisation de divertissement, souhaite sortir de son humilité afin d'être en mesure de se mettre de l'avant, mais souhaite à tout prix éviter de devenir une leader narcissique qui fait passer ses besoins avant ceux de ses équipes.

3.2.1.2 Divergence des attentes reliées à l'identité de rôle de leader. Toutes les tensions identitaires externes que nous avons identifiées concernent une divergence des attentes rattachées à l'identité de rôle de leader où le participant n'est pas aligné à la conception du leader idéal qu'a son organisation. Cette divergence des attentes s'est manifestée de trois façons : 1) le leader explique que son persona professionnel n'est pas authentique, 2) déclare que son environnement invalide l'identité de leader qu'il revendique ou 3) critique son environnement en expliquant qu'il ne correspond pas à son idéal. Que la tension soit déclenchée par l'environnement extérieur ou par le leader, dans un cas comme dans l'autre, elle concerne la divergence des attentes face à l'identité de leader revendiquée.

3.2.1.2.1 Écart entre le persona professionnel et l'identité de leader. Cette tension a été identifiée chez les participants qui expliquent ressentir un écart ou une incongruence entre leur persona professionnel de leader et leur identité « authentique » de leader. Les participants

souhaitent arrêter de jouer un personnage en devenant un leader plus authentique et humain tout en appréhendant de déplaire à leurs patrons, collègues, employés et/ou clients en se positionnant ainsi. Par exemple, Laurent, directeur général d'un ministère provincial, explique qu'il a essayé de faire plaisir à ses patrons en devenant quelqu'un d'autre, mais qu'il a eu l'impression de se perdre et de ne pas pouvoir être lui-même au travail.

3.2.1.2.2 Critiques de l'environnement. Cette tension a été observée chez les participants qui rapportent avoir reçu des critiques et reproches et disent se sentir blâmé, jugé, rejeté, exclu, incompris et/ou non-reconnu face à l'identité de leader à laquelle ils s'identifient durant l'entrevue. Par exemple, Michel, architecte en solutions TI dans une grande organisation, se décrit comme un leader intuitif préoccupé par le succès holistique de ses projets et rapporte être rejeté par certains employés spécialistes qui refusent de travailler avec lui, jugeant son approche trop intangible et ésotérique.

3.2.1.2.3 Frustrations envers l'environnement. Cette tension a été observée chez les participants qui expriment une frustration face à la culture organisationnelle ou certains membres organisationnels les empêchant de concrétiser leur idéal identitaire. Par exemple, John, gestionnaire et entrepreneur dans le domaine informatique, explique qu'il est contre la culture de chasse au coupable et de licenciements des grandes entreprises où il a travaillé. Elle va à l'encontre de sa vision de leader qui donne le droit à l'erreur à ses employés pour qu'ils se développent professionnellement. Par contre, son style de gestion suscite la méfiance chez ses patrons qui trouvent ses décisions bizarres.

Le tableau 9 présente la synthèse de ces trois types de tensions.

Tableau 9*Synthèse des tensions identitaires*

Provenance de la tension	Tensions	Type de tensions	Illustrations
Interne	Incompatibilité entre l'identité de leader et une autre identité	-	<p>Pierre ressent que son rôle de leader d'entreprise le sort de son rôle traditionnel de leader spirituel.</p> <p>Marie ressent que son rôle de femme émotive est incompatible avec son rôle de leader qui contient ses émotions.</p>
	Incompatibilité entre deux idéaux identitaires de leader	Leader participatif / Leader qui a une vision	<p>David conçoit que le leadership est une énergie qui se partage, mais il souhaite être le courant le plus électrisant, le pôle d'énergie, celui qui porte la vision.</p> <p>Christelle veut mettre les autres de l'avant, susciter la collaboration et partager les prises de décisions, mais elle se sent alors écrasée et n'arrive pas à mettre sa vision de l'avant.</p>
		Leader empathique / Leader performant	<p>Thomas souhaite susciter l'adhésion volontaire en prenant le temps de développer une relation de confiance et d'empathie avec ses employés, mais cela prend du temps et il veut réussir rapidement en réalisant son ambition financière et ses standards de réussite.</p> <p>Marie souhaite être une leader empathique et humaniste qui comprend les besoins de ses employés, mais elle ne veut pas être complaisante et s'assure que ses employés livrent les résultats et répondent à ses exigences élevées.</p>
		Leader humble / Leader confiant	<p>Thomas inspire un sentiment de sécurité à ses employés de par sa confiance en lui, mais ses employés perçoivent qu'il manque d'humilité parce qu'il a l'air toujours solide.</p> <p>Fabienne souhaite sortir de son humilité afin d'être en mesure de se mettre de l'avant, mais souhaite à tout prix éviter de devenir une leader narcissique.</p>

Tableau 9*Synthèse des tensions identitaires (suite)*

Provenance de la tension	Tensions	Type de tensions	Illustrations
Externe	Divergence des attentes rattachées à l'identité de rôle de leader	Écart entre le persona professionnel et l'identité de leader	<p>Laurent veut faire plaisir à ses patrons en devenant quelqu'un d'autre, mais ne pas pouvoir être lui-même le rend malheureux, il a l'impression de se perdre et sa passion au travail diminue.</p> <p>Denis veut développer son authenticité et arrêter de jouer un personnage qui lui cause un décalage, mais il se sent déchiré, car son image de bon gars rapporte et il ne veut pas déplaire.</p>
		Critiques de l'environnement	<p>Michel se décrit comme un leader intuitif préoccupé par le succès holistique des projets et rapporte être rejeté par certains employés spécialistes qui lui disent directement « je veux pas travailler avec quelqu'un comme toi », jugeant son approche trop intangible et ésotérique.</p>
		Frustrations envers l'environnement	<p>Fabienne se décrit comme une gestionnaire humaine et rapporte qu'elle a eu des gestionnaires extrêmement cartésiens qui la trouvaient bizarre et qui lui disaient « Ah, toi, t'es humaine », comme si c'était un gros défaut.</p> <p>Olivier explique qu'il reproche à ses collègues du milieu communautaire de vivre dans un aquarium, un cocon où tout le monde est beau et fin et déplore qu'ils n'aient pas la même ambition que lui de sortir de la boîte pour être reconnu dans le monde des affaires.</p>
			<p>John explique qu'il est contre la culture de chasse au coupable et de licenciements des grandes entreprises où il a travaillé, car elle va à l'encontre de sa vision de leader représentant une figure paternelle qui donne le droit à l'erreur à ses employés comme si c'était ses propres enfants pour qu'ils se développent professionnellement.</p>

3.2.2 Les stratégies identitaires.

La présente sous-section vise à mettre en évidence les stratégies identitaires que nous avons identifiées dans nos données, soit six stratégies « vers l'intérieur » et sept stratégies « vers l'extérieur ». Pour ce faire, nous présentons une situation issue de nos analyses où un(e) participant(e) fait appel à la stratégie pour tenter de gérer une tension identitaire. Une représentation graphique du travail identitaire pour chaque participant est présentée à l'annexe H.

3.2.2.1 La dérogation. La stratégie de dérogation de la source a été observée comme une réponse à une tension reliée à la divergence des attentes rattachées à l'identité de rôle de leader. Cette stratégie est apparue comme une description péjorative d'un groupe d'individus invalidant l'identité de leader revendiquée par les participants. En décrivant un groupe d'individus de manière péjorative, les participants deviennent en mesure de justifier des actions qui ne correspondent pas à leur vision du « leader idéal » tel que des sanctions, congédiements ou mises à pied. Les personnes discréditées ne sont alors pas prises en compte dans les exemples que servent à décrire le style de leadership auquel les participants s'identifient. Dans les entrevues, la stratégie de dérogation concerne généralement le savoir-être, la compétence, le rôle ou les besoins des personnes que le participant souhaite décrédibiliser. Nous avons noté l'utilisation de sobriquets et de qualificatifs dépréciatifs tel que les « personnes toxiques », les « leaders négatifs », les « gros égos » et « les narcissiques ». Par exemple, Christelle parle des « vieux croûtons » pour décrire les membres du conseil d'administration qu'elle souhaite remplacer et John parle des « Prima Dona » pour décrire les employés incapables de travailler en équipe, une valeur qui lui est chère. La dérogation apparaît également de manière plus subtile lorsque le/la participant.e décrit les actions plutôt que les personnes en utilisant des expressions

péjoratives telles que « traîner de la patte », « végéter », « siphonner l'énergie » ou « vivre dans les nuages ».

3.2.2.2 La réinterprétation des discours. Cette stratégie a été observée comme une réponse à une incompatibilité entre l'identité de leader et une autre identité. Un exemple d'utilisation de cette stratégie est retrouvé dans l'entrevue de Pierre, Père abbé d'une abbaye et leader de l'entreprise artisanale de cette même abbaye. Pierre ressent une tension entre son identité de Père abbé rattachée à un rôle traditionnel et celle de leader d'entreprise rattachée à un rôle d'entrepreneur qui est non-traditionnel. Cette tension s'illustre à travers ce passage :

Je pense que tu l'as bien perçue, la tension entre traditionnel et innovation, entre gestion et opérations [...] Là encore, tu pourrais dire, ben, c'est un drôle de discours pour des moines, parler de richesse. Et là aussi, je pense que tu as le même phénomène tradition/innovation. On a une Église qui s'est méfiée longtemps de l'argent, mais essaie de vivre sans argent, c'est pas possible.

Face à cette tension « entre traditionnel et innovation », Pierre fait appel à la stratégie de réinterprétation du discours en faisant de la réification de la règle de Saint Benoît :

La règle de Saint Benoît, qui est une règle qui date de 480 après J-C dit [...] il faut que l'abbé sache tirer de l'ancien et du nouveau, de tout ce qui le fait vivre à ses frères. Donc et je pense que c'est vrai. C'est vrai dans l'entreprise aussi. Il faut de l'ancien et du nouveau. [...] Les gâteaux aux fruits, c'est très traditionnel, mais enrobés de chocolat, c'est très moderne et on est les seuls à faire ça. Ça existe pas ailleurs. Les produits forestiers, c'est très moderne, mais en réalité, c'est très traditionnel aussi parce que nos ancêtres ne se nourrissaient que de ça ! Les Premières Nations ici ne se nourrissaient que de ça ! [...] Le pain, ça demande trop

d'investissements au niveau matériel, mais on peut faire un pain banique, un pain amérindien.

[...] Donc, c'est comme ça qu'on garde le traditionnel et [...] l'innovant, en même temps [...]

Donc, [les employés du magasin] ils ont innové dans quelque chose qui reste traditionnel.

Donc eux aussi, ils sont sensibles à cette perspective.

En transformant cette règle abstraite en chose concrète, Pierre devient capable de concilier ses deux identités et de légitimer ses innovations des traditions monastiques afin qu'elles soient plus profitables pour l'entreprise artisanale.

3.2.2.3 Le changement d'importance. Cette stratégie a été observée comme une réponse à deux types de tensions. Elle semble utile en réponse à une incompatibilité entre deux idéaux identitaires de leader ainsi qu'à une divergence des attentes rattachées à l'identité de rôle de leader. Un exemple d'utilisation de la stratégie de changement d'importance est retrouvé dans l'entrevue de Michel, architecte en solutions TI ayant trente ans de carrière dans le domaine des systèmes informatiques. Michel expérimente une tension reliée à la divergence des attentes rattachées à l'identité de rôle de leader. Michel explique qu'il a un fort besoin de sens au travail et qu'il cherche toujours à « sentir le big picture » pour être motivé à avancer dans ses projets professionnels. Cependant, souvent, ses patrons refusent de l'impliquer dans leur vision stratégique et le considèrent plutôt comme un pompier qui doit répondre aux urgences. Martin explique que de manière « cyclique [...] à tous les deux ou trois ans », il rencontre un « show stopper » où il n'arrive pas à comprendre le « big picture » de son projet, ce qui lui fait « perd[re] les pédales », faire une « crise à [s]on boss » et se sentir profondément « démotivé » et « pas heureux du tout » face à l'idée de « juste enrichir des actionnaires » :

Moi, en tant qu'individu, j'ai besoin du *big picture* pour avancer, j'ai une différence. [...] je suis bloqué [...] si je n'ai pas le big picture, [c'est] le plus gros show stopper pour moi [...] c'est celui que j'ai rencontré le plus souvent dans ma carrière [...] et c'est cyclique [...] À tous les deux ou trois ans, deux, trois ou quatre ans, je vais trouver un show stopper de pas comprendre où est-ce qu'on s'en va qui va m'amener au point. Soit de faire une crise à mon boss, lui envoyer un email de trois pages où je lui dis toutes les affaires qui font pas mon affaire, être démotivé au point de dire, ben là, je pars trois jours pis vous me reverrez plus tard, ça, ça m'est arrivé pis c'est toujours centré sur ça, sur le fait de pas sentir le *big picture*. Alors, ça c'est un gros obstacle pour moi. [...] toute ma motivation à moi, c'est d'aider à l'avancement vers un objectif commun. Si cet objectif commun-là est pas clair, je perds les pédales. [...] des gens qui ont besoin d'avoir des pompiers autour d'eux [...] dispatcher les urgences du jour, c'est un style de leadership qui me correspond absolument pas. Pis je suis tombé dans le panneau de travailler avec des gens [...] *dispatcher* de pompiers [...] Pas heureux le Michel dans ce temps-là. Pas heureux du tout. [...] Et ça m'est arrivé dans le passé, pour dire, ben là, je vas nulle part là, je suis pas en train de sauver des vies, pis je fais juste enrichir des actionnaires, c'est à ça qu'à sert mon existence, c'est pas très très valorisant.

Face à cette tension que Michel ressent cycliquement, il fait appel à la stratégie de changement d'importance en diminuant la centralité de son identité professionnelle au profit d'une identité personnelle de donneur de sang. En réaction à sa démotivation au travail, Michel explique qu'il a « trouvé des ancrages dans [s]a vie personnelle » en devenant un « gros donneur de sang ». L'identité de donneur lui permet de sentir qu'il « sauve des vies » même si « pendant le le jour », il fait « juste enrichir des actionnaires ». Elle semble être devenue centrale pour

Michel quand il dit : « j'ai donné du sang 164 fois [...] ça fait partie de mon identité ». Le passage suivant illustre cette stratégie :

J'ai trouvé des ancrages dans ma vie personnelle, une vision plus globale qui me permette d'avancer. Je suis un gros donneur de sang, j'ai donné du sang 164 fois jusqu'à présent [...] oui j'enrichis des actionnaires pendant le jour, mais j'aime ça penser qu'une fois par trois mois, je m'en vas sauver des vies en donnant du sang. Ça fait partie de mon identité, de ma vision globale de moi-même [...] de mon équilibre. [...] d'atteindre un objectif qui est plus grand que juste mon petit livrable de document d'aujourd'hui.

La stratégie du changement d'importance permet ainsi à Michel de rétablir un équilibre optimal entre ses identités et « d'avancer ». Il est alors capable de continuer son travail même s'il ne ressent pas toujours le « big picture » et l'« objectif commun » dans ses projets professionnels.

3.2.2.4 Le changement de signification. Cette stratégie a été observée comme une réponse à une incompatibilité entre deux idéaux identitaires de leader. Un exemple d'utilisation de la stratégie de changement de signification est retrouvé dans l'entrevue de David, directeur général d'une PME œuvrant dans le domaine du graphisme. L'entrevue avec David fait ressortir une tension qu'il ressent entre son « leadership d'ouverture » et son « niveau d'exigence ». Cette tension est perçue lorsque David place lui-même ces deux notions en paradoxe où son identité de leader « ouvert » entre en contradiction avec son identité de leader « performant » et « exigeant ». Bien qu'il affirme que sa « seule préoccupation » soit « d'ouvrir l'organisation » pour que « les gens se développent », il souligne qu'il ne veut pas être « mou » et « n'accepte pas la mauvaise performance ». Le passage suivant illustre la tension :

Mon thème, tu vois [...] [c'est] le leadership d'ouverture. [...] Moi, j'ai une vision, c'est ouvrir l'organisation, c'est tout. Ça résume tout. [...] moi, ma seule préoccupation, c'est d'ouvrir l'organisation. C'est ma seule préoccupation. [...] Un leader, pour moi, ça ouvre des portes, ça partage et ça veut juste que les gens se développent. [...] C'est super drôle, parce qu'il y a comme un paradoxe [...] Autant je suis ben ouvert, autant je suis assez, tu sais je peux être assez [...] exigeant [...] C'est super drôle, autant que, dans mon style, j'ai l'air super ouvert, pis je suis super ouvert, mais je suis aussi exigeant quand même dans un sens [...] on est encore très exigeants. Quelqu'un pourrait dire : "Vous avez l'air mou". Mais zéro de là ! On n'accepte pas la mauvaise performance [...] Fait qu'autant, oui, être open pis toute, mais regarde, si tu fais pas le travail, tu vas être dehors. On ne niaise pas avec ça. [...] Tu vois le paradoxe ? [...] t'as le gars... Tu es full ouvert, tu es leadership positif, mais en même temps, tu es super exigeant. [...] « paradoxe », c'est pas le bon mot. Ça se complète, mais ça l'exprime bien ce que je te dis. [...] Je suis capable de me positionner même si je suis bien, bien ouvert.

Face à cette tension, David semble faire appel à la stratégie du changement de signification en transformant ce que représente la notion performance. Il explique que pour lui, « la performance, c'est plus rendu un plaisir qu'une obligation ». En faisant une comparaison de ce que signifiait être « un performant » entre « avant » et « aujourd'hui », David dit explicitement « j'ai beaucoup changé ma philosophie de vie ». Auparavant, être performant signifiait avoir « de quoi à prouver » et « faire de l'argent ». Aujourd'hui, être performant se rapporte à la notion du dépassement de soi où David conçoit que lui et ses employés performant « pour le plaisir », pour sortir de leur « zone de confort », se « développer » et se « dépasser ». En ce sens, « être un performant » devient en quelque sorte un synonyme de « développement personnel » pour David.

Son « leadership d'ouverture » et son « niveau d'exigence » ne sont alors plus considérés comme paradoxaux puisqu'un leader performant est un leader ouvert qui cherche à se dépasser et se développer :

Moi, mon rôle, c'est d'amener les gens [...] à se dépasser dans leurs tâches [...] je suis beaucoup axé sur le développement personnel, donc mon leadership est teinté de ça. [...] Moi, au départ, mettons, il y a six, sept, huit ans, j'étais un gars qui est assez performant. Pas assez, très performant, dans toute [...] parce que, c'est comme ça. [...], j'étais plus dans la performance [...] aujourd'hui [...] ça fait quatre cinq ans que je travaille beaucoup sur moi et [...] j'ai beaucoup changé ma philosophie de vie. Je me prends beaucoup moins au sérieux [...] je m'amuse. La performance. Je suis encore très performant, mais avant, j'étais performant parce qu'il fallait que je performe. J'avais plus de quoi à prouver. [...] Mais ça, je ne suis plus là pantoute. Je performe pour le plaisir. [...] Je le disais aux gens chez nous, je veux qu'on croisse [...] pas parce que je veux faire plus d'argent [...] ça c'est secondaire [...] je veux performer juste parce qu'on est capable de le faire. Juste parce que quand on performe, crime, on le sait, on sort de notre zone de confort. Tu sais, c'est plate de toujours être pareil. La performance, c'est plus rendu un plaisir qu'une obligation. Je me permets plus de changer moi-même, j'ai plus d'ouverture face à moi-même [...] qu'avant. [...] Avant, je voulais performer. Moi, j'étais un performant, je voulais que l'organisation performe. Quand tu es axé performance, tu regardes la performance. Quand tu regardes ton équipe, tu vois de la performance et on performe, on performe ! [...] Go go go! Aweille, il faut être productifs ! Faut faire de l'argent ! [...] [Maintenant] quand je regarde moi, je vois un être humain qui veut être heureux, qui veut juste avoir du fun et se développer et quand je regarde mon équipe, je vois ça aussi. C'est un peu, c'est ça, le gros changement, finalement. [...] quand j'ai

commencé voilà sept huit ans, j'aurais jamais pu faire ça. Impossible. Impossible. J'aurais pas eu la maturité.

Un autre exemple d'utilisation de la stratégie de changement de signification est retrouvé dans l'entrevue de Jean, cofondateur d'une firme qui enseigne les méthodes agiles. L'entrevue fait ressortir une tension que Jean ressent face à son identité de « leader [...] porteur de vision ». D'une part, il a un « idéal » qu'il « porte fortement » pour son organisation. Se disant « anarchiste dans l'âme », l'idéal organisationnel de Jean est représenté par l'idée que « chaque individu [...] peut questionner la structure ». Il explique qu'il est « au service de cet idéal anarchiste » et se sent « vraiment dévoué à ça ». D'autre part, il ne souhaite pas être un « porteur de vision » que les gens vont « aduler ». Pour lui, « plus l'idéal est porté et senti fortement », plus il y a un « effet boomerang » où « les gens » font de la « projection négative » sur le leader lorsqu'il « les déçoit ». En ce sens, Jean explique que de « tenir un idéal [...] anarchiste [...] et de le porter assez fortement, c'est souvent senti comme une contradiction ». Les passages suivants illustrent cette tension :

Pour moi, on vit dans une société [...] où on est dans [...] c'est-tu une adulation ? En fait, on recherche beaucoup des modèles, des personnes à suivre [...] Moi, je pense que [...] une des choses qui limite nos organisations, c'est [...] qu'on cherche celui qui est porteur d'une vision [...] dans mes jeunes années de leader [...] j'étais plus celui qui justement [...] cherchait à inspirer les gens vers un idéal. [...] Donc les gens projettent, si on veut, leur part de lumière [...] sur le leader qui représente ça. Et ça, pour moi, dans ma carrière, ça m'a amené aussi des effets boomerang. En fait, quand les gens projettent beaucoup sur le leader, quand le leader les déçoit [...] là, l'effet boomerang est assez fort [...] ils deviennent déçus, frustrés, trahis dans les pires cas. Ils peuvent se sentir abandonnés si le leader part faire autre chose. Donc,

plus l'idéal est porté et senti fortement par les gens, plus l'effet boomerang [...] peut être potentiellement fort. [...] j'ai eu cette réalisation-là il y a quelques années, ça fait pas si longtemps [...] que beaucoup de gens régulaient leur anxiété sur moi, en fait [...] si je parlais de mon idéal [...] il va se rapprocher pas mal de l'idéal anarchiste [...] Donc de tenir un idéal [...] anarchiste comme ça et de le porter assez fortement, c'est souvent senti comme une contradiction [...] je me questionne moi-même [...] Dans certains cas, je peux agir de façon [...] en étant autoritaire un peu [...] quand JE porte un idéal dans l'organisation [...] Donc c'est ça. Il y en a, des moments de contradiction.

Face à cette tension, Jean révisé sa définition de ce que représente un leader en expliquant que ses difficultés l'ont amené à la vision du leadership qu'il a aujourd'hui. Pour lui, un « bon leader », c'est un « bon suiveur » et un « leader d'écoute », soit « celui qui sait écouter [...] poser des questions » et « qui sait suivre [...] sans attachement à être le leader tout le temps » plutôt qu'un « porteur d'une vision » qui « dirige » et donne des « orientation[s] ». Plus précisément, être un « leader d'écoute » représente « entendre les choses qui ont de la valeur pour lui », avoir une « présence assez forte », « poser des questions qui font peut-être un peu mal » pour « ramener les gens au ici et maintenant » :

La première chose [...] c'est que [un bon leader] c'est aussi un bon suiveur [...] on a une conception souvent du leader qui est porteur d'une vision. Moi, j'ai été ça par le passé [...] et moi, j'ai plus tellement cet idéal-là. Pour moi, un leader, s'il reste encore une composante d'un leader, c'est celui qui sait écouter. Qui sait écouter les énergies, qui sait peut-être amener la conversation ou poser une question qui se poserait pas si sa présence était pas là. Donc pour moi, ce serait une façon de voir un acte de leadership [...] C'est aussi [...] celui qui sait suivre [...] qui sait entendre les choses qui ont de la valeur pour lui puis se mettre au service de ça

sans attachement à être le leader tout le temps. [...] Moi, j'en ai eu quelques moments assez difficiles dans ma carrière de ça et pour vrai, c'est en partie ça qui m'amène à la vision du leadership que je te partage, qui est plus [...] un leader d'écoute. [...] Qui saisit, qui est capable de diriger des conversations... même diriger, c'est pas le bon mot... qui est capable d'animer des conversations [...] [Lara: [...] c'est quelqu'un qui est plus [...] ça c'est mes mots, mais en retrait ?] Pas nécessairement [...] je me présente [...] avec une présence assez forte, mais ça va être souvent avec une question plus qu'une affirmation ou une orientation [...] souvent un caractère assez, assez direct [...] Dans la façon de poser la question, il a souvent une présence assez forte, pour que la question, elle atterrisse de façon significative pour le groupe. [...] souvent les conversations [...] Moi, je vais être celui qui pose la question : À quel moment la semaine dernière on a bafoué nos valeurs ? C'est le genre de question que je vais poser pour nous ramener dans le moment présent [...] Je pense que ça, c'est [...] un acte de leadership porteur, de ramener les gens au ici et maintenant [...] dans mon propre leadership, j'ai envie [...] [de] poser des questions qui font peut-être un peu mal. [...] Confrontant, effectivement, ce serait une bonne façon de le dire.

Cette définition du leader semble permettre à Jean de pouvoir tenir son idéal sans être le « porteur de vision » et vivre des « effets boomerang ».

3.2.2.5 La segmentation. Cette stratégie a été observée comme une réponse à une incompatibilité entre l'identité de leader et une autre identité. Un exemple d'utilisation de la stratégie de segmentation est retrouvé dans la présentation du cas de Marie dont nous présentons dans la sous-section suivante (voir page 257). Marie, directrice d'un bureau municipal d'une agglomération québécoise, semble chercher à segmenter son identité de femme qui a des émotions de celle de leader qui contient ses émotions. Elle semble également segmenter deux

identités managériales soit celle de leader empathique et celle de leader performant en circonscrivant les moments où il est acceptable d'être empathique envers ses employés.

3.2.2.6 L'intégration. Comme pour la segmentation, l'intégration a été observée comme une réponse à une incompatibilité entre l'identité de leader et une autre identité. Un exemple d'utilisation de la stratégie d'intégration est retrouvé dans l'entrevue de Pierre. Son monastère ayant été relocalisé dans une région éloignée, l'entreprise artisanale de l'abbaye encaisse une baisse majeure des revenus. Pierre travaille alors à redresser sa situation économique et endosse le rôle de « leader de l'entreprise ». Cela dit, ce nouveau rôle cause une tension identitaire chez Pierre, car il le sort de son rôle de Père abbé qui s'occupe uniquement de « la partie spirituelle [...] en laissant quelqu'un d'autre gérer les questions matérielles ». Le tiraillement est visible quand Pierre explique que « ça a été un moment difficile » pour lui de se « sentir obligé » de s'impliquer dans le « matériel » alors qu'il était « à l'aise » dans son rôle de Père abbé :

J'ai été obligé de m'impliquer dans les affaires. Normalement, l'abbé dans un monastère, il s'implique pas autant que je suis impliqué dans le matériel. Il garde plus la partie spirituelle [...] J'avais pas une envie folle de m'impliquer dans le matériel. [...] J'étais à l'aise de remplir mon rôle comme père abbé en laissant quelqu'un d'autre gérer les questions matérielles, mais [...] j'étais obligé de m'investir là-dedans pis ça a été un moment difficile de me sentir obligé de le faire, tant que je l'ai pas assumé de l'intérieur [...] Je le faisais comme : Oh, je suis obligé. [...] c'était subi. J'ai pas le choix, c'est moi qui est là pis il faut qu'il y en ait un qui assume la responsabilité. Mais je subissais, je, j'avais comme pas pris la décision vraiment de le faire.

Face au tiraillement entre son identité de Père abbé et celle de leader d'entreprise, Pierre fait appel à la stratégie d'intégration. Il explique que son parcours dans une école d'entrepreneurship lui a « ouvert les yeux », car il a « réalisé » que « faire de l'argent » est un « volet qui fait partie » de la vie monastique. L'aspect « matériel » qui était auparavant séparé de l'aspect « spirituel » devient alors complémentaire. En disant « j'ai comme deux casquettes [...] les deux doivent se combiner ensemble », Pierre illustre que ses deux identités agissent en synergie. De plus, plusieurs exemples démontrent qu'il agit comme leader d'entreprise avec ses frères et comme Père abbé avec ses employés. Il dit par exemple « comme moines, on peut pas se contenter de juste être des patrons » et « moi, ma force comme leader, [c'est] d'aller chercher [...] les talents des frères pis de les pousser. Pis je fais la même chose avec les employés ». Les passages suivants illustrent la stratégie d'intégration :

Je me suis inscrit à l'école d'entrepreneurship parce que je me disais [...] là, vraiment, je me suis retrouvé [...] pour moi [...] Ça a été le tournant de toute mon orientation comme entrepreneur et leader de l'entreprise [...] quand je suis arrivé à l'école [...], je disais tout le temps [...] Moi, je suis rentré pour prier, pas pour faire de l'argent. [...] à moment donné, y en a un qui dit : Arrête donc. Tous les monastères ont une entreprise commerciale pour vivre. Donc, vous êtes des entrepreneurs [...] faut pas le nier [...] Tu sais, ça m'a ouvert les yeux. J'avais comme pas réalisé jusqu'à ce moment-là que c'est un volet qui fait partie de notre existence [...] j'ai comme deux casquettes, parce que il y a un aspect spirituel puis il y a un aspect matériel. [...] les deux doivent se combiner ensemble. [...] mon ambition comme leader, c'est pas d'avoir une multinationale [...] on n'est pas là pour vendre des produits. On est là pour offrir [...] une expérience humaine [...] qui tient compte et à la fois de la dimension spirituelle et matérielle, [...] on est là pour partager le goût du divin. [...] C'est aussi être

capable d'intervenir dans la vie des personnes [...] Tu sais, on peut pas se contenter, nous, à cause de nos valeurs, pis de ce qu'on est comme moines, on peut pas se contenter de juste être des patrons. [...] moi, ma force comme leader, [c'est] d'aller chercher [...] les talents des frères pis de les pousser. Pis je fais la même chose avec les employés.

En somme, la tension face au chevauchement entre l'identité de Père abbé et celle de leader d'entreprise semble s'être résolue pour Pierre qui a intégré son nouveau rôle de leader d'entreprise à son rôle traditionnel de leader spirituel.

3.2.2.7 La dissimulation. Cette stratégie a été observée comme une réponse à deux types de tensions. La dissimulation a été observée comme une réponse à une incompatibilité entre l'identité de leader et une autre identité ainsi qu'à une divergence des attentes rattachées à l'identité de rôle de leader. Un exemple d'utilisation de la stratégie de dissimulation est retrouvé dans le cas de Marie (voir page 257). En disant « les gens oublient l'apparence première, ou le préjugé premier qu'ils ont pu avoir », Marie explique qu'elle a travaillé à dissimuler son identité de jeune femme avec un accent en mettant de l'avant sa compétence et sa maîtrise technique. Elle évite également de démontrer trop d'empathie envers ses employés et cherche à contenir ses émotions et ne pas pleurer au travail, deux comportements qui concordent avec le stéréotype féminin.

Un autre exemple de la stratégie de dissimulation est celui de Denis, directeur général d'une école secondaire privée. Denis explique qu'il a créé un « personnage » de « bon gars » afin de « protéger » son côté « extrêmement intense » qui a de la difficulté à gérer la colère :

Je suis quelqu'un d'extrêmement intense dans la vie, ça parait pas aujourd'hui. Je suis, mes amis proches, ma blonde, mes enfants, mes frères, ma famille, [...] les gens [...] très intimes

avec moi y connaissent cette énergie-là [...] la colère [...] je l'exprime très peu [...] j'ai toujours refoulé cette énergie-là négative là [...] j'ai appris [...] à éviter d'aller dans ce terrain-là où ouf [...] aujourd'hui évidemment je contrôle [...] pis du refoulement beaucoup [...] quand il y a des situations qui [...] créent chez moi des éléments qui [sont] négatifs à l'intérieur, j'va les éteindre [...] je pense que je suis totalement authentique tant qu'c'est positif [...] dès qu'il y a un élément un petit peu plus négatif pour l'autre ou pour moi j'ai eu tendance par le passé à éteindre ça [...] ma personnalité fine, de bon gars, ça rapporte là [...] le Denis Lemay d'aujourd'hui et le Denis d'y a 20 ans, les gens qui me connaissent depuis longtemps, il est *soft* Denis aujourd'hui, il a changé Denis, il est plus *soft*. Mais en dedans de moi peut-être j'ai voulu protéger ça un peu.

La stratégie de dissimulation semble par contre avoir entraîné une tension identitaire lorsque Denis explique qu'« aujourd'hui », il se ressent un « décalage » avec le « personnage » qu'il a créé et qu'il se sent « déchiré » à l'idée de continuer à le « jouer » :

J'ai le personnage que j'ai créé avec le temps-là [...], mais je suis déchiré avec le fait de continuer à jouer ce rôle [...] il y a beaucoup de gens qui me connaissent pis qui me mettent une pression énorme involontaire évidemment sur le personnage que je suis et donc tu t'entretiens là-dedans. Pis il y a un décalage [...] en tout cas aujourd'hui je travaille fort à les laisser monter un peu, pas totalement, mais d'entendre un peu qu'est-ce qui vibre en dedans de moi [...] parce que depuis toujours cette énergie là je l'étouffais. [...], mais de l'exprimer [...] je le refoule moins aujourd'hui, je travaille fort là-dessus, mais j'imagine que dans un monde idéal, le jour où je serai capable de vraiment manager tout ça, ça va être euh, ça va être

le paradis. Je vais peut-être être rendu vieux [...] cette colère-là m'aiderait probablement [...] à être plus authentique [...] L'authenticité c'est quelque chose de fondamentale pour moi.

En ce sens, Denis semble dans une démarche inverse à celle de Marie où il souhaite arrêter de dissimuler son côté « intense » et aspire à être plus « authentique ».

3.2.2.8 La distinction positive. Cette stratégie a été observée comme une réponse à deux types de tensions soit comme une réponse à une incompatibilité entre deux idéaux identitaires de leader ainsi qu'à une divergence des attentes rattachées à l'identité de rôle de leader. Un exemple d'utilisation de la stratégie de distinction positive est retrouvé dans l'entrevue de Christelle, directrice de l'innovation et du développement depuis deux ans dans une organisation non gouvernementale. Christelle ressent une tension entre sa vision et celle de ses homologues face au rôle de directrice. Alors que Christelle souhaite être « dans les stratégies », les « grandes orientations » et la « vision », les directrices « qui sont là depuis 10 ans [...] sont dans le micro-management [...] Elles contrôlent tout, elles voient tout, elles font tout à la place » de leurs employés. Les passages suivants illustrent cette tension :

Avant que j'arrive, les directeurs permettaient qu'on sorte toujours [du] plan stratégique [...] Donc c'était le bordel, [...] les gens se plaignaient tout le temps [...] se parlaient de façon cavalière [...] J'ai été confrontée à beaucoup d'incompréhension [...] moi [...] je me vois comme une chef d'orchestre [...] les chefs d'orchestre dans les orchestres [...] ultimement, c'est pas eux qui font la musique, là. [...] ils harmonisent tous ces talents-là [...] pour que le groupe [...] produise [...] une musique [...] harmonieuse et puissante et belle [...] moi, mon obstacle pour moi [...] de leader, c'est [...] disons que j'ai quelques collègues qui sont là depuis 10 ans [...] elles sont dans le micro-management [...] Elles contrôlent tout, elles voient

tout, elles font tout à la place [...] Si leur collègue fait pas la chose, elles le font à leur place. Donc elles sont très [...] hands-on sur tout, tout, tout. [...] dès que quelque chose tombe, c'est toujours le directeur qui le ramasse [...] C'est sans arrêt comme ça, ce qui est une aberration. Donc moi [...] j'essaie de résister à ça, mais il y a des moments où la pression fait que je suis obligée [...] je suis obligée de tasser les gens, puis de le prendre [...] en main. Parce que ça marche juste pas. Mais [...] au fond de moi-même, je suis pas d'accord. Mais je le fais parce qu'il faut qu'on le fasse, là, mais [...] je suis pas d'accord, j'essaie de... le plus possible de résister. Puis ça, c'est, ça, ça contraste avec [...] ma vision [...] je veux pas être, je veux pas faire les choses à leur place [...] je suis dans les stratégies, je suis plus dans la vision. [...] je fais beaucoup de tâches parce que les directeurs, ici, ils font beaucoup de choses. Il faut qu'en même temps, que tu aies une vision, que tu la portes, tu motives les gens, puis en même temps, tu fais du travail. C'est, c'est très dur d'être directeur ici [...] j'ai été confrontée [...] dans mon leadership, [...] j'ai été confrontée à ça. [...] des fois, je [me] dis, OK, là, je pense que je suis un petit peu trop dans la stratégie, là ! [...] on parle pas le même langage.

Face à cette tension, Christelle fait appel à la stratégie de distinction positive. Cette stratégie lui permet de changer l'attitude de ses employés et homologues face à son rôle stratégique de chef d'orchestre. Elle s'illustre quand Christelle explique que « les gens mélangent la stratégie, la tactique, les moyen » et qu'il a fallu qu'elle fasse « beaucoup d'éducation ». Elle explique qu'elle a été « tenace et persévérante [...] pour faire passer ses idées » malgré les « engueulades » et les « flammèches » avec ses homologues directrices. Le passage suivant illustre cette stratégie :

Il a fallu que je me réajuste, que je sème des graines, que les gens comprennent ces idées-là, puis là, je revenais à la charge un petit peu plus tard [...] il faut faire beaucoup d'éducation.

Les gens mélangent la stratégie, la tactique, les moyens, ils mélangent [...] Moi, je peux pas changer la culture organisationnelle, mais au moins, je me suis dit, je vais m'attaquer [...] à mon département [...] ça a pris au moins un an [...] il y a beaucoup de leaders qui ont passé aussi, qui ont lâché. Mais moi, je lâche pas. C'est une de mes qualités. Je suis tenace ! [...] je suis tenace et persévérante. Là, ils se sont dit, OK, elle est là pour rester, pour faire passer ses idées. [...] la culture organisationnelle change [...] j'ai beaucoup poussé. [...] après deux ans, j'y arrive, là [...] pour l'organisation, c'est nouveau [...] le vent est en train de tourner. [...] Donc là, on est un étage au complet qui collabore bien. Puis là, j'ai une autre équipe qui vient avec moi. Donc à un moment donné, t'as un, t'as un impact, t'as un impact, la culture organisationnelle change avec le plus de gens qui adhèrent à cette façon-là [...] pour l'organisation, c'est nouveau de penser comme ça, donc [...] ça fait deux ans [...] c'est ma couleur que j'ai amenée [...] je pense que ma vision est la bonne, ça fonctionne bien avec les gens qui sont avec moi maintenant [...] souvent, c'était [...] l'ancienne coordonnatrice qui décidait par elle-même [...] puis j'ai dit non. [...] Alors j'allais voir les gens [...] Ça, c'est [...] des points que j'ai gagnés. [...] en général, [les employés] sont super contents, puis [...] ils disent : « [...] on est vraiment heureux que tu nous demandes notre avis.

3.2.2.9 La distanciation. Cette stratégie a été observée comme une réponse à deux types de tensions soit comme une réponse à une incompatibilité entre deux idéaux identitaires de leader ainsi qu'à une divergence des attentes rattachées à l'identité de rôle de leader. Un exemple d'utilisation de la stratégie de distanciation est retrouvé dans l'entrevue de Michel. Michel explique qu'il a eu vécu « à peu près [s]on pire moment professionnel » lorsque son associé en poste de président l'a faussement accusé de « fraude et de malversations » et l'a mis à la porte en le faisant escorter jusqu'à la sortie. Bien que cet événement remonte à plus d'une quinzaine

d'année, Michel explique qu'il « commence juste à passer par-dessus » et que cette expérience l'a « laissé très amer » :

Une autre expérience d'entreprise qui a mal finie. J'étais devenu actionnaire de l'entreprise, on était trois partenaires et, on m'a mis dehors. Et puis, ça reflétait [...] un très mauvais alignement entre mes valeurs pis les valeurs du président. C'était avant tout un conflit humain, il y avait pas eu de fraude il y avait pas eu de malversation. Quoi que dans le processus légal qui a suivi [...] on m'a accusé de fraude et de malversation, mais c'était juste pour minimiser [...] la valeur [...] de mes actions, c'était des manipulations purement financières. [...] c'était un très, très gros conflit de valeur [...] entre le président pis moi [...] ça vraiment été un moment très très très difficile [...] j'ai découvert un côté très sombre d'un bonhomme pour lequel j'avais de l'estime [...] et puis, j'ai été mis à la porte de façon très très très sommaire, on m'a escorté à la sortie « Ramasse tes affaires [...] ». J'ai [...] pas eu aucun préavis, rien [...] je suis arrivé un matin « Michel, on a décidé c'était finit, on te met à la porte ». [...] ça a été marquant pour moi parce que, de un, personnellement, ça a été très dure. De deux, j'ai eu beaucoup de témoignages de gens qui me disaient « Michel, tu faisais une différence ». [...] Ça m'a laissé très amer [...] le président [...] il a tout fait pour me discréditer, il a tout fait pour donner l'impression que je magouillais dans son dos, alors que oui, j'ai eu des naïvetés [...], mais de là à m'accuser d'être un traître à la nation, pis de me mettre à la porte sommairement [...] j'ai trouvé ça très très très difficile. Pour moi, ça a été une expérience de leadership, dans les deux sens, autant mon leader à moi, que, les gens de qui j'étais le leader, ça a été une expérience très, très, très, difficile [...] pis je commence juste à passer par-dessus [...] On était en 2003 quand ça s'est passé [...] Euh, mais ça définitivement

été euh à peu près mon pire moment professionnel [...] malheureusement, le patron d'après était à peu près le même.

Face à cet évènement, Michel fait appel à la stratégie de distanciation en positionnant son style de gestion comme « très différent » de celui de son ex-associé. Cette stratégie semble lui permettre de ne pas « blâmer » son ex-associé tout en refusant d'y être associé. Il explique que lorsque « sous-pression », il n'a pas « l'œil du tigre [...] le désir de tuer comme eux-autres [...] le killer instinct [...] Go get it at all cost ». Il explique « ces gens-là, vont plus se refermer alors que moi, sous pression, j'ai envie de plus ouvrir ». Ces évènements ont « cimenté des décisions » où Michel dit « Oui, j'ai un style qui est différent, mais je l'assume ». D'ailleurs, en faisant référence à ses ex-patrons, Michel se positionne comme « différent » plus de 60 fois durant l'entrevue. Les passages suivants illustrent la stratégie de distanciation :

Pis ça [...] ça a défini [...] les décisions d'après par rapport à mes emplois. [...] c'est après ça que je suis retourné voir un orienteur, pis que je me suis posé des questions parce que deux fois en ligne, j'avais accepté de travailler pour et avec des gens, qui sous pression [...] y'étaient pas vraiment capables de fonctionner avec moi. Je les blâmes pas là [...] on était pas capable de fonctionner ensemble [...] Pis ça a renforcé certaines attitudes que j'avais. [...] ça a aussi cimenté des décisions que je prenais de dire Oui, j'ai un style qui est différent, mais je l'assume, pis faut que j'évite d'être en conflit avec des gens qui sont pas capables de fonctionner sous pression avec quelqu'un comme moi qui a un pattern différent [...] j'ai pas l'œil du tigre, j'ai pas le désir de tuer comme eux-autres et pis, au sens, très figuratif, là, j'ai pas le killer instinct, j'essaie de traduire [...] mon style de gestion sous le stress est très différent des leurs [...] je suis moins foncé, je suis moins ambitieux de ce côté-là. Parce que mon égo me dit pas « Go, go, go... *Go get it at all cost* » alors, il me dit pas ça mon égo. [...]

c'est vraiment le comportement sous-pression qui était différent. Ouh, sous-pression, ces gens-là, vont plus se refermer alors que moi, sous pression, j'ai envie de plus ouvrir. Et puis, c'est là qu'on entre en conflit.

3.2.2.10 L'association sélective. Cette stratégie a été observée comme une réponse à deux types de tensions soit comme une réponse à une incompatibilité entre deux idéaux identitaires de leader ainsi qu'à une divergence des attentes rattachées à l'identité de rôle de leader. Un exemple d'utilisation de cette stratégie est également retrouvé dans l'entrevue de Michel. Tel que présenté ci-haut, l'évènement où Michel est faussement accusé de fraude et malversation l'amène à faire appel à la stratégie de distanciation en se différenciant de ses patrons et associés en se positionnant comme « différent ». Par contre, cette différence peut l'amener à « être un petit peu marginal par bout » où Michel explique qu'il n'est pas « quelqu'un qui correspond à beaucoup d'étiquettes dans [...] les ressources humaines modernes ». Il raconte d'ailleurs qu'un psychologue industriel lui donne l'étiquette « artiste » lors d'un exercice de l'équipe de direction. Pour Michel, le « label artiste » est « un peu pervers », car il semble le marginaliser face aux autres associés. Cela dit, la stratégie d'association sélective permet à Michel de s'associer à des artistes de renoms de sa famille, ce qui semble l'aider à « valoriser la différence » et ses « gènes artistiques ». Les extraits suivants illustrent la stratégie :

Moi-même je pratique plus un leadership de nature émotive qu'organisationnelle [...] Ça revient un peu au volet artistique dont je parlais tout à l'heure [...] le label artistique [...] c'est un label un peu pervers, mais qui s'applique. Il y a des artistes dans ma famille, j'identifie à ça, mon chef est, mon frère est chef d'orchestre [...] bon, si tu entends le nom de [chanteur connu], c'est mon cousin, tout ça c'est je veux pas faire du gros *name dropping*, mais, il y a plusieurs artistes dans ma famille pis il y a des gènes artistiques. Quand j'étais chez [nom de

l'organisation] il y a eu un à un moment donné [nous avons fait] des exercices [...] au niveau de l'équipe de direction [...] puis il y a un psychologue industriel qui est venu [...] Pis, toute de suite, l'étiquette qu'ils ont mis sur moi, ça a été, ben lui, c'est un artiste, ça veut juste dire [...] que j'ai une sensibilité par rapport à certains volets qui est différente de la sensibilité des autres. [...] j'ai une pensée [...] plus orientée vers [...] un succès holistique [...] Le côté artistique, c'est se préoccuper beaucoup de l'harmonie de la chose [...] c'est aussi des relations interpersonnelles qui dépassent souvent le professionnel. [...] Alors, oui, je me sens un petit peu différent [...] Je suis pas quelqu'un qui correspond à beaucoup d'étiquettes dans [...] les ressources humaines modernes. [...] Donc j'ai appris à valoriser la différence [...] je suis peut-être un petit peu marginal par bout, mais [...] pas de façon excessive.

3.2.2.11 La modification et l'élargissement du rôle. Ces stratégies ont été observées comme une réponse à une divergence des attentes rattachées à l'identité de rôle de leader. Un exemple d'utilisation de la stratégie d'élargissement du rôle est retrouvé dans l'entrevue de Jean. Tel que mentionné plus haut, Jean a un « idéal anarchiste ». Il souhaite que chaque membre de l'organisation soit en mesure d'« exercer son propre pouvoir en relation authentique avec les autres ». Cependant, il déplore que ce soit « une capacité qui est peu sollicitée » dans la société d'aujourd'hui. Selon lui, « on est dans des années de coaching, de thérapie [...] pour arriver vers l'idéal » qu'il a pour son organisation :

Rester en réflexivité sur son expérience du moment [...] c'est une capacité qui est peu sollicitée dans notre société d'aujourd'hui où on est très dans l'action, on est très dans le faire, en fait. [...] malheureusement, j'ai envie de dire que notre système d'éducation et nos systèmes organisationnels qu'on a aujourd'hui nous entraînent pas à ça... [...] je pense qu'un des gros obstacles, c'est le système d'éducation [...] qu'on n'enseigne pas assez jeune qu'est-

ce que ça veut dire, exercer son propre pouvoir en relation authentique avec les autres. [...] on rate la cible sur cet aspect-là [...] Par exemple, l'école secondaire, [...] on est beaucoup [...] dans la punition de l'acte répréhensible et dans le, la récompense de l'acte considéré positif, au service d'un ordre, de maintenir un ordre. On a beaucoup de règlements [...] Donc, quand on arrive dans le milieu organisationnel avec un idéal un peu plus anarchiste où chacun peut exercer son propre pouvoir, c'est très, très, très difficile de dépolieriser ça. C'est-à-dire ceux qui ont l'habitude de prendre en charge : Et si vous commenciez à apprendre à demander l'approbation ? Et l'inverse pour les autres. Ben il y a tellement d'années d'habitude à faire l'inverse que là, on est dans des années de coaching, de thérapie, de... Donc ça, pour moi, c'est un obstacle pour arriver vers l'idéal.

Face à cette tension externe où le système éducatif et la société sont en opposition à son idéal anarchiste, Jean fait appel à la stratégie d'élargissement de rôle. Il transforme alors son rôle de fondateur en celui de coach et de thérapeute accompagnateur. En ayant « massivement investi dans les processus de thérapie » pour apprendre aux employés à « prendre leur propre pouvoir », il explique que « le processus thérapeutique et le processus du travail sont confondus ». Afin d'éviter les configurations où le thérapeute se retrouve en position hiérarchique, il explique qu'ils ont décidé d'abolir les « postes formels » et la « structure hiérarchique ». Son organisation est maintenant « complètement aplatie ». Les passages suivants illustrent la stratégie :

C'est pour ça que nous, dans notre système organisationnel [...] on a massivement investi dans les processus de thérapie. [...] la plupart des gens sont dans un processus de développement personnel explicite et soutenu par les ressources de l'organisation, les ressources de l'organisation étant le temps de la personne, les ressources financières qui sont mises à profit quand il y a des frais qui sont associés. [...] En fait, le processus thérapeutique et le processus

du travail sont confondus. [...] Et ça génère toutes sortes de dynamiques qu'on doit apprendre à composer avec parce [...] le processus thérapeutique [...] est très confidentiel [...] Donc le thérapeute [...] a accès à beaucoup d'information qu'il s'engage à pas révéler. Donc [...] on est invité en même temps à apprendre à composer. Qu'est-ce que ça veut dire dans un milieu organisationnel, d'avoir de l'information si intime à propos de ses collègues ? Ça, je dirais que c'est une caractéristique assez unique de notre milieu organisationnel [...] C'était particulièrement délicat tant qu'il y avait une structure hiérarchique et là, ce qu'on avait comme principe, c'est qu'on évitait cette configuration-là [...] que le coach soit [...] quelqu'un qui a un lien hiérarchique [...] il y avait encore des rôles formels [...] Ça, ça existe plus, mais à l'époque, ça existait.

3.2.2.12 La sortie de l'identité. Cette stratégie semble reliée à une divergence des attentes rattachées à l'identité de rôle de leader. Cela dit, la sortie de l'identité n'a pas été perçue dans les entrevues de la présente étude étant donné sa nature méthodologique où tous les participants sélectionnés s'identifiaient à l'identité de leader. Nous avons par contre observé la stratégie de sortie de rôle chez Michel. La sortie de rôle s'apparente à la sortie identitaire, mais concerne uniquement le rôle, soit le désengagement d'une position que l'individu occupe dans un contexte donné (Ashforth et al., 2000). Michel explique que suite à l'épisode de fausse accusation de fraude et malversation, il a décidé de « laiss[er] tomber [l']industrie [du] secteur bancaire ». Il explique aussi qu'il a « appris à la dure » qu'il peut décider de fermer les livres et d'aller ailleurs lorsqu'il ne s'entend pas avec le ou la présidente d'une organisation. Cette logique de retrait revient à plusieurs reprises durant l'entrevue. De plus, nous avons été informés que Michel avait quitté son poste quelques mois après l'entrevue :

[...] me retirer carrément de la conversation si. Pis c'est comme ça que je me retrouve à être exclu [...] ou à moi-même décider que je ferme les livres sur une entreprise, un partenariat, c'est quand je me rends compte que il y a pas moyen d'atteindre un équilibre productif. Le président, ou la présidente consolide, tout son pouvoir décisionnel, [...] ce qui est son droit le plus stricte, pis j'ai le droit de pas être d'accord pis d'aller ailleurs [...] parce que je suis un éternel optimiste et puis, je me dis, si ça marche pas ici, ça va marcher ailleurs. Euh, j'ai toujours eu beaucoup de confiance dans mes moyens [...] je l'ai appris à la dure [...] le type de l'entreprise a beaucoup d'impact sur le style de leadership qui va marcher [...] pis j'ai laissé tomber [...] une industrie, j'étais dans l'secteur bancaire à ce moment-là pis j'voulais pu travailler dans cette industrie-là.

D'autre part, les entrevues relèvent quelques exemples de menace de sortie de rôle. Cette stratégie apparaît lorsque les participants expliquent qu'ils préfèrent quitter leur rôle plutôt que d'agir de manière contraire à leur identité de leader. La menace apparaît lorsqu'ils expliquent en avoir fait mention dans leur milieu professionnel. Un exemple qui illustre la menace de sortie de rôle apparaît dans l'entrevue de John. John est un anglophone qui travaille dans le domaine informatique et qui a occupé différents postes de gestionnaire dans plusieurs grandes entreprises :

Bah, au fond, s'il n'y a rien que je peux faire, si y veut pas, si y veut vraiment pas faire mon style de gestion, je ne suis pas quelqu'un qui va adopter un style que je pense qui va pas marcher [...] C'est comme [si] tu dis, je suis un médecin [en] oncologie. Mais toi, t'as pas de cancer, alors t'as pas besoin de moi. Je ne vais pas changer pour un autre type de médecin que tu veux. Je suis oncologue alors... même si t'as le cancer, mais tu veux pas un oncologue, okay, je m'en vas. [...] Il faut que tu sois prêt à défendre cette décision. [...] [parle à son

patron] c'est mon équipe, c'est ma décision, lâche-moi. Soit que tu crois en mes décisions, pis [au] succès de l'équipe [...] ou t'as aucune confiance dans mon leadership, pis je suis prêt à m'en aller. C'est ça que ça prend. Pis conviction sur ce que tu penses être bon pis à faire. [...] D'être sûr que les décisions que tu fais sont les meilleures décisions pis t'es prêt à accepter toutes les conséquences, même si ça va mal.

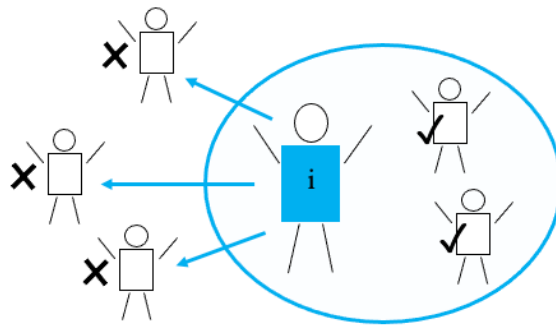
En faisant appel à la métaphore d'un oncologue, il explique que si le patient n'a pas de cancer, il préfère s'en aller plutôt que de changer d'expertise, c'est-à-dire d'adopter un style de leadership auquel il ne croit pas. Il mentionne d'ailleurs un exemple où il a quitté un poste pour permettre à l'organisation d'engager un gestionnaire dans le même pays où l'équipe travaille.

3.2.2.13 L'exclusion. La stratégie d'exclusion est une nouvelle stratégie identitaire que nous avons identifiée dans nos données (figure 8). Elle ne correspond à aucune stratégie identifiée lors de notre revue de la documentation scientifique sur le travail identitaire. Il est d'ailleurs probable que cette stratégie soit propre aux individus en position de leadership, car elle nécessite un pouvoir décisionnel (p.ex. la sélection, l'embauche, le licenciement ou la rétrogradation) permettant l'exclusion. À l'inverse de la stratégie de sortie de rôle qui implique que l'individu se désengage de sa position et quitte l'organisation, la stratégie d'exclusion a lieu lorsque l'individu cause le départ ou la mise à l'écart des individus menaçant et invalidant l'identité de leader qu'il revendique. Par ailleurs, la stratégie d'exclusion est reliée à la stratégie de dérogation où l'individu fait une « condamnation des condamnateurs ». Après avoir révisé nos analyses, nous avançons cependant que ce sont deux stratégies distinctes. Alors que la stratégie de dérogation est une stratégie identitaire vers l'intérieur où l'individu neutralise une menace identitaire en dévaluant les individus à la source de la menace (Petriglieri, 2011), nous concevons

que la stratégie d'exclusion est une stratégie identitaire vers l'extérieur où l'individu rejette les individus à la source de la menace identitaire et les exclut de son environnement professionnel.

Figure 8

Représentation schématique de la stratégie identitaire d'exclusion



Cette stratégie semble reliée à une divergence des attentes rattachées à l'identité de rôle de leader. Un exemple d'utilisation de la stratégie d'exclusion est retrouvé chez Jean :

J'ai pris le pouvoir et l'odieux [...] de sélectionner le groupe qui allait être présent à la première [retraite] et le processus avec lequel on est en ce moment, c'est : N'importe qui qui a participé à une [retraite] [...] peut inviter d'autres [...] Donc l'odieux, maintenant, est distribué sur tous ceux qui ont participé, donc ça se distribue avec le temps. [...] La partie bienveillante de ça, de pas inviter tout le monde aujourd'hui, c'est que c'est une expérience perturbante. [...] Donc, il y a une forme de bienveillance de se dire, à ceux qui ont déjà participé : Est-ce que je suis capable d'identifier des personnes qui ont un potentiel qu'ils vivent une expérience générative ? [...] la maturité de l'ego du leader qui est exposé à des concepts de leadership servant va l'amener, selon moi, à des réactions très différentes [...] je reste assez [...]

convaincu qu'il y a des capacités, en particulier [...] la capacité de réflexivité [...] qui apparaissent plus tardivement dans l'humain [...] Aujourd'hui, ce qui se passe avec la démocratisation de ces concepts-là [...] selon moi, c'est qu'il y a des leaders avec des niveaux de maturité plus bas qui sont exposés à ces concepts-là. [...] avec des conséquences positives et négatives. [...] moi, je les invite dans une perspective tellement à long terme, tellement étrangère que... ben qu'ils résistent, en fait. [...] Y'en a qui disent : Estic, c'est quoi cette affaire-là ? [...] Faut qu'on revienne à la réalité. Faut faire de l'argent ! [...] Donc, de dire à des gens : On va consacrer une journée complète en sachant pas c'est quoi l'objectif de la journée, ça génère souvent beaucoup de résistance.

Lorsque les membres de son organisation « résistent » à son « idéal anarchiste » décrit plus haut, Jean les qualifie de façon indirecte de leaders immatures qui n'ont pas développé des capacités réflexives suffisamment avancées pour comprendre son « invitation » et sa « perspective tellement à long terme ». Cette dérogation lui permet de justifier leur exclusion à des retraites qu'il organise. Ces retraites durent entre quatre et cinq jours, ont lieu environ deux fois par année dans des endroits hors site (p.ex. en Irlande, Islande ou Angleterre), n'ont pas d'objectifs précis mis à part d'« avoir été impactées par l'expérience » et ont eu lieu cinq fois à ce jour. Jean explique avoir pris « le pouvoir » de « pas inviter tout le monde » parce que « c'est une expérience perturbante » pour les personnes qui n'ont pas « un potentiel » de vivre « une expérience générative ».

3.3 Présentation du travail identitaire de quatre cas

Alors que la sous-section précédente visait à présenter chacune de 13 stratégies identitaires identifiées dans les données, la présente sous-section vise à présenter le travail

identitaire de quatre cas. Chaque cas présentant plusieurs tensions et stratégies identitaires, le lecteur est en mesure d'observer comment les participants mobilisent différentes stratégies de travail identitaire pour tenter de gérer une tension identitaire donnée. Bien que l'analyse des tensions et des stratégies identitaires ait été faite pour chacun des 12 cas, par souci de parcimonie, il nous apparaît préférable de n'en présenter qu'un nombre limité. Une représentation graphique du travail identitaire pour chaque participant est présentée à l'annexe H. Nous avons choisi de présenter le travail identitaire d'Olivier, directeur général d'un centre communautaire en santé mentale ; de Thomas, vice-président du développement des affaires d'une institution financière canadienne ; de Marie, directrice d'un bureau municipal d'une agglomération québécoise et de Fabienne, directrice du développement et de l'innovation dans une organisation de divertissement.

3.3.1 Olivier - directeur général d'un centre communautaire

Olivier est directeur général d'un centre communautaire en santé mentale. Au moment de l'entrevue, le centre comptait huit employés et Olivier occupait son poste depuis 11 ans. Nous avons identifié trois tensions identitaires chez Olivier, soit deux tensions externes et une tension interne. Nous avons également inclus des informations sur le contexte d'émergence des tensions, car il semble permettre de mieux comprendre le travail identitaire d'Olivier.

3.3.1.1 Le contexte d'émergence des tensions. À la toute fin de l'entrevue, Olivier tient à ajouter qu'il est un enfant des centres jeunesse et qu'il a été placé sous la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ) de zéro à 17 ans, dû au fait que sa mère souffrait de schizophrénie. Il confie qu'il est surpris qu'on ne l'ait pas questionné sur son histoire personnelle dans l'entrevue :

Tu sais moi [...] je suis un enfant des centres jeunesse. Fait que, j'ai été placé sous la protection de la DPJ de zéro à 17 ans. Donc euh j'ai un parcours aussi particulier qui a fait que tu sais, toute la sensibilité à l'injustice euh s'est retrouvée beaucoup euh beaucoup là-dedans. Donc ça aussi je pense dans le, la combativité que j'ai. Euh tu sais moi ça me nourrit beaucoup [...] dans le fond ça me donne beaucoup d'énergie pour faire mon travail parce que je me retrouve.

Cet ajout semble permettre à Olivier de donner du contexte quant à son parcours de leader. Il explique notamment qu'il a eu des prêts et bourses pour faire ses études, mais qu'il ressentait qu'il « avait comme des choix qui fallait que je fasse rapidement ». Face au sentiment d'urgence qu'exprime Olivier, l'expérimentation identitaire semble lui permettre d'explorer « rapidement » diverses identités professionnelles. Il fait notamment un stage à la chambre de commerce, car il aspire à devenir « psychologue industriel » et occupe ensuite un poste de « directeur des opérations marketing » dans une grande entreprise. Ces diverses expériences dans le milieu des affaires lui permettent de réaliser que ce milieu ne lui correspond pas. Il trouve que les gens sont « plus basés sur les affaires que sur les relations », qu'il y a de « l'hypocrisie » et « beaucoup de trahison dans le milieu des affaires ». Il explique : « ça donnait pas de *plus value* ou de sens à ma vie de, d'aller chercher plus d'argent ». Olivier décide alors de faire une transition et d'explorer un autre type de soi provisoire, celui d'intervenant dans le milieu communautaire : « après cette expérience-là, c'est là où j'ai décidé d'aller dans le communautaire en fait ». Il explique que lorsqu'il voit l'offre pour le poste de directeur général dans un centre communautaire en santé mentale, « ça coïncidait exactement aux défis que je voulais pis à [la] latitude que je voulais ». Il explique qu'étant donné que le centre offre des services aux familles qui vivent des situations similaires à la sienne « ça [a] connecté fait que

[...] c'est comme si je travaillais pour le petit cul que j'étais ». Le soi provisoire de « directeur général d'un centre communautaire en santé mentale » semble ainsi en grande cohérence avec le concept de soi d'Olivier et la tension du choix professionnel semble s'amoinrir au moment où il entre dans son nouveau poste de directeur.

3.3.1.2 Première tension chez Olivier. La première tension que nous avons identifiée dans l'entrevue avec Olivier concerne une divergence des attentes rattachées à l'identité de rôle de leader, plus spécifiquement, une frustration envers l'environnement. La vision qu'Olivier a de son rôle de directeur général d'un centre communautaire ne correspond pas à celle de ses collègues et employés du milieu communautaire. Olivier juge que le milieu communautaire est trop « petit » pour sa grande « ambition » qu'il pouvait actualiser dans le milieu des affaires. Olivier dit notamment :

Moi ce que je reproche à mes partenaires [aux] DG d'organismes [communautaires] comme le mien [...] c'est que [...] ils restent toujours dans leur cocon [...] j'ai l'impression qu'[ils] sont dans un aquarium [...] Je dis non faut pas [que] tu penses en dehors de la boîte, faut que tu sois toi en dehors de la boîte ».

La constante narration identitaire sur l'ambition met en lumière cette tension :

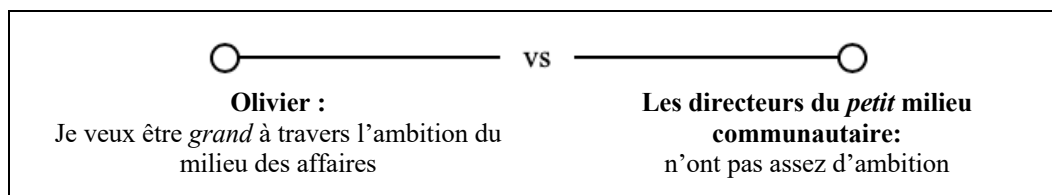
Moi j'arrive avec plus une vision du milieu des affaires [...] [Mon] ambition, c'est de devenir un leader dans le secteur de la santé mentale et des organismes communautaires au Québec [...] De dire qu'on veut être les meilleurs là-dedans, pour moi c'est pas un gros défi, c'est pas une grosse ambition parce qu'on est les seuls qui fait ça à [Nom d'une ville]. Donc moi j'y allais un peu plus loin en disant bin euh je veux qu'on soit reconnu comme [...] pas juste au

niveau de la [santé mentale], mais aussi à tout le réseau communautaire [...] pis pas juste à [Nom d'une ville], au Québec.

Nous traduisons la tension que ressent Olivier comme suit (figure 9):

Figure 9

Formulation de la tension - Première tension d'Olivier



Face à cette première tension, Olivier semble mettre de l'avant cinq stratégies de travail identitaire. La première stratégie identifiée est celle de l'élargissement de rôle. Cette stratégie permet à Olivier de faire accepter sa conception élargie du rôle d'un directeur général et d'un centre communautaire aux employés pour que leurs attentes convergent avec ses grandes ambitions. Par exemple, à travers la création d'une plateforme web et d'un magazine, il étend de nombreux services offerts à la clientèle du centre (p.ex. des conférences) au grand public ainsi qu'au milieu des affaires :

Moi quand je suis arrivé en 2006 [...] on en faisait des conférences déjà à l'intérieur de notre organisation pour notre clientèle, [mais] moi j'avais l'ambition de [...] partager ça à travers le Québec [...] à faire nos conférences pu juste dans nos bureaux, à notre clientèle [...] Moi je me voyais au début faire les conférences dans un [cinéma] là [...] moi je veux rendre ça grand public. **(Stratégie d'élargissement de rôle)**

Olivier explique qu'il a été en mesure de persuader son équipe à travers « une sorte de job de vente » : « [Pour] amener les gens alentour de cette idée-là [...] j'ai développé [...] mon habileté de communication à vendre, parce que moi je pense il y a une partie de vente quand même important dans un rôle de leader. » **(Stratégie d'élargissement de rôle)**

La persuasion permet ainsi à Olivier d'élargir le rôle de son centre communautaire et par conséquent, son rôle de directeur général. Il souligne : « Je fais des conférences en entreprise, dans le milieu des affaires, je me retrouve dans des grosses *business* pour faire ces conférences-là plutôt que de faire mes petites conférences dans des organismes communautaires. »

Cette première stratégie diminue la tension que ressent Olivier, car il a l'impression de se rapprocher du monde des affaires tout en travaillant pour une cause communautaire. Il le souligne en disant : « je suis sortis de mon petit milieu. J'ai été dans le milieu des affaires ».

En appui à l'élargissement de rôle, la narration identitaire d'Olivier lui permet de revendiquer une identité de leader « du milieu des affaires ». Il fait notamment appel à l'association sélective, la distanciation et la distinction positive. Même s'il n'œuvre pas dans le milieu des affaires, il s'y associe fortement :

Moi j'arrive avec plus une vision du milieu des affaires [...] je m'associe avec les gens des affaires, j'ai un langage [...] du milieu des affaires [...] je suis sur un comité de la chambre de commerce, je travaille avec la commission scolaire, au niveau politique, avec au milieu des affaires, les entreprises. **(Stratégie d'association sélective)**

Olivier se compare également à des personnalités de grandes entreprises multinationales :

Je vais regarder Elon Musk avec ses idées [...] ces personnalités-là qui sont extrêmement visibles [...] je va regarder les pubs d'Apple [...] eux-autres [...] ils l'ont l'affaire, [...] ils ont un succès [...] pis je me dis [...] nous on est un organisme communautaire, comment on peut essayer de [...] l'adapter [...] à notre image. **(Association sélective)**

En parallèle, Olivier se distancie de son « petit milieu » en le décrivant de manière péjorative : « Le communautaire c'est encore [...] une culture [...] tout le monde est beau, tout le monde est fin, on va dans la rue avec des pancartes [...] certains homologues [...] sont restés dans ces années-là. » **(Stratégie de distanciation)**

Finalement, Olivier fait appel à la stratégie de distinction positive en rappelant à plusieurs reprises qu'il se distingue des autres centres communautaires de par la reconnaissance qu'il reçoit du milieu des affaires à travers des prix et des sollicitations :

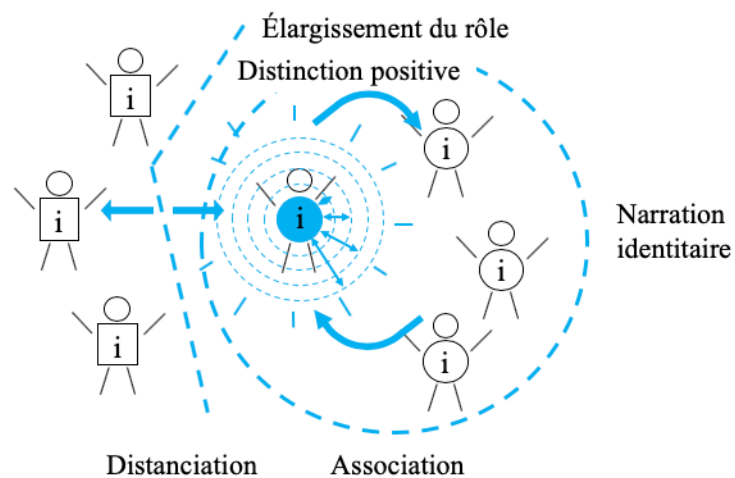
J'ai commencé à remporter des prix pour ça [...] j'ai été reconnu comme dans les 150 leaders [...] J'avais gagné aussi un peu plus tôt [...] ce prix-là aussi, le solidaire leadership [...] J'ai vu que c'était le président de CGI puis le DG de la banque de Montréal qui a déposé ma candidature, qui sont des gens qui m'ont sûrement déjà entendu parler dans les conférences que je fais en entreprise [...] je suis sollicité par des DG pour leur faire des recommandations. **(Stratégie de distinction positive)**

En somme, toutes ces stratégies semblent permettre à Olivier de résoudre sa tension entre le « petit » milieu communautaire et le « grand » milieu des affaires, car il dit en riant : « j'ai manqué d'ambition parce que quelques mois plus tard on était reconnu au niveau du Canada ». Son centre communautaire lui sert alors de pont où il peut « faire la rencontre entre le

communautaire puis le corpo ». La figure 10 schématise les cinq stratégies identitaires mises en place en réponse à la première tension identitaire.

Figure 10

Représentation schématique de la première tension et des stratégies d'Olivier



3.3.1.3 Deuxième tension chez Olivier. La stratégie d'élargissement du rôle qu'Olivier met de l'avant dès son entrée en tant que nouveau directeur général semble exacerber la tension liée à la divergence des attentes à l'identité de rôle de leader, plus spécifiquement la critique de l'environnement. Plusieurs membres du centre communautaire refusent son élargissement de rôle et s'opposent fortement à tous les changements qu'il amène :

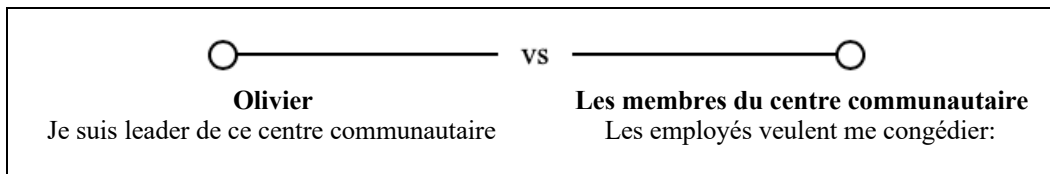
Ça été un défi ici où [j'étais] investi dans plusieurs projets qui à la base pour les administrateurs de l'organisme et des fois pour les employés, ils voient pas le bénéfice immédiat [...] ça amenait plus d'inquiétudes [...] toutes les changements que j'ai amenés [...] c'était très bousculant pour les employés [...] Bin [...] des employés [...] ont écrit une lettre

au conseil d'administration. [...] Pis là bien il y a une tentative de *putsch* [...] ça été une période difficile [...] au conseil d'administration bin, c'est fragile là, j'étais à un vote de me faire congédier [...] ça tenait pas à grande chose [...] il y avait des plaintes aux normes du travail [...] pour du harcèlement psychologique.

À la lumière du processus de revendication-octroi, nous traduisons cette tension comme suit (figure 11):

Figure 11

Formulation de la tension – Deuxième tension d'Olivier



Face à cette tension externe, Olivier met de l'avant des stratégies identitaires de protection en faisant appel à la distinction positive, la dérogation et l'exclusion. Il explique que son conseil d'administration et ses employés ont accepté de faire appel aux services d'une firme de ressources humaines pour faire de la consolidation d'équipe et identifier les profils psychométriques de chacun. La firme a aidé Olivier à faire valider sa revendication identitaire de leader. Selon lui, cette démarche a permis de démontrer que : « Dans le fond, j'avais vraiment les grandes forces pour, j'étais, j'avais le bon profil pour faire la job, que j'étais de bonne foi pis ça démontré aussi qui avait des employés de mauvaises foi [...] après que ça [...] j'étais très solide, le CA était derrière moi. » **(Stratégies de distinction positive / dérogation)**

À partir de ce moment-là, chaque fois qu'Olivier fait référence à des employés qui s'opposent à ses idées, il les décrédibilise en disant qu'ils sont de « mauvaise foi ». Il fait aussi de la dérogation face aux nouveaux employés qui « questionnent » sa vision et son ambition, en disant qu'il s'agit souvent de personnes qui ont « des problèmes au niveau du savoir-être » et qui manquent « humilité dans le commentaire ». Qualifier ces personnes de problématiques lui permet de faire appel à la stratégie d'exclusion en les congédiant : « [...] ceux qui fallait qui partent sont partis [...] tu sais j'accepterais pas une attitude en sachant, comme l'adjointe-là qu'on a congédiée mardi, on le sait, on le sait toute ce que ça va avoir comme impact sur moi [...] il y a personne qui était surpris quand je l'ai congédié. » (**Stratégies d'exclusion**)

[les] employés de mauvaise foi [...] Quelqu'un qui est très affirmatif dans ses connaissances, ça marche pas ici [...] [je cherche] [d]es gens ont une certaine humilité dans le commentaire [...] on savait déjà à l'embauche que au niveau du savoir-être, elle avait des défis cette personne-là [...] habituellement quelqu'un qui a des problèmes au niveau du savoir-être, ça *tough* pas trop long. (**Stratégies de dérogation**)

Olivier dit d'ailleurs qu'il est « très très attentif » lors de l'embauche de nouvelles personnes. Il préfère ne pas embaucher plutôt que d'avoir quelqu'un qui va lui « causer des problèmes » :

On a toujours été un noyau de personnes qui était présent à ce moment-là pi on s'est dit pu jamais [...] la relation avec les collègues de travail [...] je suis très très attentif là-dessus [...] on fait pu de compromis sur le climat du travail, sur le savoir-être [...] Aujourd'hui, maintenant, je suis extrêmement solide là dessus [...] on avait faite trois, trois processus d'embauche, pour trouver la bonne personne [...] notre niveau d'exigences est un peu plus

élevé que par le passé, pis des fois on préfère ne pas embaucher plutôt que se retrouver avec quelqu'un qui va nous causer des problèmes [...] notre processus d'embauche et d'intégration est quand même particulier [...] Est-ce que la personne a comme réponse à tout [?] ou [elle] fait plus attention à la façon dont elle apporte [ses idées] ? **(Stratégie de dérogation)**

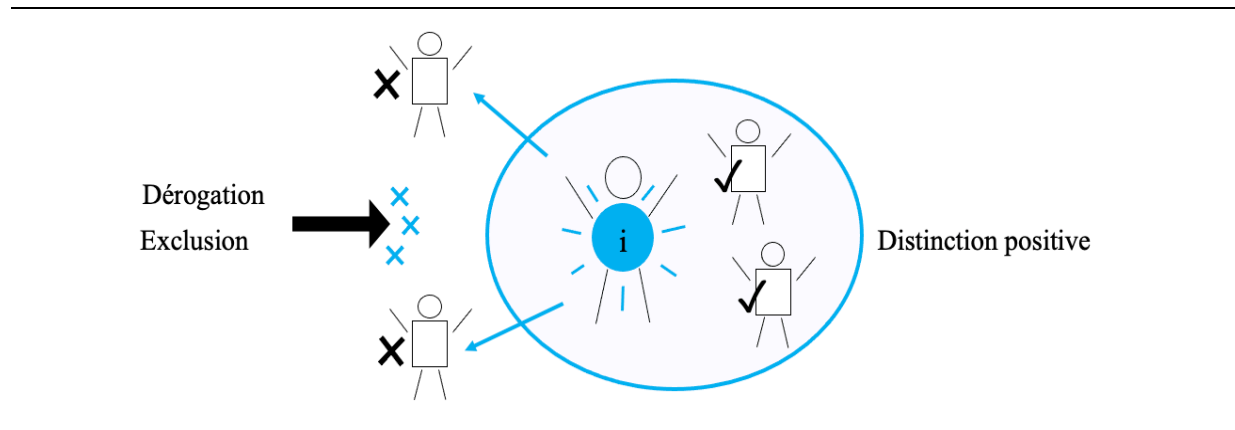
En plus des stratégies de dérogation et d'exclusion, Olivier fait beaucoup de distinction positive en mettant de l'avant le succès de son « approche différente dans le milieu communautaire ». Il explique que les employés sont très heureux de travailler dans son centre :

Tu sais moi je leur permets vraiment de faire beaucoup de représentations à l'extérieur, pis quand y vont à l'extérieur y s'endent compte que *my god* qu'on est bien. Ou quand y sont en contact avec d'autres intervenants qui font le même travail qu'eux, y se rendent compte à quel point y se sont développés euh professionnellement [...] Euh j'ai plein d'anciens employés qui restent connectés avec l'organisme. [Chantal] c'est un bon exemple [...] pis euh je dois avoir une dizaine [d'] anciens employés qui sont restés en lien avec nous, [...] pis y parle de nous, évidemment de nos pratiques dans leur milieu [...] [une] adjointe [d'un autre centre] juste le deux heures qu'[elle a] passé avec nous a dit « je me serais tellement développée professionnellement si j'avais travaillé avec [vous] » [...] elle entendait des choses sur nous-autres qui étaient évidemment pas positives-là, parce qu'on a une approche différente dans le milieu communautaire, quand je te disais on est vraiment particulier. **(Stratégies de distinction positive)**

La figure 12 schématise les trois stratégies identitaires mises en place en réponse à la deuxième tension identitaire.

Figure 12

Représentation schématique de la deuxième tension et des stratégies d'Olivier



3.3.1.4 Troisième tension chez Olivier. Finalement, une troisième tension que nous avons relevée dans l’entrevue avec Olivier concerne une incompatibilité entre deux idéaux identitaires de leader, plus spécifiquement la tension leader humble/leader confiant. Olivier ressent un tiraillement entre deux pôles contradictoires, soit son besoin d’apprendre d’un mentor, de quelqu’un au-dessus de lui et son refus de vouloir quelqu’un au-dessus de lui. Cette tension est perçue quand Olivier explique qu’il recherche quelqu’un de qui apprendre et de qui être nourri :

Je pourrais très bien être le bras droit de quelqu’un à partir du moment où j’ai l’impression d’apprendre [...] quelqu’un qui me nourrit là. [...] j’adore me faire nourrir [...] [avec le président du centre de l’époque] j’avais l’impression d’être à l’école pis d’avoir un genre de maître [...] en fait [...] c’est mon seul mentor que j’ai identifié [...] dans ma carrière. Puis j’ai appris énormément.

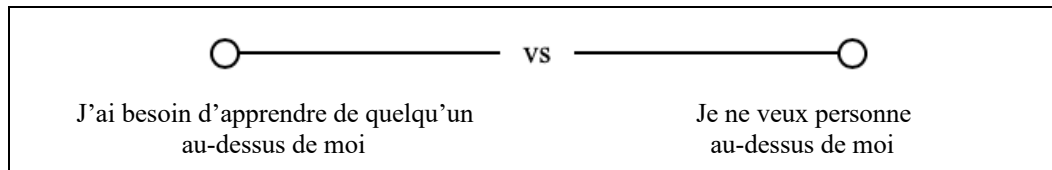
Il y a monsieur [président de l'époque] là qui était un mentor [...] Mais tu sais j'en recherche, j'aimerais ça en trouver un autre comme ça.

D'un autre côté, Olivier explique que « l'autorité » l'empêche constamment de se développer : « quelqu'un qui me dit de pas faire quelque chose juste parce qu'il est en haut de l'autorité, pis j'ai pas d'explications, là ça, moi ça me révolte » ; « dans pas mal toutes les emplois que j'ai eu bien [...] il y avait toujours quelque chose qui m'empêchait d'aller plus loin [...] mon obstacle c'est toujours mon supérieur immédiat [...] mes idées sont bloquées ».

Nous traduisons la tension que ressent Olivier comme suit (figure 13) :

Figure 13

Formulation de la tension – Troisième tension d'Olivier



Pour illustrer cette tension face à l'autorité, Olivier reprend un exemple frappant de son adolescence où il congédie ses coachs sportifs à deux reprises :

Quand je me retrouve avec des gens un petit peu incompetents ou que je perçois qui a un manque de compétences [...] c'est là où je peux me retrouver dans une position où je peux être perçu comme [...] pas avoir de respect pour l'autorité [...] ou avoir un problème avec l'autorité [...] je te donne un exemple [...] rapidement je me suis retrouvé comme le meilleur joueur de l'équipe [de baseball dans] ma première année puis là j'avais des conflits avec les

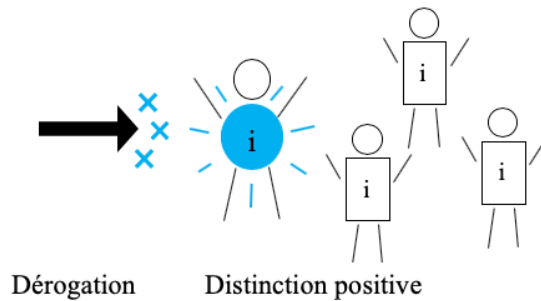
entraîneurs parce que au niveau des idées [...] à 12 ans là [...] j'ai parlé à toutes les joueurs pis on a congédié les coachs [...] légalement les coachs devaient rester là dans [les] estrades [...], mais c'était moi qui coachais [...] y s'est passé là même chose au football [...] Donc c'est sûr que ça, ça influencé comment moi je suis devenu comme dirigeant. [...] je pensais que j'avais un problème avec l'autorité [et que c'était] pour ça que j'occupais toujours des rôles de leader [...] je pouvais avoir l'air de quelqu'un qui avait un problème avec les autorités, mais c'était plus un problème avec les injustices. **(Stratégie de dérogation)**

Comme pour la tension externe relevée précédemment, Olivier fait appel à la stratégie de la dérogation pour décrédibiliser les gens qui le bloquent et avec qui il est en désaccord en les qualifiant « d'incompétents » qui commettent des « injustices ». Cette stratégie de protection semble cependant lui nuire, car en décrédibilisant rapidement tout mentor potentiel qu'il perçoit comme menaçant, il n'arrive pas à répondre à son besoin de développement. Il souligne notamment : « mon seul mentor [...] il y avait une humilité justement [...] dans son accompagnement avec moi ».

Olivier semble aussi faire appel à la distinction positive, ce qui intensifie la tension (figure 14). Par exemple, lorsqu'il s'inscrit à un programme de mentorat pour entrepreneurs pour trouver « quelqu'un qui pourrait m'accompagner dans mes réflexions, mes questionnements », il semble mettre de l'avant ses forces plutôt que son besoin de développement, car le « président du club » lui dit « c'est toi qui devrais être mentor ». Olivier a d'ailleurs créé un « club de co-développement » où il semble toujours en position de conseiller plutôt que d'être conseiller.

Figure 14

Représentation schématique de la troisième tension et des stratégies d'Olivier



En résumé, face aux diverses tensions soulevées, Olivier ne semble faire appel à aucune stratégie de restructuration identitaire. Il choisit plutôt des réponses de protection identitaire qui visent à gérer des expériences qu'il interprète comme des menaces à son développement de leader. Ces menaces sont principalement des personnes en position d'autorité qui « l'empêchent d'aller plus loin » ou des employés qui « questionnent » sa vision. Cela dit, les stratégies qu'il met de l'avant sont efficaces, car il semble arriver à faire valider sa vision de son rôle de directeur général par son environnement professionnel, soit ses employés, son conseil d'administration et la communauté d'affaires. Nous notons par contre que ce nouvel équilibre semble précaire pour Olivier, car il reste « très très attentif » à préserver son « noyau de personnes » qui valident ses revendications identitaires. De plus, la stratégie de dérogação où il semble interpréter rapidement les personnes en position d'autorité comme des menaces semble nuire à son besoin de développement de leader.

3.3.2 Thomas – vice-président du développement des affaires

Thomas est vice-président du développement des affaires d'une institution financière canadienne. Au moment de l'entrevue, son département comptait 700 employés, Thomas gérait directement quatre vice-présidents associés (VPA) et occupait son poste depuis cinq ans. Nous avons identifié deux tensions identitaires chez Thomas, soit une tension interne et une tension externe.

3.3.2.1 Première tension chez Thomas. La première tension que nous avons identifiée dans l'entrevue avec Thomas concerne une incompatibilité entre deux idéaux identitaires de leader, plus spécifiquement la tension leader empathique/leader performant. Thomas ressent un tiraillement entre son désir de réussir rapidement et son désir d'être un leader qui suscite l'adhésion volontaire. Il explique que dans son milieu bancaire, pour réussir rapidement, il faut imposer son leadership alors que dans ses lectures sur le leadership, on prône de prendre le temps de développer des relations de confiance.

En disant « je suis quelqu'un qui lis beaucoup, beaucoup de bouquins, pis je lis tous les soirs. [...] le soir et le matin très tôt, le soir, très tard [...] que de la gestion, j'ai 3000, 3000 articles », Thomas souligne que pour lui, « c'est un métier devenir leader ». À travers ses lectures, il valorise des notions comme le « leadership empathique ou bienveillant », l'« écoute » et la « communication présente » et « attentive ». En grand contraste avec ses lectures, Thomas indique que « le monde des affaires bancaires » a des attentes de performance très élevées qui fait en sorte que ses gestionnaires « savent pu comment [...] parvenir [à] réussir sous la performance ». Cette pression incite les gestionnaires à adopter un leadership tyrannique et faire de la supervision abusive. Bien qu'il ne mentionne jamais ces termes, Thomas parle de

l'utilisation de la « peur » qui amène « les relations de travail » à faire une demande de retrait reliée à des plaintes d'employés :

Pis, tu sais dans le monde des affaires bancaires [...] la performance c'est assez capoté là, là, là [...] moi à chaque deux ans, j'ai un, il y a des *putschs* là, y a des gens qui veulent *kicker out* leur manager là, j'ai ça tout le temps là. Parce que, ils veulent aller là trop vite, pis ils savent pu comment y parvenir, fait que là, tout d'un coup, un petit peu de peur là, un petit peu de peur là, un petit peu de peur là, pis tout d'un coup, les relations de travail t'appellent :
«Thomas, on a [...] une convention d'employés qui ont demandé de retirer le manager»...
Super talentueux, pas été capable de patienter. Super risqué, à la recherche de, sa mission c'est de démontrer, mettons que ta mission c'est de démontrer que t'es compétant, c'est réussir sous la performance. Fait que ça, c'est difficile.

Thomas met ainsi en lumière l'important écart entre la définition du leader « bienveillant » et « empathique » qu'il retrouve dans ses lectures et la définition du leader performant qu'il retrouve dans son milieu où les demandes incitent un leadership tyrannique à travers l'utilisation de la « peur ». Cet écart semble entraîner une importante tension interne chez Thomas quant à son rapport à la notion de temps. Elle s'illustre notamment dans le tiraillement qu'il ressent entre son désir de « vite réussir » dans le milieu bancaire et celui de prendre le « temps » de « bâtir des relations [...] solide[s] » comme il le lit dans ses articles sur le leadership. Il parle notamment du choc qu'il a ressenti il y a cinq ans, quand il a fait son entrée dans l'organisation :

Quand je change d'équipe, toutes tes assises de leadership, tu retombes [...] j'arrive de l'externe, sont venus me chercher, [et] trois [VPA] voulaient la chaise [...] les gens veulent

pas vraiment travailler pour toi [...] ça a été complexe, complexe. Il a fallu que je sois patient, il a fallu que [...] gagner un leadership dans un environnement complètement [...] inconnu, avec des gens qui sont un peu réfractaire à ton arrivée, t'amène [...] à te poser beaucoup de questions sur comment je vais rebâtir ça. [...] pour la notion de leadership, ça c'est difficile. Parce que, c'est [une] réécriture là [...] tu dois [...] reprendre ta plume pis dire, okay, j'accepte que je recommence là. J'accepte [...] j'accepte le temps. [...] Tu sais réécrire un livre au complet [...] ils voudraient eux que je me plante [...] je suis quelqu'un qui, standard, je voudrais vite réussir. Et je veux leur démontrer que je suis le leader, ou le bon gestionnaire qu'ils ont été chercher [...] c'est tiraillant parce que tu veux dire à ton boss regarde, ça va être, ça va marcher, mais laisse-moi du temps. [...] fait que j'ai trouvé ça dur, le choc de démontrer mes compétences et réussir et d'accepter le temps pour bâtir la confiance et la confiance relationnelle et professionnelle pour réussir [...] c'est difficile, parce que tu as le choc de vouloir réussir et démontrer tes compétences et d'accepter que ça arrivera pas toute seul. Et que ton patron comprenne [...] parce que ça dépend du patron [...] c'est difficile, fait qu'il a fallu que j'accepte que le premier, trois six mois que je me donne pas d'ambition financière, et de pas donner de mission, c'est dur. Ça peut paraître facile, dans le sens, émotivement, c'est difficile.

D'un côté, même s'il veut vite réussir, Thomas souhaite prendre le temps de bâtir ses relations :

Donc, vraiment vraiment là, je, j'essaie d'asseoir ce, le côté valeurs à la relation [...] que j'ai appelé le test de base [...] c'est des fondations au leadership pour moi. [...] si je vais tout de suite dans les moyens et que tu es en hésitation [...] sur qui je suis pour toi, ou qui on est en relation, je ne vois pas comment tu vas pouvoir me donner une passe gratuite de leader pis

t'embarquer avec moi dans un projet. Je ne vois pas comment je peux le faire et j'y crois pas beaucoup à ce leadership-là plus imposé, qu'octroyer et [...] comment l'octroyer, ben c'est toute la notion de relation qui est basée plus solide [...] on bâtit des relations [...] on bâtit une confiance relationnelle [...] comme une relation un peu de couple là, pas comme, c'est une relation de couple [...] est-ce que j'ai le goût de travailler avec toi ? [...] Fait que c'est du temps.

Thomas souhaite aussi être un leader « participatif » qui « partage » et « consulte » :

Notre relation est solide, maintenant tu as des projets, tu veux bâtir avec nous [...] Mais est-ce que, tu vas le faire comment ça ? [...] Donc ces actions-là, je les prendrai pas tout seul, je vais vous consulter. Euh, je vais vous donner la barre, quand c'est le temps. Je vais partager [...] les risque, les succès, les défis. [...] en travail participatif, consultatif [...] si tu veux [...] qu'ils [soient] vraiment investis, c'est qu'il faut que tu partages les décisions importantes avec eux [...] si finalement, je dis que je fais des comportements participatifs, mais finalement, ils ne participent jamais. Et participer, ben, je peux pas le faire sans prendre du temps de consultation. Pis des chocs d'idées. [...] des gestionnaires qui font ça, c'est des grands leaders, qui réussissent à accepter les chocs d'idées [...] ça montre aussi du leadership.

D'un autre côté, Thomas explique que sa « volonté de réussir » fait compétition à son leadership :

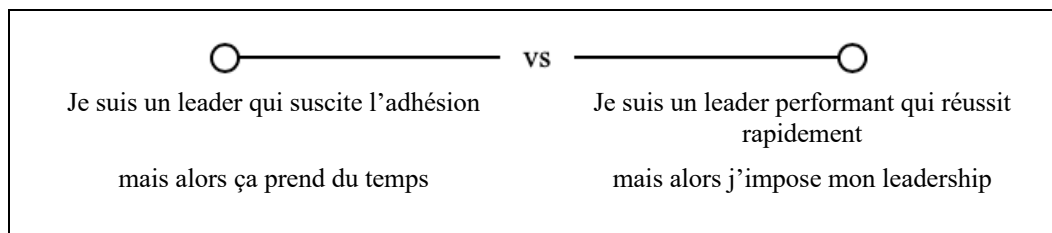
Je sélectionne d'autres choix, par rapport à ces valeurs-là. [...] t'es obnubilé par l'urgence de ton organisation [...] plusieurs managers vont délaissier plein de choses importantes [...] Mes standards de réussite, faut que je fasse attention ou qu'est-ce qui est bien fait ou qu'est-ce qui est un succès. Si mon standard est toujours très difficile à atteindre [...] la volonté de réussir

et de réaliser est des fois en compétition face à certains aspects du leadership parce que ça devient un petit peu plus, des fois ça peut être plus efficace, ça pourrait paraître plus efficace de le faire seul. Ça va plus vite, ça peut être mieux fait, ça pourrait te sembler être mieux fait. Et là, on escamote tous les concepts. Donc, pis écoute, je le fais encore [...] des fois, ton standard [...] devient un obstacle à une recette de leadership. C'est probablement, un de mes [...] plus grands à moi, mes obstacles.

Nous traduisons la tension interne que ressent Thomas comme suit (figure 15):

Figure 15

Formulation de la tension - Première tension de Thomas



Face au tiraillement et à la compétition que Thomas ressent entre ses valeurs de leadership et ses standards de réussite, il semble mettre de l'avant quatre stratégies de travail identitaire soit la distinction positive, le changement d'importance, l'élargissement de rôle et la distanciation (figure 16).

La première stratégie identifiée est celle de la distinction positive, une stratégie qui permet à Thomas de se démarquer et de se positionner comme un leader capable d'« aller chercher » la « mobilisation ». Il rapporte notamment son succès avec son « conseiller RH » qui lui dit « j'ai le goût de me défoncer pour toi » et son VPA qui est « prêt à se battre pour moi à

tous les matins. Y veut pas que notre relation se termine ». La distinction positive s'illustre également à travers les explications de Thomas quant aux étapes menant à l'adhésion :

Quand je [...] change de mandat, [...] je réussis quand même à assez bien, on va dire [...] à aller chercher, ce niveau de mobilisation-là, d'adhésion vers un objectif [...] je commence souvent [...] à leur faire comprendre mes valeurs [...] et les faire vivre aussi [...] et de [leur] raconter [...] je vais être là, je me cacherais pas dans les moments difficiles. Je vais être courageux, je vais t'expliquer pourquoi on va dans la tempête [...] prêcher par l'exemple [...] démontrer que, que je suis aussi enthousiasme et volontaire dans ce projet-là que toi. [...] je veux leur démontrer que je vais m'investir avec eux. **(Stratégie de distinction positive)**

Thomas semble aussi faire appel aux stratégies de changement d'importance et d'élargissement de rôle. La stratégie du changement d'importance apparaît dans la volonté de Thomas de redéfinir ses priorités de leader en priorisant les relations plutôt que la performance financière. La stratégie d'élargissement de rôle semble lui permettre de partager le changement d'importance qu'il est en train de faire avec ses employés et ses patrons. En ce sens, la stratégie du changement d'importance semble se manifester en même temps que celle d'élargissement de rôle. Plus précisément, Thomas semble consacrer beaucoup d'énergie à « enseigner » et « apprendre » à ses « VPA » et « nouveaux managers » ce qu'est le « métier » de « gestionnaire » :

Moi quand j'embauche un nouveau VPA, je leur dis tout le temps : « Je m'attends à rien dans les six premiers mois, j'attends que tu bâtisses ton équipe, avec toi ». Parce que je le sais que c'était dur. Ils veulent démontrer qu'ils sont les meilleurs [...] Pis [...] je leur dis aux nouveaux managers, authenticité, humilité [...] c'est un métier là. Vous êtes pas [...] un capitaine [...]

vous êtes un gestionnaire, c'est un métier [...] vous êtes pas au-dessus de, vous êtes avec.

(Stratégie de changement d'importance)

Les stratégies de changement d'importance et d'élargissement de rôle apparaissent également quand Thomas se positionne comme un enseignant du « métier de gestionnaire qui cherche à transmettre ce qu'il conçoit comme « les essentiels à la gestion » :

Souvent j'enseigne [...] tu sais quand j'enseigne [...] la gestion là, les cours [...] c'est un des premiers cours que je donne sur les essentiels à la gestion [...] je *tweet* toutes les jours, deux articles de gestion. Les deux meilleurs que j'ai lus de la journée, à tous mes gestionnaires. [...] Pis, ben ceux qui veulent me suivre, mais ils sont mettons 300, et là ils me répondent pis je les réponds pis l'as-tu essayé ? Qu'est-ce que t'en pense ? **(Stratégie d'élargissement)**

Par ailleurs, le narratif de Thomas quant à l'utilisation de la peur met en lumière son ambivalence. En ce sens, la stratégie du changement d'importance semble en cours. Bien qu'il souhaite « faire comprendre » à ses gestionnaires que l'utilisation de la peur « brise les équipes » et permet seulement de devenir un leader « temporairement », il souligne à maintes reprises qu'« en gestion, c'est l'outil le plus facile [...] payant [...] le plus réactif » :

La peur, c'est, le gaz le plus puissant. À vrai dire, ce que je dis souvent à un gestionnaire, je va te faire comprendre quel est dans ton coffre à outil le plus puissant de tous, c'est la peur. J'ai dit, tu peux gagner rapidement et devenir le meilleur selon, perceptuellement, le plus grand leader de la planète, perceptuellement. Temporairement. [...] Est-ce que t'es conscient que c'est l'outil le plus puissant ? [...] la peur [c'est un] levier [...] immense [...] des éléments extrêmement puissants de performance [...] En gestion, c'est l'outil le plus facile [...] c'est très, très payant. [...] Parce que c'est ce qui est le plus, réactif [...] Souvent je leur

dis [...] « es-tu conscient que t'es un chauffeur de F1 en gestion ? » [...] ça va vite et c'est le premier arrivé [...] Qu'est-ce qui arrive avec la formule 1 là, l'auto ? Ben à la fin [...] faut le remonter au complet, parce qu'elle est pas bonne pour la prochaine course [...] c'est facile gagner, avec une formule 1, mais moi [...] c'est pas comme ça qui faut, moi faut, que je veux leur faire apprendre [...] Je peux pas briser les équipes à l'atteinte de l'objectif [...] [le leader] est pas capable de le refaire, l'équipe le refera jamais pour lui, *never* [...] du capital humain, c'est pas un auto, change pas l'auto à toutes les fois. [...] tu vas faire ça une fois et tu vas être un leader perceptuel et non, en tout cas, permanent.

Thomas ajoute un exemple concret de menace pour illustrer l'efficacité de la peur :

Mettons que, toi tu vends des téléphones, okay Lara. Je vais te dire “Es-tu capable de vendre 20 téléphones ?” Mais dans ta meilleure journée à vie, t'en a faite trois. Là [tu dis] “Thomas, c'est impossible.” “Parfait, qu'est-ce qui te tiens le plus à cœur dans ta vie ?” “Ben Thomas, mes enfants. ”Parfait “Est-ce que t'es capable de vendre 20 téléphones sinon tu ne vois plus jamais tes enfants de ta vie ?” Donc [...] moi j'explique beaucoup dans la caricature pour que ça brasse plus le concept. “Ben, si je suis obligé de vendre 20 téléphones, pour revoir mes enfants, Thomas, je vais t'en vendre 20.” “Okay donc, ça se fait.” “Ah ouais, mais Thomas, c'est parce que ça fait tellement mal si je le fais pas.” “Okay, est-ce que t'es conscient que c'est l'outil le plus puissant ? Qu'est-ce que ça te dit quand, fais le lien entre la caricature et ce que je viens de te dire.” “Donc, Thomas, je peux l'utiliser subtilement, de façon très concrète la peur [...] le levier est immense.”

En parallèle, Thomas fait appel à la stratégie de la distanciation en disant : « à vrai dire, c'est très paresseux d'utiliser la peur [...] je n'irai pas dans la peur, c'est pas mon profil ». Il

explique notamment qu'il a refusé de l'utiliser pour sélectionner ses VPA lors de son entrée en poste :

Mais là c'est dans la subtilité, là là tantôt je t'ai parlé de la caricature. [...] "Ben si tu fais pas ça, on va revoir ton plan de carrière [...]" Tu sais, être subtil. [...] Plein de petites subtilités qui sont des outils de peur [...] à vrai dire, c'est très paresseux d'utiliser la peur. [...] c'est sûr que si je dis à la gang [...] écoute [...] si tu veux pas embarquer avec moi, ben je va faire le choix des VPA [...] C'était facile pour d'arriver et dire [...] *easy call*, je les rencontre, pis là, je leur dit quelque chose de motivant pis je leur dit, [...] écoutez, je vais faire le choix [...] de mes VPA dans les trois premiers mois. Donc [...] je vais voir par votre démonstration [...] votre engagement, qui sera avec moi pour bâtir le futur [...] Pis, mon patron aurait dit : "Si tu veux le faire, fait-le." Ben, c'est parce que là, ça c'est comme [...] ce que j'enseigne de pas faire [...] ça va vite là [...], mais oui, j'ai assez de convictions pour accepter pis prendre ce risque-là, je n'irai pas dans la peur, c'est pas mon profil, quitte à me péter la gueule je le ferai pas, c'est trop facile, ça me motive pas [...] Fait que c'est sûr que, je le ferai pas. Quitte à mon tromper. **(Stratégie de distanciation)**

Bien que l'extrait montre que Thomas se distancie face au leadership tyrannique, on comprend que le choix de ne pas faire appel aux menaces représente un « risque » où Thomas pourrait se « péter la gueule » et se « tromper ». Le fait qu'il pense que son patron aurait accepté qu'il utilise la « peur » pour motiver ses employés souligne que son approche va à l'encontre de la culture organisationnelle de son milieu bancaire. Cette tension est aussi perceptible quand Thomas explique qu'il souhaite « bâtir la notion de confiance rapidement ». Le passage suivant met à nouveau en lumière que la stratégie identitaire du changement d'importance entre un leadership basé sur les relations plutôt que sur la performance financière est encore en cours :

Ben Lara, c'est sûr qu'il y a tout le temps le doute [...] je suis encore à la recherche de me convaincre que c'est ça [...], mais un moment donné, bon la combinaison de ce que tu reçois des gens, pis de comment j'ai gagné pis essayer de le verbaliser pis de le comprendre comment les gens ont réussi à se développer, ben je suis forcé de croire que c'est peut-être ça.

(Stratégie du changement d'importance)

Le doute qu'a Thomas semble également concerner les notions de « confiance relationnelle » et de « relation solide » :

L'individu va difficilement dire, si tu y ouvres pas la porte "Hey écoute patron esti, je suis pas consulté, c'est vraiment cheap de ta part." Si tu t'attends à ça, tu vis dans un monde qui n'existe pas. Euh [...] un instant là, qui a ce niveau de confiance-là avec son patron pour [...] toute y dire [...] Hey, faut, faut être rendu loin en relation sans zéro filtre là, ça existe peu ou pas. Donc le filtre peut être l'inquiétude, euh vouloir euh gagner en crédibilité, garder sa job, avoir une promotion, des filtres y'en a 10 000 filtres.

Le fait que ce genre de « niveau de confiance là [...] ça existe peu ou pas » semble permettre à Thomas de justifier l'utilisation de menaces pour forcer la confiance lorsque l'employé cherche à « se protéger ». Thomas donne un exemple où il demande à un employé d'être « vrai » et de ne pas « se protéger », car de toute façon, il va réussir à « ôter » son « armure » pour le voir « comme il est » :

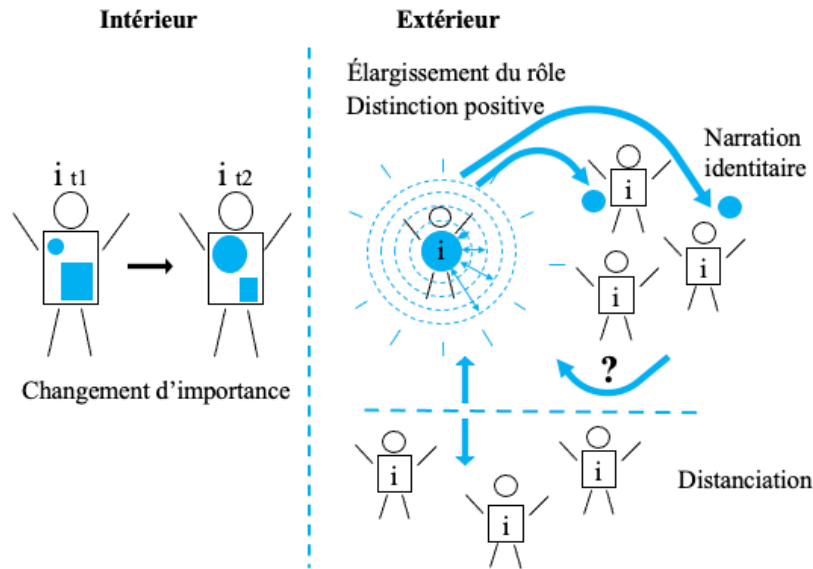
[L'employé] il apprend aussi à comprendre que les armures avec moi, laisse-les tomber, sois vrai, ça servira absolument à rien, pis j'va essayer de les enlever de toute façon avec le temps. [...] j'ai aussi cette capacité-là à comprendre qu'il y a des armures [...] pis de trouver une *twist* avec le temps [...] Je dis là okay, là il veut se protéger, là il veut se protéger [...] Okay,

c'est correct, maintenant, comment que je fais pour, pour ôter tout ça, que je vois l'individu comme il est. [...] [Thomas parle de lui-même à la troisième personne en disant] Pis ça, je te dirais que pour Thomas, c'est probablement la base.

La principale similitude que nous identifions entre le passage ci-haut et l'utilisation de la « peur » est le manque du respect de la limite d'un employé que la menace permet de dépasser. Étant donné que Thomas parle de la « subtilité » dans l'utilisation des menaces et de la peur, il semble logique de concevoir qu'il ne réalise pas lui-même qu'il utilise la menace en souhaitant développer des relations de confiance solide « rapidement ». On pourrait également penser que pour lui, chercher à « ôter les armures » est légitime, car cela lui permet de voir le « vrai », de voir « l'individu comme il est », ce qui correspond à la notion « d'authenticité » relationnelle de ses lectures sur l'empathie et le leadership authentique. En somme, le tiraillement qu'éprouve Thomas entre ses valeurs de leadership et ses standards de réussite et performance financière semble encore présent et la stratégie du changement d'importance semble être en cours.

Figure 16

Représentation schématique de la première tension et des stratégies de Thomas



3.3.2.2 Deuxième tension chez Thomas. Nous avons identifié une seconde tension identitaire dans l'entrevue avec Thomas. Cette tension identitaire concerne une divergence des attentes rattachées à de l'identité de rôle de leader, plus spécifiquement, une frustration envers l'environnement. Thomas ressent une frustration quant à l'utilisation de son « temps ». Alors qu'il souhaite avoir « du temps de qualité avec [s]es gens », il trouve que les « réunions » trop longues et les « enjeux opérationnels » « contamine[nt] » ses « rencontres ». Les stratégies de changement d'importance et d'élargissement de rôle que Thomas met de l'avant face à son leadership basé sur les relations semble entraîner un sentiment de démotivation face aux tâches de nature opérationnelle. Par exemple, face aux réunions trop longues, il dit : « ça commence à être boring pas mal mon affaire [...] je devrais peut-être changer de job [...] c'est pas motivant. » Cette démotivation concerne également les « enjeux opérationnels », la « mécanique ». En disant

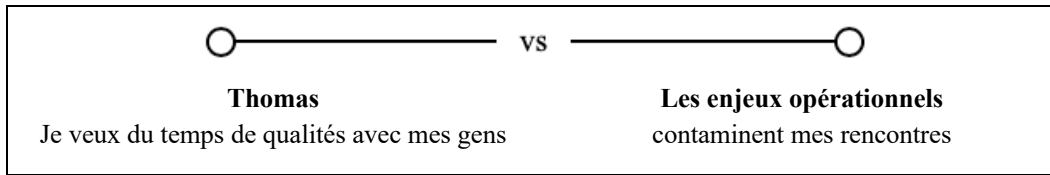
« pompez-moi pas d'enjeux opérationnels » Thomas explique que ces enjeux contaminent ses « rencontres one on one hebdomadaire » et sa « rencontre mensuelle » :

Fait que moi, les réunions, il y a pas d'information, il y a un appel d'information, pis ça s'appelle [...] pas une réunion. [...] mes partenaires ils ont une heure le vendredi pis tout le monde, on rentre ça en une heure, envoyez les lectures avant, présentez l'information. C'est peut-être pour toi des détails, pour moi, ça ne l'est pas, c'est sûr que parce que moi, je trouve ça important. [...] Fait que dans l'opérationnalisation de tout ce que je te dis, c'est d'avoir du temps de qualité avec mes gens. [...] Tu sais c'est comme moi je leur donne euh, une heure pour eux, c'est leur agenda, à chacun de mes relevants [une fois] par semaine. Donc je leur donne une heure [...] Ils ont une heure, c'est leur agenda. Plus, évidemment, moi je ne veux pas remplir ça de problèmes opérationnels fait que, tous les soirs, tous les matins, on règle nos problèmes opérationnels pour que l'heure soit leur heure. [...] Fait que là, je, pompez-moi pas d'enjeux opérationnels pis que je vas vous dire, c'est facile, la clef, c'est celle-là, pis appel lui pis fait ça, pis, c'est, c'est, pour moi c'est de la mécanique, pis je leur ai dit que je ne voulais pas que ça soit ça l'heure. [...] Oui, des fois on prend quinze minutes parce qu'il y a une urgence opérationnelle, mais j'essaie de ne pas les contaminer. Eu, c'est pas toujours possible là. Mais on essaie de ne pas les contaminer. [...] Ce. qui est assez rare dans le monde financier. Je ne contamine jamais ma rencontre mensuelle sur [...] des opérations.

Nous traduisons la tension externe que ressent Thomas comme suit (figure 17):

Figure 17

Formulation de la tension – Deuxième tension de Thomas



Face à cette tension, Thomas semble mettre de l'avant la stratégie d'élargissement du rôle. Elle s'exemplifie notamment à travers l'importance qu'occupe la pratique du coaching. Il explique que ce qu'il souhaite faire, c'est du « vrai coaching ». Pour lui, du « vrai coaching » signifie de prendre « du temps de qualité sur [...] le métier de gestionnaire » où il peut « prendre du recul » et faire « du développement » :

[Lara: [...] l'heure, c'est quoi, si on arrive à mettre un qualificatif mettons] Ben ce que je veux euh, du vrai coaching, [...] du vrai coaching. Après ça, euh, ben du temps de qualité sur euh le métier de gestionnaire. Donc euh, après ça, leur, leur faire voir le, un peu plus loin. Qu'est-ce que tu veux réaliser. Donc [...] une pause mentale sur qu'est-ce que tu veux réaliser. Euh, tu sais cette fameuse pause mentale-là qu'on prend pas quand on roule en gestion, pis que finalement, tu fais 70 heures, pis tu t'aperçois que t'a rien faite [...] Ouais, de réfléchir qu'est-ce que tu veux faire le mois prochain. Qu'est-ce qui est important pour toi. Prendre du recul et du développement. Donc [...] des deux. On fait des deux. [...] Donc, dans [le] quotidien [...] la communication individuelle [...], mais autrement que gérer les opérations. Ça pour moi, c'est important. Sinon, je le ferai pas. **(Stratégie d'élargissement de rôle)**

La stratégie d'élargissement de rôle est également apparente à travers l'exemple des rencontres mensuelles. Thomas explique que depuis « un an et demi », il a mis en place une « rencontre mensuelle [de] huit heures [où] ce n'est que des discussions pour en arriver à une réalisation collective ». Il précise que « souvent dans le domaine bancaire, [...] ça va être 13 sujets, huit invités, trente minutes pis [...] des opérations », en soulignant « moi je ne veux pas de ça » :

Fait que je les challenge, ils ne sont pas habitués [...] ça été dur au début de faire rentrer dans un canevas de Okay aujourd'hui [...] j'ai un agenda qui est plus [...] faut résoudre ça ensemble [...] Maintenant on a huit heures pour le faire. Okay, c'est tout ? Ben, c'est ce qu'il y a de plus important. [...] si tu réfléchis cinq minutes, ben ça va avoir une réponse de cinq minutes. [...] maintenant, sont habitués. **(Stratégie d'élargissement de rôle)**

En disant « moi, les réunions, il y a pas d'information [...] maintenant, [ils] sont habitués », Thomas semble dire qu'il a réussi à faire accepter l'élargissement de son rôle. En plus de l'élargissement de rôle, Thomas semble mettre de l'avant les stratégies de distanciation et d'association sélective. En disant que ce qu'il fait est « assez rare dans le monde financier » et que « c'est galvaudé ça, du coaching », « tout est du coaching dans les organisations », Thomas se distancie d'autres gestionnaires qui à son avis, ne font pas du « *vrai coaching* » :

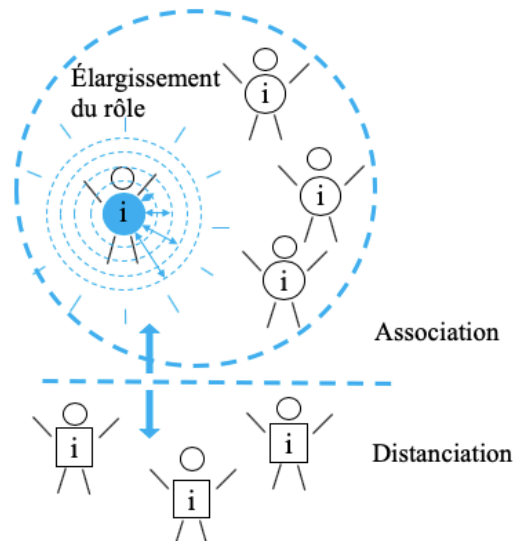
Parce que tu sais, c'est galvaudé ça, du coaching. [...] C'est n'importe quoi là, euh tout est du coaching dans les organisations là. Mais, ça c'est un autre sujet si un jour tu veux euh, c'est quelque chose qui m'intéresse beaucoup. [...] Du coaching, c'est comme n'importe quoi là, mais du vrai coaching. **(Stratégie de distanciation)**

La distanciation semble aussi permettre à Thomas de se rapprocher et de s'associer au « vrai » rôle de « coach ». D'ailleurs, il s'identifie comme coach à plusieurs reprises durant l'entrevue :

La notion de coach généreux. Donc de, je vais, si tu le souhaites, pouvoir [...] être un coach pour toi, si tu le recherches. [...] Quand c'est une journée plus difficile, je leur dis. [...] Fait qu'ils disent okay ça veut dire, t'es pas le coach qu'on connaît, c'est ça. Pis on en, on rigole [...] J'ai déjà posé ces questions-là en coaching [...] [prend la position d'un employé] j'ai besoin de toi, le coach que je recherche [...] Fait que là je lui ai donné du coaching qui s'appelle « Dans mes souliers », fait que j'y ai aussi, okay, toutes mes enjeux les plus complexes, je vais te les nommer sans nommer les gens pis tu vas me dire comment tu vois la solution. **(Stratégie d'association sélective)**

Figure 18

Représentation schématique de la deuxième tension et des stratégies de Thomas



En résumé, Thomas se sent tiraillé entre son désir de réussir rapidement dans le milieu bancaire hautement performant et son désir d'actualiser ses valeurs de leadership empathique et participatif. Face à cette tension, il semble faire appel à la stratégie de distinction positive pour se positionner comme un leader capable de susciter l'adhésion volontaire ainsi qu'à la distanciation pour se distancer de la caricature du leader tyrannique prêt à tout pour réussir rapidement. Il semble également faire de l'élargissement de rôle en se positionnant comme un enseignant et un coach qui apprend le métier de gestionnaire à ses employés (figure 18). Toutes ces stratégies semblent l'aider à actualiser une stratégie de changement d'importance où l'aspect relationnel devient progressivement plus saillant que le besoin de réussir rapidement. Par conséquent, Thomas ressent que les enjeux opérationnels contaminent et nuisent aux aspects relationnels de son leadership. Face à cette tension, Thomas poursuit sa stratégie d'élargissement de rôle en se positionnant comme coach. En appui à cette stratégie, il s'associe sélectivement aux gens qui font du vrai coaching.

3.3.3 Fabienne - directrice du développement et de l'innovation

Fabienne est directrice du développement et de l'innovation dans une organisation de divertissement où elle travaille depuis 26 ans. Au moment de l'entrevue, Fabienne avait soixante employés sous sa direction et occupait son poste depuis 10 ans. Nous avons identifié deux tensions identitaires chez Fabienne, soit une tension externe et tension interne.

3.3.3.1 Première tension chez Fabienne. La première tension externe que nous avons identifiée concerne une divergence des attentes rattachées à de l'identité de rôle de leader, plus spécifiquement, une frustration envers l'environnement. Fabienne déplore le manque de valorisation des experts techniques. Cette tension est perçue quand Fabienne explique que la

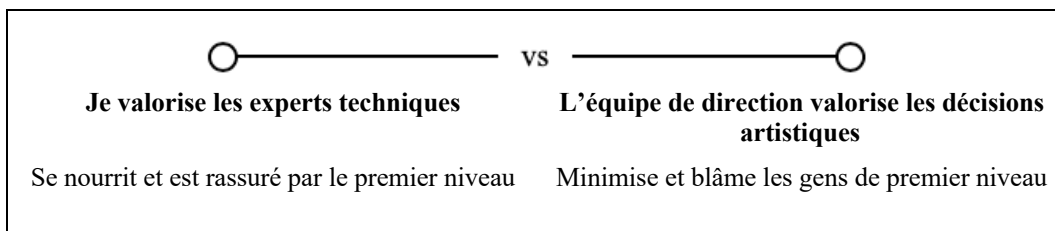
direction est préoccupée par les décisions artistiques en minimisant le travail des gens du « premier niveau ». Elle explique : « plus on est haut [...] moins ce qui se passe en bas là [...] On va minimiser les gens qui sont dans le premier niveau-là. [...] Et malheureusement [...] on prend pour acquis pis on se dit “un autre, l’autre va faire affaire” C’est pas vrai. ». Face à ce qu’elle qualifie d’un manque de reconnaissance, Fabienne explique :

[...] moi, je me suis toujours battue pour ça, les artisans. [...] Nos artisans sont extraordinaires, c’est des experts. [Je leur dis] Vous êtes des experts, soyez fiers ! [...] votre expertise, c’est rare ! » [...] l’expertise technique, c’est super important, parce que s’il y a pas d’experts, il n’y a pas de show. C’est ben beau les grands concepteurs, les ci, les ça-là, mais si tu n’as pas d’équipes pour soutenir, dans n’importe quelle entreprise, si tu n’as pas les gens pour soutenir la base, t’as pas rien, t’as rien. [...] Ça, je dirais, rassurer, c’est vers le haut. [...] moi ceux qui me rassurent c’est mon équipe [...] par leurs accomplissements, par leur force.

Nous traduisons la tension externe que ressent Fabienne comme suit (figure 19):

Figure 19

Formulation de la tension - Première tension de Fabienne



Face à cette tension, Fabienne semble mettre de l’avant trois stratégies soit la modification du rôle, la dérogation et la distinction positive. La modification de rôle survient

quand Fabienne travaille à persuader les directeurs que ce ne sont pas les costumes qui coûtent chers mais plutôt leurs décisions artistiques. Ses explications ont amené « des gros changements ». Au-delà de la fabrication des costumes, son rôle consiste alors à encadrer les décisions artistiques pour limiter les pertes. Elle explique qu'elle a mis en place un département R&D (recherche et développement) et a qu'elle a « beaucoup travaillé » à établir « des bases », des « processus » et des « critères » pour structurer son département. Cela lui permet de préserver les artisans qui sont épuisés de travailler sous pression pour des costumes qui seront jetés après une seule utilisation :

J'aime pas la perte. [...] quand [...] on gaspille [...] moi j'avais pour 1.5 millions à livrer là [...] nos gens s'épuisait, j'trouvais pas ça drôle. [...] c'était extrêmement difficile à gérer. Pis le pire, c'est qu'on faisait la création pis [ensuite] on [la] jetait dans la poubelle. Fait qu'un moment donné, moi j'ai sorti un document, je dis [aux directeurs] : « Là, vous venez de faire un show, ça a coûté 3.5 millions en costume pis on en a jeté pour 1.5 pour des décisions artistiques. » Là y'ont comme commencé à comprendre. [...] Parce qu'ils nous disaient : « Les costumes ça coûte chers ! » « Excusez-moi, vous coûtez cher, vous coûtez cher ! » [...] tu sais encore là, là, le blâme sur le bas. « Non, non, attends là, c'est vos décisions artistiques, vous réalisez pas les décisions que vous prenez, mais vous coûtez chers ! » [...] ça a amené des gros changements [...] on a développé nos critères des qualités APTO [...] Artistique, performance, technique, opération. Donc euh, on arrête de faire des choses qui font pas de sens [...] un costume qui peut pas se laver, tu fais quoi avec ça ? [...] Genre, ben on le jette, on recommence. Non, non. On va le faire dès le départ correctement. [...] Fait que ça demande un minimum de structure. [...] parce que c'est nos gens qui paient pour en bout de la ligne. [...] Fait que j'ai, j'ai beaucoup travaillé à amener des processus, des cycles de vie, des critères,

[...] on a mis [...] en place des bases, des structures, un minimum de structure, rôle, responsabilité, qui fait quoi, des chartes de responsabilité, tu sais on a mis en place ça [...] Moi j'ai parti le R&D, j'ai dit, ça se peut pas, Ah non, non, non, non. [...] [Lara: C'est vous qui avez parti le département recherche et développement ?] Oui, ouais, ouais. [Lara: [...] pour les costumes] Oui, oui. Ben oui ! **(Stratégie de modification du rôle)**

En parallèle à son travail de modification de son rôle, Fabienne fait également appel à la stratégie de dérogation pour décrédibiliser les concepteurs derrière les décisions artistiques extravagantes : « Tu sais de travailler pour un concepteur qui nous demande la lune quand on sait très bien que sur le show, ça pourra pas [se laver] [...] Moi, pff ! Vivre dans les nuages, non, pas capable. » **(Stratégie de dérogation)**

Par ailleurs, Fabienne fait appel à la stratégie de la distinction positive pour mettre en valeur l'expertise des experts techniques et tenter de changer l'attitude de l'organisation face à eux. Elle explique qu'elle a réussi à amener deux de ses chefs à des postes de direction :

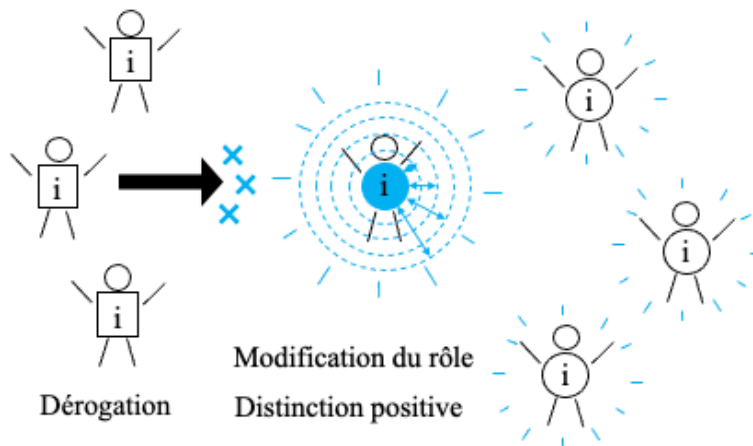
Voilà cinq ans, on m'a donné le mandat de travailler avec les gréeurs [...] qui, qu'accrochent les artises [...] écoute [...] c'est avec eux que j'ai réalisé que j'étais une gestionnaire finalement [...] j'ai réalisé à quel point ces gens-là avaient des similitudes avec nos gens dans l'atelier de costumes pis qui y'étaient tous des experts et ils [...] se sentaient pas valorisés du tout [...] Fait que j'ai travaillé avec le chef [...] pendant cinq ans et aujourd'hui on a une équipe qui ont une crédibilité [...] [ils] ont été transférés [...] parce que justement, ils avaient tellement une belle crédibilité qu'ils ont été ramené sous une vice-présidence technique, pis ça, c'est très bon pour eux, donc leur mandat va s'agrandir. Mon chef est devenu directeur [...] qui voilà quatre ans là [...] c'était à peine si il allait garder sa place. [...] j'avais des équipes

zéro motivées pis là, dans les sondages, mon chef, là, je pense qu'arrive le premier [dans l'organisation]. [...] Fait que ça là, ça là, j'ai faite wow, ça là, je suis tellement contente. Pis, euh, je, j'ai réalisé que je suis une gestionnaire. [...] Après ça, j'ai réalisé. [...] pour moi [...] quand t'as réussi à mener une équipe à se positionner là, ben [...] c'est ça qui est important là [...] je suis tellement contente, je me dis, si j'ai amené deux chefs [de premier niveau] à être directeurs, j'ai fait une bonne job. **(Stratégie de distinction positive)**

La figure 20 schématise les trois stratégies identitaires mises en place en réponse à cette première tension identitaire.

Figure 20

Représentation schématique de la première tension et des stratégies de Fabienne



3.3.3.2 Deuxième tension chez Fabienne. La deuxième tension que nous avons identifiée chez Fabienne concerne une incompatibilité entre deux idéaux identitaires de leader, plus spécifiquement la tension leader humble/leader confiant. Fabienne ressent un tiraillement

entre son désir d'être « humble » et « humaine » et celui de « se positionner » dans l'organisation face à son rôle de directrice.

La notion d'humilité est au cœur du cheminement professionnel de Fabienne et elle l'associe aux qualités du gestionnaire idéal. D'une part, l'humilité représente la capacité d'« accepter qui [a] des gens qui ont plus de connaissance ». Fabienne en parle comme « une force [...] une grande force » qui lui a permis d'apprendre de différents mentors. Étant « autodidacte » et n'ayant « aucun diplôme en gestion », Fabienne explique : « [nom de l'organisation] ça a été mon université à moi, c'est là qu'j'ai appris, c'est là qu'j'ai évolué ». D'autre part, pour Fabienne, l'humilité est reliée à la notion de générosité où « un bon gestionnaire est pas en avant, [il] est en arrière » et travaille à « positionner » ses équipes plutôt qu'à se positionner lui-même :

Être gestionnaire, c'est être généreux [...] On travaille pas à être gestionnaire pour se positionner, pour moi, c'est d'amener un équipe, [...] plus qu'une prime de n'importe quoi. Je veux dire quand tu as réussi à mener une équipe à se positionner là, ben c'est ça, c'est [ce] qui compte, c'est ça qui est important là.

En ce sens, pour Fabienne, « se positionner » représente l'opposé de l'humilité du gestionnaire idéal. Elle l'associe à de la survalorisation de soi et au trait du narcissisme en donnant plusieurs exemples de gestionnaires qui « sont là pour eux » et qui se font passer pour des « héros » et des « rois » qui ont toujours raison. Pour Fabienne, les gestionnaires narcissiques représentent des « cancers » qui « épuisent » les gens :

Les narcissiques, ben, ça c'est pire que pire [...] je dis toujours, c'est un cancer. Pis y'en a beaucoup, de plus en plus. [...] C'est des gens qui sont là pour eux, pis qu'y'ont l'impression

que tout le monde est dans le champ sauf eux autres [...] Honnêtement, ça doit faire peut-être deux ans que j'ai réalisé que ça existait vraiment [...] [le gestionnaire] y passait pour un héros [...] j'en ai une qui est tombée en dépression à cause de ça [...] C'était comme, en fait [...] Il gérait son royaume, en dehors du reste donc les gens avaient l'impression que leur roi était extraordinaire sauf que le roi était pas attaché sur rien. Les gens s'épuisaient. [...] C'est ça, c'était un narcissique très tout seul. Ben, il a couté cher.

La tension que nous percevons chez Fabienne devient apparente quand elle exprime qu'elle souhaite sortir « un peu » de son humilité pour se « reconnaître » et se faire reconnaître. Bien que l'humilité représente une force, Fabienne explique qu'elle est aussi reliée à la dévalorisation :

Je suis rentrée quand même comme artisanne, c'est mon métier, j'ai jamais eu de cours de gestion, jamais fait l'université [...] je suis autodidacte [...] Autodidacte, tu comprends, j'ai aucun titre là tu sais. Pis moi, c'est basé [...] sur l'intuition [...] j'ai pas mon université, j'ai même pas mon Cégep là. [...] quand je me suis retrouvée assis dans une grande salle, avec des directeurs de prod, des directeurs de création, des directeurs techniques [...] des gens qui aujourd'hui sont toutes, plusieurs sont devenus vice-présidents toute ça. Fait que quand il venait le tour de parler à mon tour, parce que tout le monde donnait son suivi de projet, le cœur me débattait [...] pis je disais : “Non, moi, tout va bien” [...] j'ai toujours été impressionné par tout le monde, tout le monde est toujours plus fort que moi.

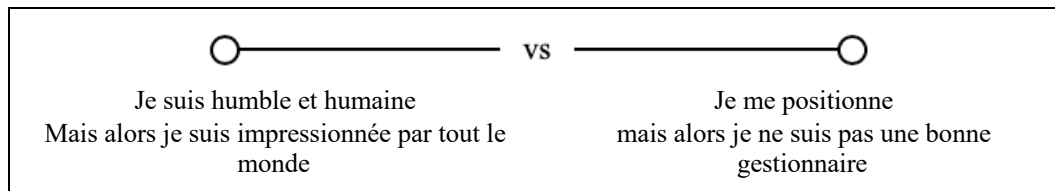
Fabienne explique également que son style de gestion centré sur « l'humain » et basé sur l'intuition était perçu par plusieurs de ses gestionnaires comme quelque chose de « réducteur » :

J'ai eu des gestionnaires [...] qui étaient extrêmement cartésiens. Fait que moi j'étais un peu comme un bizarre. Tu sais, moi je gérais avec les gens, humaine. "Toi, t'es humaine". Ils me disaient ça, "Ah, toi tu es humaine ", comme si c'était un gros défaut. [...] c'était très réducteur [...] dans leur tête.

Nous traduisons cette la tension que ressent Fabienne comme suit (figure 21):

Figure 21

Formulation de la tension – Deuxième tension de Fabienne



Face à cette tension, Fabienne semble faire appel à plusieurs stratégies de travail identitaire, c'est-à-dire la stratégie du changement de signification, de l'expérimentation identitaire, de l'association sélective, de la distinction positive et de la distanciation identitaire. Elle explique notamment qu'un de ses mentors l'a aidée à comprendre l'importance de s'affirmer. Fabienne semble ainsi amorcer un changement de signification face au « positionnement » :

Un moment donné [mon gestionnaire] m'avait dit : "Là, là, Fabienne là, je veux t'entendre. C'est pas vrai là que t'as pas de défis, ces gens-là là, sont là pour t'aider, si tu nommes pas tes défis, t'auras pas d'aide-là. Faut que t'aïlles les chercher " [...] Lui il m'a amené à me positionner. [...] fait que lui il m'a appris ça. Le positionnement, de pas avoir peur

d'affronter, de dire ce qu'on a à dire. [...] s'affirmer [...] ils se parlent raide, mais y, ils se disent les choses. **(Stratégie du changement de signification)**

Dans son cheminement vers le pôle du « je me positionne », Fabienne semble également faire de l'expérimentation identitaire. En expliquant qu'elle gérait les équipes « un peu comme la directrice générale », elle raconte sa revendication pour le titre auprès de son patron :

J'avais un patron que j'adorais, beaucoup [...] Mais, c'était un patron qui était pas gestionnaire [...] donc j'ai pris beaucoup de place dans la gestion de cette équipe-là. Je devenais comme au cœur de cette équipe-là. Je, je faisais un peu le travail de mon vice-président [...] j'assurais le suivi des projets [...] j'étais un peu comme la directrice générale dans un sens. J'étais comme entre les deux tu sais. [...] Pis j'avais un *lead* sur l'équipe de direction [...] Pis j'avais beau lui dire pis, y dire [...] “Je pense que mon rôle est plus large, pis, je pourrais-tu le porter autrement” [...] il y avait rien qui se passait [...] jusqu'au jour où il nous annonce que lui y partait. [...] il a ouvert le poste [...] Moi je me suis dit “Ah, ben, je va prendre ma place” [...] j'avais faite mon CV, j'avais appliqué pis toute. Ma fille m'avait aidé, écoute, j'avais trouvé ça dure. [...], j'[ai] été m'asseoir avec lui, pis j'ai dit “ Ben là, je va postuler ” [...] Pis il m'a dit “Ah, tu peux.” Mais je voyais ben que c'était pas gagné [...] Il nous a dit [...] : “Je veux quelqu'un qui soit bon en finance.” Pis là [...] j'ai dit “Écoute, tu as 250 personnes, tu as besoin d'un gestionnaire, engage-toi un analyste financier [...] Pour gérer ces gens-là, tu as besoin de quelqu'un qui est fort humainement” Tu sais [...] je veux dire [...] les finances. “Engage-toi un analyste là, je veux dire, ça pas de bon sens !” Pis j'avais dit “Je va appliquer !” **(Stratégie d'expérimentation identitaire)**

La revendication identitaire n'a par contre pas été validée. Au contraire, Fabienne explique qu'elle a vécu une grande humiliation et qu'elle s'est sentie trahie par son patron :

Mon boss il m'a écrit un texto pis y me dit : "Je te verrais pour une pré-entrevue, juste pour qu'on se prépare, pré-entrevue tout ça." Fait que je dis okay, j'étais zéro préparé là. Il me fait venir à son bureau, pis là il me dit bon, y dit : "Voici la job, ça, pas de problème, ça, pas de problème. [...] Fabienne, honnêtement, tu as tout ce qui faut pour le faire, mais [...] là aujourd'hui, on va travailler sur le boulot que moi [...] je pense que tu as pas les qualités pour le faire." Fait qu'il dit : "Explique-moi la signification d'EBITDA en anglais." Pis il me faisait tout ça en anglais là [...] c'est des notions de finances. Écoute, j'étais là, je suis sortie de là, humilié là, humilié, humilié [...] Et là, je suis tombée bien bien bas. [...] Une trahison. Grande trahison [...] Et bien là je me suis posée la question "Est-ce j'ai le goût d'rester ?" [...] Probablement que ça a été une des choses les plus difficiles que j'ai vécues, vraiment là, je, je me dit faut je va, je vais partir. Je me sentais trahis comme tu dis, non respectée.

Fabienne explique cependant que « c'est à partir de » cet épisode éprouvant qu'elle a « réalisé » qu'elle devait trouver l'équilibre entre l'humilité et les notions entourant le positionnement :

C'est drôle parce [...] le lendemain [...] on avait une présentation [...] pis il était à côté de moi, pis je l'ai pris par la main pis j'ai dit : "Faut qu'on se parle, je dis, regarde, ça été *tough* hier là, mais, je pense qu'il faut garder notre relation, c'est important." Et j'ai eu le courage et l'humilité ! Ah ! Il était tellement soulagé ! [...] Il savait pas comment m'approcher, il était hyper maladroit [...] là, j'ai réalisé une chose à travers ça [...] j'ai réalisé que dans cette douleur-là, moi je me suis découvert. Et c'est à partir de là que je me suis découvert [...] et

que je me suis dit : “Okay, j’ai été plus forte que lui”. [...] et là je me suis [dit] : “Non ! J’ai plus de valeur, je suis en respect moi [...] moi je suis en paix avec moi-même” [...] Mais à travers cette année-là, j’ai appris, vraiment à me reconnaître, à m’apprécier, à m’aimer [...] oui l’humilité, mais trouver l’équilibre [...] Et là, j’ai compris [...] la reconnaissance, à part de nous ! À part de nous. Tu sais tant que [...] t’attends que les autres le fassent pour toi, et ben non, non, tu l’atteindras pas [...] j’ai compris que si moi je me reconnais pas, personne va me reconnaître [...] aujourd’hui, je suis capable de dire que si [l’organisation] est rendue-là, reconnu à travers le monde, j’en fait partie [...] Vraiment. **(Stratégie de changement de signification)**

Fabienne semble également faire appel aux stratégies d’association sélective et de distinction positive en mentionnant plusieurs exemples où elle est reconnue à l’extérieur. Elle explique notamment qu’elle trouve une communauté qui valorise ses valeurs de gestion humaine :

C’est fou parce qu’en parallèle [de l’épisode avec le patron], on m’avait demandé de participer à une interview pour une dame qui écrivait un livre [...] sur les femmes [humaines et inspirantes] [...] et moi je suis dans le livre [...] [Et à un autre] moment donné [...] la directrice de [nom de l’université] m’a offert une charge de cours [...] Pis quand je suis allée voir ses étudiants, j’ai dit : “C’est ma première fois à l’université” [...] j’étais super fière. [...] Pis encore la semaine passée, j’ai rencontré, un des professeurs qui enseigne le MBA pis y m’a dit : “Écoute, moi je te prends.” Pis [...] la vie m’a amené [nom du fondateur d’un établissement d’enseignement] [...] j’ai croisé son chemin, c’était fou là, à un moment où j’ai failli quitter [nom de l’organisation]. [...] Pis [...] il m’avait invité à un lancement de livre [...] et ça a été extraordinaire [...] ça a été une soirée magique. [...] toute du monde [que] je

connaissais pas, je connaissais rien, hors du [nom de l'organisation] comprends-tu. Découvre le monde [...] Des gens le fun, et là du coup, je me sens valorisée. [...] pis là, tout d'un coup, je rencontrais des gens, pis je me disais : "Okay, mais ce que je fais là, ah, il y a un nom pour ça ! Aha! Ça c'est, aha !" Tout d'un coup, ça devenait concret là tu sais. Fait que [...], ça m'a amené ça [...] j'ai appris avec [lui], au contraire, que d'être humain était bénéfique pour la compagnie. Et là je vois, je le vois là, cette tangente-là où ces gens-là, qu'étaient tellement fermés [...] sont pu là. Et là, on recherche des gestionnaires humains [...] Tu sais que [...] oups, tout-à-coup, c'est reconnu. [...] d'avoir des gestionnaires qui sont aptes à mener les gens dans le changement. **(Stratégies d'association sélection et de distinction positive)**

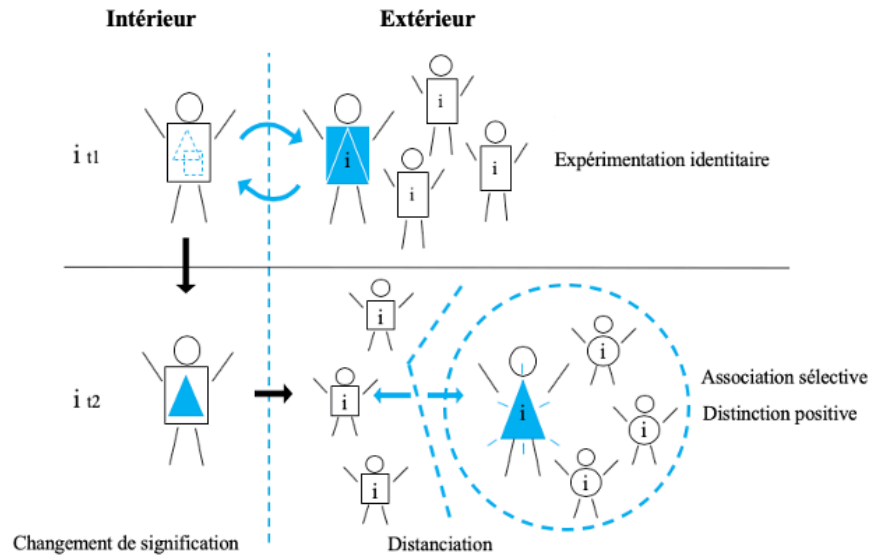
En appui à la stratégie de changement de signification, Fabienne utilise aussi la stratégie de distanciation face au narcissisme et une « ancienne » façon de concevoir l'humilité :

Je tomberai jamais dans ce moule là [...] Parce qu'il faut aussi se reconnaître [...] Ben ç'est ça, je tomberai jamais dans le narcissique [...] parce que c'est tellement loin de ma pensée. [...], mais faut je sorte un peu de mon humilité pour me reconnaître et me faire reconnaître. Moi j'ai été élevée [...] dans la religion dans les années 60 [...] nos parents nous encourageaient pas [...] l'église apprenait [qu'il ne] fallait pas féliciter ses enfants [...] L'humilité, les gens voient ça, associent ça à la faiblesse [...] pour les anciens, l'humilité c'est lié à la religion. Tu sais [être des] moutons [...] On était très humble, on parlait pas, on se laissait faire. En fait, c'est lié à se laisser faire. Mais c'est pas ça que ça veut dire. **(Stratégies de changement de distanciation)**

La figure 22 schématise les cinq stratégies identitaires auxquelles Fabienne semble faire appel en réponse à sa tension identitaire.

Figure 22

Représentation schématique de la deuxième tension et des stratégies de Fabienne



En résumé, Fabienne souhaite à la fois être une gestionnaire humble et humaine et une gestionnaire capable de se positionner et de reconnaître ses forces. Elle se sent alors tiraillée entre son désir de positionner ses équipes et de rester « en arrière » et celui de se positionner elle-même en se mettant de l'avant. La stratégie du changement de signification l'amène à réviser le sens qu'elle attribue à la notion de « positionnement ». Alors qu'elle l'attribuait initialement à la notion de survalorisation de soi et de narcissisme, à la suite de plusieurs expériences professionnelles, elle en vient à considérer cette notion comme de la « reconnaissance ». Elle souhaite alors sortir « un peu » de son humilité pour se « reconnaître » elle-même et se faire « reconnaître ». Une expérience d'expérimentation identitaire éprouvante où elle revendique le rôle de directrice générale, mais ne l'obtient pas semble accentuer le changement de signification de la notion de positionnement. Par ailleurs, trois stratégies identitaires semblent appuyer sa

nouvelle signification. Elle fait appel à la distanciation identitaire en soulignant qu'elle ne deviendra jamais une « narcissique », ni un « mouton » qui se laisse faire. Elle fait également appel à l'association sélective et de la distinction positive en mentionnant ses diverses collaborations avec des gens de l'extérieur de son organisation qui la valorisent et valorisent ses valeurs de « gestion humaine ». En somme, à travers ces différentes stratégies, Fabienne semble avoir résolu sa tension identitaire en ayant été en mesure d'intégrer deux pôles qui lui semblaient initialement incompatibles.

3.3.4 Marie – directrice d'un bureau municipal

La première tension que nous avons identifiée dans l'entrevue avec Marie concerne une divergence des attentes rattachées à de l'identité de rôle de leader, plus spécifiquement, une critique de l'environnement. Marie est directrice d'un bureau municipal d'une agglomération québécoise. Au moment de l'entrevue, son bureau comptait 12 employés et Marie occupait son poste depuis quatre ans. Les deux principales tensions que nous avons identifiées dans cette entrevue concernent le manque de validation du milieu professionnelle de Marie face à ses revendications identitaires de leader et le chevauchement entre son identité de leader et son identité de femme.

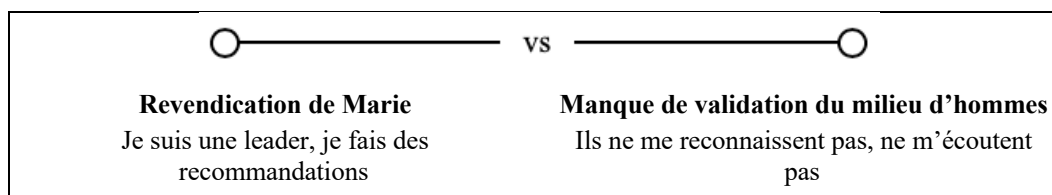
3.3.4.1 Première tension chez Marie. Marie explique que ses débuts en tant que leader dans un « milieu d'hommes » sont difficiles, car les gens qu'elle doit conseiller ne reconnaissent pas sa compétence et ne lui accordent pas l'identité de leader qu'elle revendique. En illustrant la menace du stéréotype, Marie dit « j'avais comme tout contre moi là, au départ ». Elle explique qu'en plus de son manque d'expérience, elle a dû faire face aux « préjugés » envers son genre, où « pendant des années » on lui disait « Ah, je pensais que vous étiez la petite stagiaire » :

C'est sûr que quand on sort de l'université pis qu'on a peu d'expérience, c'est très difficile de se faire reconnaître comme leader. [...] moi, pendant des années, on m'a dit : "Ah, je pensais que vous étiez la petite stagiaire !", alors que j'avais quand même 30 ans, 35 ans, là pis, on me prenait encore pour la stagiaire, mais c'est parce que j'étais dans un milieu d'hommes, 60 ans et plus en moyenne, donc c'est sûr que [...] ceux qui ont 20 ans d'expérience ils nous regardent aller ils disent "C'est pas la petite jeune qui va m'apprendre ou qui va me dire quoi faire ou j'écouterai pas son avis parce qu'il compte pas beaucoup". Donc, c'est parce que [...] il y a beaucoup de personnes [...] qui ont ces préjugés. [...] moi, dans le milieu où j'ai évolué [...] le fait d'être une femme, jeune, j'avais comme tout contre moi là, au départ [...] pis en plus, avec mon accent français, au Québec là, ça ajoutait une couche [...] vous pouvez imaginer quelqu'un de la diversité avec un accent étranger, parler [aux] maire[s] du Québec, d'essayer de les conseiller, là c'est, disons que je pars pas avec, c'est quand même un obstacle à essayer d'être un leader naturel pis que les autres t'écotent naturellement [...] on a pas forcément une reconnaissance immédiate, juste à cause de notre apparence [...] Donc c'est ça, peut être un obstacle, quand on est, quand on commence comme leader.

À la lumière du processus de revendication-octroi de l'identité de leader, nous traduisons la tension que ressent Marie comme suit (figure 23):

Figure 23

Formulation de la tension - Première tension externe de Marie



En réaction à cette tension externe, la stratégie la plus évidente que Marie semble mettre en place est celle de la dissimulation. Face à son identité de femme ciblée par les préjugés, Marie occulte et tente de faire « oublier » son « apparence première », « le préjugé premier » :

L'attitude que moi j'ai eu pis je pense qui a bien fonctionné c'est quand on démontre une certaine assurance, pis qu'on démontre qu'on connaît les dossiers, pis qu'on, pis qu'on s'offusque pas ben, tout de suite, ben ça créé, justement, de la reconnaissance [...] les gens oublient l'apparence première, ou le préjugé premier qu'ils ont pu avoir pis ils se disent [...] peut-être que finalement, elle peut m'aider. **(Stratégie de dissimulation)**

La stratégie de dissimulation apparaît également lorsque Marie tente de faire oublier son « apparence première » en mettant de l'avant sa « compétence ». Marie déploie beaucoup d'efforts pour se placer dans des situations où sa « maîtrise technique » devient saillante. Elle dit notamment « il y a des fois aussi où je serais pas obligée d'aller aussi loin dans le support que je peux donner [...] je pense que je suis reconnue pour ça aussi [...] faire avancer les choses » :

Un bon leader [...] il va être [...] reconnu pour ses compétences, donc les gens vont spontanément aller voir cette personne-là parce qu'ils savent cette personne-là peut les aider. [...] je peux pas être spécialiste dans tout [...], mais il faut quand même avoir une certaine maîtrise technique [...] pour être capable de les aider [...] Moi je sais qu'à la limite, j'essaie de faire ça beaucoup [...] moi j'essaie beaucoup de faire ça pour aider les autres services quand ils ont des problèmes [...] Mais il y a des fois aussi où je serais pas obligée d'aller aussi loin dans le support que je peux donner à un service. [...] je pense que, c'est ça, depuis que je suis là, je pense que je suis reconnue pour ça aussi [...] quand je détecte un besoin, je me dit

[...] il y a des personnes qui sont reconnues pour pouvoir faire avancer les choses, on va les appeler spontanément pis [...] on va travailler avec. **(Stratégie de dissimulation)**

De cette première tension externe semble découler deux tensions internes reliées au chevauchement entre l'identité de femme et l'identité de leader de Marie. La première tension interne que nous avons identifiée concerne une incompatibilité entre deux idéaux identitaires de leader, plus spécifiquement la tension leader empathique/leader performant. Pour Marie, le leader idéal doit être empathique afin d'être en mesure de comprendre les besoins de ses employés et de ne pas être « trop exigeante » envers eux. Cela dit, elle explique que c'est un « toujours l'équilibre à trouver », car elle ne veut pas être « complaisante » et oublier l'« objectif de performance ». Nous avançons qu'étant donné que l'empathie est un comportement conforme au stéréotype féminin, il est possible qu'il risque de réactiver la menace du stéréotype présenté dans la tension précédente et ainsi, nuire à la stratégie de dissimulation de l'identité de femme de Marie. L'ambivalence face à l'empathie s'illustre par le fait que Marie amoindrit toujours son propos lorsqu'elle en fait mention. Elle dit par exemple « Moi je suis très, je suis un peu humaniste, hein entre guillemets [...] un peu empathique, dans le sens où pas trop non plus là » :

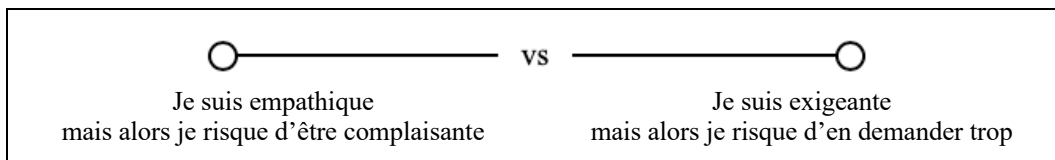
Moi je pense qu'il faut qu'un leader soit un peu empathique, dans le sens où pas trop non plus là [...] il faut qu'il comprenne aussi les personnes qui l'entourent [...] le côté humain, empathique pour moi [...] c'est de faire attention aux autres, c'est d'être attentif à, ce qui est important pour l'autre personne [...] en fait, qu'il ait un côté humain. Moi je suis très, je suis un peu humaniste, hein entre guillemets [...] j'essaie d'être proche de mes troupes pis d'être humaine dans leurs besoins sans être complaisante. C'est, c'est toujours, toujours l'équilibre à trouver hein [...] de pas dire oui à tout [...] pis il y a aussi un objectif de performance [...] pis ça, j'ai encore cette tendance là à être exigeante, donc, ça j'y travaille [...] je sais que j'ai un

peu ce biais-là [...] pis je fais attention avec mes employés aussi hein, parce que, sinon, je peux avoir tendance à être trop, tendance à être exigeante.

Nous traduisons la tension que ressent Marie comme suit (figure 24):

Figure 24

Formulation de la tension – Première tension interne de Marie



Face à cette tension, Marie semble faire appel à la stratégie de la segmentation en séparant deux identités managériales soit celle de leader empathique et celle de leader performant. Cette stratégie lui permet de compartimenter et circonscrire les moments où elle accepte d'être « empathique » et « humaniste » des moments où elle est « exigeante » et s'assure « l'objectif de performance ». La règle qu'elle semble se donner pour déterminer les moments où il est approprié qu'elle soit empathique est la suivante : un leader peut être empathique envers ses employés seulement lorsqu'il leur arrive quelque chose de grave. Cette règle devient apparente quand Marie rapporte avoir été empathique et humaniste lors d'un décès familial et d'un licenciement collectif :

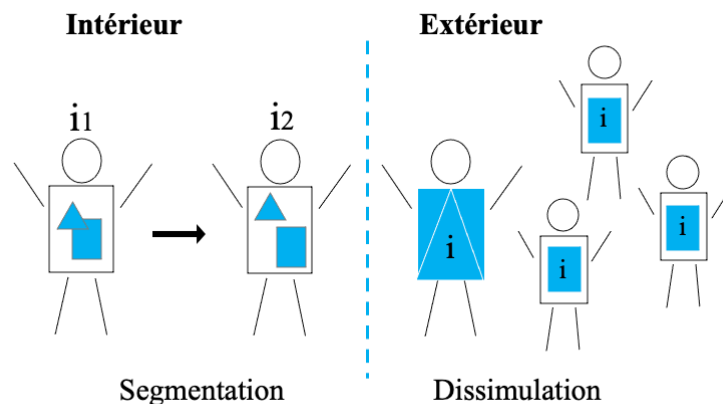
C'est sûr que si un jour [les employés] viennent nous voir pis qui ont un décès dans [leur] famille pis ils ont besoin de deux jours, pour vivre le décès ben, il faut dire oui. Donc moi, c'est un peu ça ma vision humaniste, ça peut aller jusque-là. [...] Quand je suis arrivée ici, c'était tellement toxique [...] la seule solution [était] [...] on supprime tous les postes [...], mais

il y a personne qui est retourné chez lui non plus là, le côté empathique, c'est que j'ai quand même toujours essayé de trouver [...] des solutions mitoyennes [...] je les ai tous pris individuellement [...] en faisant ressortir justement les forces de chacun, pis en leur montrant que je les dénigrais pas. **(Stratégie de segmentation)**

En acceptant de démontrer son empathie et son humanisme uniquement dans des situations où le niveau de gravité est élevé, Marie semble avoir trouvé un moyen d'être une leader empathique sans risquer de rappeler son identité de femme source de tension dans le milieu d'hommes dans lequel elle travail. La figure 25 schématise les deux stratégies identitaires auxquelles Marie semble faire appel en réponse à sa tension identitaire.

Figure 25

Représentation schématique de la deuxième tension et des stratégies de Marie



Deuxième tension chez Marie. Une seconde tension interne que nous avons identifiée chez Marie concerne une incompatibilité entre l'identité de leader et une autre identité, plus spécifiquement le chevauchement entre son identité de femme et celle de leader. Pour elle, le

leader idéal devrait toujours être capable de « se contenir » afin d’être « en support pour les autres ». Par contre, elle explique qu’en tant que femme, elle a tendance à être « émotive » et ne pas « toujours » être capable de « cacher » et « contenir » ses émotions. Cette tension apparaît lorsque Marie parle d’un moment traumatique qu’elle a vécu en tant que leader, soit le suicide d’une de ses employés et se met à pleurer durant l’entrevue :

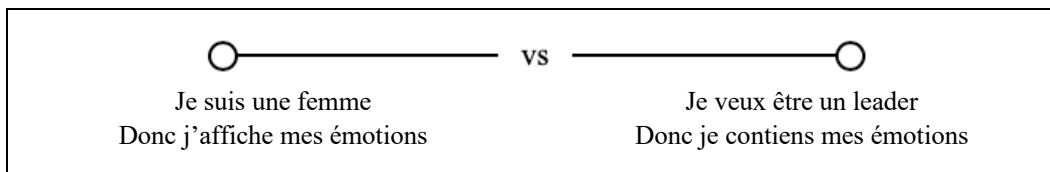
Ce qui est le plus dure, c’est quand il arrive des choses à nos employés. Euh, pis ça, je m’aperçois j’ai encore du mal à en parler là, hmm, ouais, le cas d’une employée qui s’est suicidée là [...] ce que j’ai trouvé difficile comme leader [c’est] qu’on est justement la personne qui est pas supposé craquer [...] pleurer [...] alors que soi-même, on est très, très affecté [...] c’est parce qu’on veut pas, on veut montrer du support aux autres. Mais, c’est pas toujours possible [...], surtout quand on, on a l’impression, on se dit « Est-ce que j’aurais pu faire quelque chose ? », [Marie se met à pleurer et dit] Ça m’énerve parce qu’à chaque fois que je me fais poser la question [...] je veux en parler parce que je trouve que c’est quelque chose d’important dans un rôle de leader, pis je trouve que peut-être, nous les femmes, on est plus amenée à réagir comme je réagis là, pleurer, être émotive [...] les hommes vont le cacher encore plus, vont plus être en colère, ils vont le cacher, ils vont réussir plus à se contenir, je trouve que nous les femmes, on est plus tendance à fouuu [...] Surtout, surtout sur des histoires comme ça, euh, [...] des histoires avec des enfants ou en tout cas. Donc euh, mais ça c’était la, le cas le plus difficile parce que justement parce que j’ai trouvé que j’ai, j’ai pas réussi à, à me contenir beaucoup [...] quand il faut annoncer aux 50 employés que quelqu’un s’est suicidé, la pis chez lui, euh, enfin chez elle, voilà, c’est, c’est dur [...] Ça c’est vraiment difficile parce que quand on est un employé ben, on vit sa peine, pis on partage avec les autres

pis, pis quand on est leader on se dit, ben là y faut que je sois en support [...], il faut que ce soit moi qui, qui aille aider les autres pis moi, je me sentais pas capable [...] surtout, le suicide.

Nous traduisons la tension que ressent Marie comme suit (figure 26) :

Figure 26

Formulation de la tension – Deuxième tension de Marie



Cette tension semble reliée à la volonté de Marie de faire de la segmentation en séparant son identité de femme qui affiche ses émotions de celle de leader qui contient ses émotions. La frontière psychologique apparaît à travers la règle qu'elle se donne : « comme leader [...] on est justement la personne qui est pas supposé craquer [...] pleurer ». La segmentation apparaît aussi quand Marie sépare son identité de rôle de leader (« ce que je fais ») de son l'identité de femme (« ce que je suis ») en disant : « je trouve que c'est quelque chose d'important dans un rôle de leader, pis je trouve que peut-être, nous les femmes, on est plus amenée à réagir comme je réagis là, pleurer, être émotive ». Le passage ci-haut illustre précisément la difficulté de Marie à séparer ses deux identités face à un évènement traumatique en disant : « Mais, c'est pas toujours possible [...] quand on est leader on se dit, ben là y faut que je sois en support [...] moi, je me sentais pas capable ». Cette difficulté à séparer l'identité de femme à celle de la fonction de leader s'illustre aussi quand Marie explique que les évènements qui la font pleurer sont reliés à des histoires d'enfant et de grossesse :

Surtout sur [...] des histoires avec des enfants [...] j'en ai une qui a perdu son bébé [...] six mois de grossesse [...] alors que j'étais moi-même enceinte [...] Bon, en même temps c'est ça, on se dit qu'il y a à peu près rien d'autre qui peut, qui vient nous chercher comme ça, là, moi il y a rien d'autre qui me fait pleurer comme ça [...] des gens qui te jouent des petites games politiques [...] à côté, c'est rien là [...] c'est vrai que moi, c'est pas des choses qui viennent me chercher comme ça.

En d'autres mots, face aux tensions reliées au chevauchement entre son identité de femme et son identité de leader, Marie semble vouloir segmenter et séparer ses deux identités. On peut également avancer que la stratégie de segmentation lui permet de faire une meilleure dissimulation. En séparant son identité de femme de celle de son rôle de leader, elle est plus facilement en mesure de faire « oublier » son « apparence première » et de ne pas être émotive dans un contexte de travail. Inversement, lorsqu'elle n'arrive pas à faire de la segmentation, elle n'arrive pas non plus à faire de la dissimulation où elle s'affiche en tant que femme émotive dans son rôle de leader.

3.4 Les dynamiques intégratrices du travail identitaire

Cette section vise à présenter les dynamiques intégratrices permettant de rendre compte du travail identitaire que font les leaders de notre étude. En analysant les 13 stratégies identitaires rattachées aux trois types de tensions identitaires, nous avons identifié cinq dynamiques intégratrices : la limitation identitaire, l'enrichissement identitaire, le pendule identitaire, la synthèse identitaire et l'essaimage identitaire. Ces dynamiques identitaires relient les différentes interactions observées entre les tensions et les stratégies présentées dans les sections précédentes.

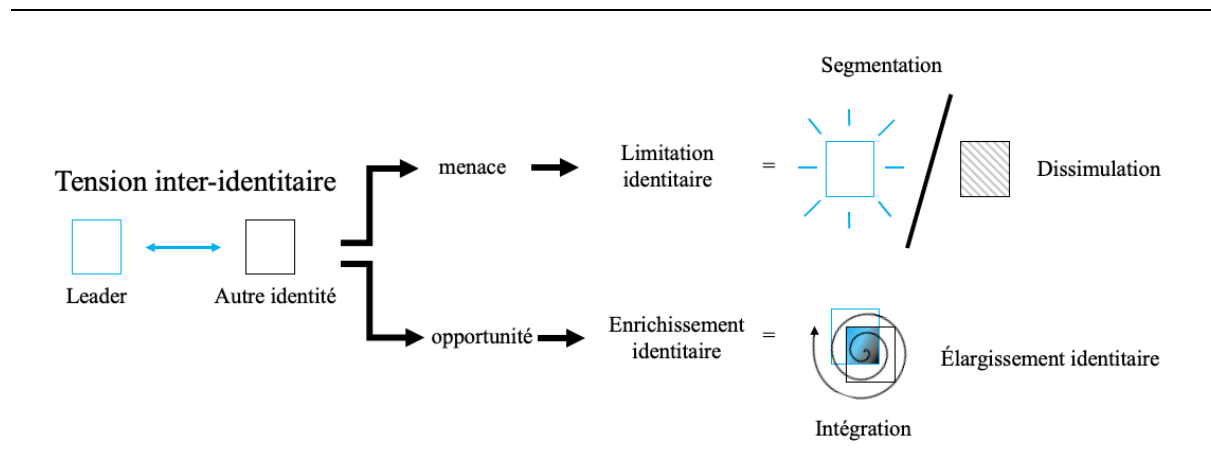
3.4.1 Incompatibilités entre l'identité de leader et une autre identité

Tel que présenté dans la section portant sur les tensions identitaires, nos résultats mettent en lumière une première catégorie de tension où certains des leaders participant à notre étude perçoivent que leur identité de leader est incompatible avec une autre de leur identité. La tension identitaire apparaît lorsqu'ils expriment qu'une de leur identité empiète sur l'identité de rôle de leader qu'ils souhaitent adopter (ou vice versa). Face à cette tension, nous avons observé quatre stratégies identitaires centrales. D'une part, nous avons relevé deux stratégies « vers l'intérieur » : la stratégie de segmentation où le leader tente d'éviter le chevauchement de ses deux identités et la stratégie d'intégration où le leader active volontairement le chevauchement entre ses deux identités. D'autre part, nous avons relevé deux stratégies « vers l'extérieur » : la stratégie de dissimulation où le leader tente d'éviter d'activer l'identité représentant une menace à son identité de leader et la stratégie d'élargissement de rôle où le leader augmente la synergie entre son identité de leader et son autre identité. En analysant les interactions entre ces stratégies, nous avons observé que la perception qu'a le leader face à l'incompatibilité entre ces deux identités semble entraîner deux types de dynamiques identitaires distinctes : la limitation identitaire et l'enrichissement. Si le leader est en mesure de transformer l'incompatibilité initialement perçue en compatibilité, il adopte une réponse de restructuration identitaire et entre dans une dynamique d'enrichissement où ses deux identités s'intègrent l'une à l'autre de manière à s'enrichir mutuellement. Inversement, s'il n'est pas en mesure de percevoir une compatibilité, il adopte une réponse de protection identitaire et entre dans une dynamique de limitation où ses deux identités sont segmentées et risquent de se causer mutuellement préjudice. En d'autres mots, si la perception initiale d'incompatibilité persiste, le chevauchement entre les deux identités représente une menace à l'identité de leader alors que si la perception d'incompatibilité se

transforme en compatibilité, le chevauchement entre les deux identités devient une opportunité d'enrichissement de l'identité de leader. La figure 27 schématise ces deux dynamiques identitaires.

Figure 27

Dynamiques face l'incompatibilité entre deux identités



3.4.1.1 La limitation identitaire. La dynamique de limitation identitaire a lieu lorsque l'individu évalue que son identité de leader est menacée par une autre identité et fait appel aux stratégies de segmentation et de dissimulation identitaire pour séparer ses deux identités et tenter d'éviter d'activer l'identité représentant une menace à son identité de leader (figure 28). Plus précisément, l'individu travaille à séparer ses deux identités en déterminant quels sont les émotions, attitudes et comportements représentant une menace à son identité de leader et à occulter ces éléments de manière à ne pas activer l'identité source de menace. Nous qualifions cette dynamique de limitation identitaire, car en évaluant des émotions, attitudes et comportements à proscrire, le leader s'impose des contraintes identitaires qui risquent de nuire

au développement de son identité de leader. Il limite ainsi son champ d'action et peut potentiellement porter lui-même préjudice à son identité de leader qu'il tente de protéger.

Cette dynamique est apparente chez Marie qui vit un conflit identitaire entre son identité de femme et son identité de leader (voir page 257). Tel que présenté précédemment, Marie évolue dans un « milieu d'hommes » et a fait face à des « préjugés » envers son genre « pendant des années ». Elle explique : « Le fait d'être une femme, jeune, j'avais comme tout contre moi là, au départ [...] c'est quand même un obstacle à essayer d'être un leader naturel pis que les autres t'écoutent naturellement [...] on a pas [...] une reconnaissance [...] juste à cause de notre apparence ». Face à son identité de femme qui représente une menace à son identité de leader, Marie fait appel à la segmentation et la dissimulation pour défendre et protéger son identité de leader. La segmentation apparaît lorsque Marie sépare les attitudes, émotions et comportements qu'elle associe au stéréotype féminin tel que par exemple être « humaniste », « empathique » et « émotive » des attitudes, émotions et comportements qu'elle associe à l'identité de leader tel qu'être affirmative en osant « dire non », « soutenir », « aider », « protéger », « inspirer », « assurer les résultats » et être « exigeante ». Les passages suivants illustrent que Marie semble avoir internalisé le stéréotype face à son genre :

Comme leader [...] on est justement la personne qui est pas supposé craquer [...] pleurer [...] on veut montrer du support aux autres [...] que je trouve que c'est quelque chose d'important dans un rôle de leader, pis je trouve que peut-être, nous les femmes, on est plus amené à réagir [...] pleurer, être émotive [...] les hommes vont le cacher encore plus, vont plus être en colère, ils vont le cacher, ils vont réussir plus à se contenir, j'trouve que nous les femmes, on est plus tendance à [interjection de débordement] fouuu.

Par ailleurs, Marie aspire à être une leader « empathique » et « humaniste ». Cependant, ces comportements sont rattachés au stéréotype féminin et risquent de réactiver la menace du stéréotype. Marie les juge donc appropriés seulement dans des situations où le niveau de gravité est élevé et qu'ils apparaissent légitimes tel qu'un décès familial ou un licenciement collectif. Mis à part ces moments ciblés, elle évite ces comportements et se montre confiante, compétente, bien préparée et « la personne [qui] va être là pour quand ça va mal ». Elle explique notamment qu'elle a réussi à faire « oublier » son « apparence première » en mettant de l'avant sa « maîtrise technique » :

L'attitude que moi j'ai eu pis je pense qui a bien fonctionné, c'est quand on démontre une certaine assurance, pis qu'on démontre qu'on connaît les dossiers, pis qu'on, pis qu'on s'offusque pas ben, tout de suite, ben ça créé, justement, de la reconnaissance. [...] Les gens oublient euh l'apparence première, ou le préjugé premier qu'ils ont pu avoir pis ils se disent : « Ah finalement, elle a l'air de me comprendre, connaît mon univers pis comprend mes problématiques donc euh, peut-être que finalement, elle peut m'aider. » [...] J'ai eu la subtilité de, de faire semblant de les écouter parfois, parce que je trouvais que [...] c'était pas toujours avisé là, mais euh, mais bon, euh, faut, moi j'étais diplomate, quand même euh, pour essayer de les conforter dans leur rôle.

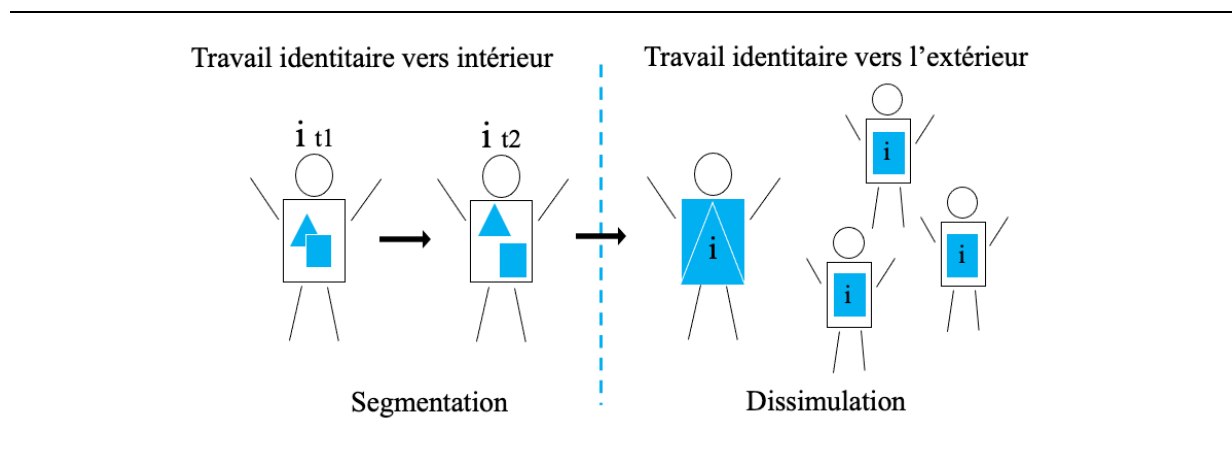
En ce sens, la dissimulation et la segmentation de son identité de femme apparaissent simultanément. En séparant ses deux identités, Marie sait quelles attitudes, émotions et comportements occulter pour ne pas activer la menace du stéréotype féminin. Combinées, ces deux stratégies lui permettent de revendiquer son identité de leader sans être négativement affectée par son identité féminine défavorablement perçue. Par contre, en évitant de mettre de l'avant des comportements d'empathie qui pourraient être efficaces dans son rôle de leader, elle

risque éventuellement de porter elle-même préjudice à sa performance de leader. Nous notons que cette dynamique est limitante pour Marie, car elle aspire à être une leader « humaniste » et « empathique ». Les extraits suivants montrent qu'elle semble toujours ressentir le besoin d'amoindrir son propos lorsqu'elle en fait mention :

Je pense qu'il faut qu'un leader soit un peu empathique, dans le sens où pas trop non plus là [...] un bon leader euh, ben c'est sûr qu'il faut [qu'il soit] humaniste, un peu empathique [...]
 Moi je suis très, je suis un peu humaniste, hein, entre guillemets [...] j'essaie d'être proche de mes troupes pis d'être humaine dans leurs besoins sans être complaisante.

Figure 28

Dynamique de limitation identitaire



3.4.1.2 L'enrichissement identitaire. La dynamique d'enrichissement identitaire a lieu lorsque l'individu révisé sa perception que deux de ses identités sont incompatibles de manière à les considérer compatibles (figure 29). Il fait alors appel aux stratégies d'intégration et d'élargissement de rôle pour élargir les limites de son identité de rôle et ainsi, augmenter la

synergie entre ses deux identités. Nous qualifions cette dynamique d'enrichissement identitaire en ce sens qu'en explorant un nouveau type d'émotions, attitudes et comportements, le leader étend son champ d'action, ce qui contribue au développement de son identité de leader.

Cette dynamique est apparente chez Pierre qui, tel que présenté précédemment, expérimente un conflit entre son identité de leader spirituel et son identité de leader d'entreprise (voir page 188). Dans un premier temps, lorsque Pierre comprend que c'est à lui que revient la responsabilité de gérer l'entreprise artisanale du monastère, il a l'impression que sa nouvelle identité de leader d'entreprise menace son rôle traditionnel de Père abbé : « J'ai été obligé de m'impliquer dans les affaires. Normalement, l'abbé dans un monastère, il ne s'implique pas autant que je suis impliqué dans le matériel. Il garde plus la partie spirituelle ». Il explique que ce fut un moment difficile pour lui de se sentir obligé d'endosser ce nouveau rôle : « [...] ça a été un moment difficile de me sentir obligé de le faire [...] je subissais, je, j'avais comme pas pris la décision vraiment de le faire [...] je disais tout le temps [...] Moi, je suis rentré pour prier, pas pour faire de l'argent ».

Cependant, son expérience à l'école d'entrepreneuriat l'amène à réviser son évaluation du conflit identitaire. Alors qu'il opposait l'idée de « prier » à celle de « faire de l'argent », il explique qu'à travers des discussions, il réalise que les moines sont des « entrepreneurs » et que « faire de l'argent », « c'est un volet qui fait partie de [leur] existence ». Cette réalisation, que l'on peut qualifier de recadrage cognitif, fait en sorte que Pierre ne considère plus son implication dans « le matériel » comme une menace à son identité de leader spirituel. La situation devient par conséquent une opportunité d'explorer l'identité d'entrepreneur et d'enrichir son rôle de Père abbé :

Les gens [me] disaient : “Tous les monastères ont une entreprise commerciale pour vivre. Donc, vous êtes des entrepreneurs. Donc, faut pas le nier, vous êtes des entrepreneurs ”. Tu sais, ça m’a ouvert les yeux. J’avais comme pas réalisé jusqu’à ce moment-là que c’est un volet qui fait partie de notre existence. [...] Et puis c’est à l’école d’entrepreneurship [...] que là, vraiment, je me suis retrouvé. [...] Et ça, ça m’a aidé beaucoup à mieux comprendre, à rentrer dans l’esprit d’un entrepreneur. [...] Donc, euh, l’entrepreneur, c’est quelqu’un qui est, qui garde les deux pieds sur terre, mais qui est capable de prendre des risques pour aller un peu plus en avant. [...] Pour moi [...] ça a été le tournant de toute mon orientation comme entrepreneur et leader de l’entreprise.

Par ailleurs, nous interprétons le passage où Pierre dit « là, vraiment, je me suis retrouvé » comme une évaluation interne positive de l’identité provisoire d’entrepreneur-leader d’entreprise (Ibarra, 1999). Ce passage évoque des sentiments de congruence et d’authenticité qui lui permettent de prendre la décision de garder et de continuer d’explorer l’identité d’entrepreneur. À partir de ce changement de perspective, l’intégration identitaire semble se faire naturellement. Pierre s’appuie sur les valeurs et la mission de son rôle de Père abbé pour intégrer son identité de leader d’entreprise à celle de leader spirituel et les frontières psychologiques entre ces deux identités deviennent peu différenciées. Il fait d’ailleurs référence à sa force comme leader sans faire de distinction entre son rôle de leader spirituel et celui de leader d’entreprise :

J’ai comme deux casquettes, parce qu’il y a un aspect spirituel puis il y a un aspect matériel [...] les deux doivent se combiner ensemble. [...] Ma force comme leader [c’est] de pouvoir percevoir ce qui pourrait unifier la vie de quelqu’un et de l’amener plus loin dans un talent qu’il a. [...] D’ouvrir la personne à ce qu’elle porte de meilleur [...] à cause de nos valeurs, pis de ce qu’on est comme moines, on peut pas se contenter de juste être des patrons. [...] Moi,

ma force comme leader, [c'est] d'aller chercher les dons, les talents des frères pis de les pousser. Pis je fais la même chose avec les employés.

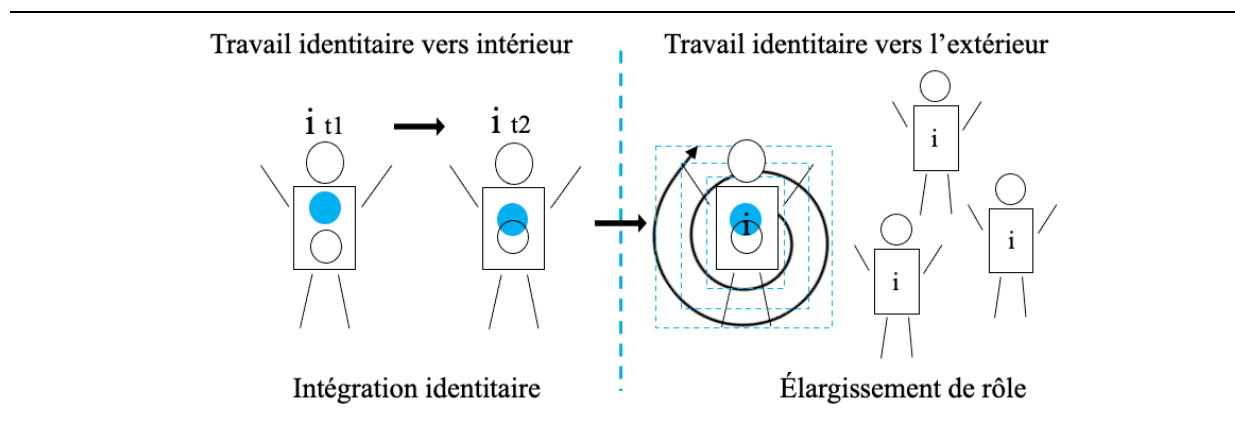
On observe également que Pierre fait appel à la stratégie d'élargissement du rôle en posant des actions dans un nouveau domaine, le monde des affaires, tout en restant cohérent avec les valeurs de son rôle de Père abbé dont la mission est de soutenir sa communauté. L'expansion des limites de son rôle devient particulièrement visible quand il explique qu'il s'engage dans la communauté d'affaires de sa région et devient le leader de plusieurs initiatives pour soutenir les commerçants qui vivent des difficultés économiques. Il a notamment une altercation avec le président de la Chambre de commerce qui lui reproche de vouloir lui voler son emploi, ce qu'il ne réfute pas :

C'est une région pauvre, ici [...] Y a un besoin, pis tout ce qu'on peut faire pour augmenter la richesse dans le milieu [...] c'est super important. [...] Y a des commerçants ici qui tirent la langue parce que c'est très difficile. Donc la première année, on s'est mis ensemble, cinq commerçants pis on s'était fait des petits coupons [...] Nous autres, on donnait un petit gâteau aux fruits enrobé de chocolat pis l'autre offrait une bière pis l'autre offrait d'autre chose pis l'autre offrait une réduction de 15 %, bon. Ça, ça a permis à deux des commerces de rester ouvert pendant l'été [...] pis à un de ces deux commerces-là d'embaucher une personne. [...] Bon [...] le président de la Chambre de commerce a demandé de nous rencontrer pis nous a dit : "Je veux que vous arrêtez ça". On a dit : "Ben pourquoi on arrêterait ça ?" "Ben c'est parce que ça vient pas de la Chambre de commerce". Ben j'ai dit : "On est les cinq à la Chambre de commerce, on vous a pas demandé d'argent et là, vous voulez quelque chose qui vient d'en haut, nous autres, on le vit en bas". Pis là, il dit : "Mais jusqu'où vous voulez aller

avec ça ? ” Là, j’ai été un petit peu baveux, j’ai dit : “Y a combien de membres à la Chambre de commerce ? ” Il a dit : “Y a 135 commerçants”. Ben j’ai dit : “Quand on aura fait le tour des 135 commerçants, on arrêtera”. Alors il dit : “Mais si, vous voulez ma job ! ” J’ai dit : “Monsieur, si j’étais pas moine, ça ferait longtemps que je l’aurais prise, votre job, parce que vous la faites pas”. Parce que lui, il proposait rien.

Figure 29

Dynamique d’enrichissement identitaire



3.4.2 Incompatibilité entre deux idéaux identitaires de leader

Nos résultats mettent en lumière une deuxième catégorie de tension identitaire concernant les différents idéaux identitaires rattachés à l’identité de leader. Il semble en effet que les leaders participant à notre étude soient à cheval entre des idéaux identitaires appartenant à deux paradigmes de leadership différents soit le paradigme héroïque et le paradigme post-héroïque, ce qui les amène à faire un travail identitaire. En aspirant à être des modèles à suivre, capables de guider, influencer et accompagner leurs followers vers une vision qu’ils ont pour l’organisation, le discours des participants à notre étude résonne avec différents modèles de

leadership héroïque qui placent le leader au centre du processus d'influence (Collinson, 2005 ; Fletcher, 2004 ; Nyberg et Sveningsson, 2014). Par ailleurs, leurs aspirations identitaires correspondent également aux idéaux véhiculés par les discours contemporains sur le leadership authentique, transformationnel et servant mettant l'accent sur le partage de l'influence, les relations (Collinson, 2005 ; Fletcher, 2004), l'authenticité (Larsson et al., 2019) et le développement des individus (Van Dierendonck, 2011). Cela produit des tensions identitaires où les leaders font face à des demandes et des aspirations identitaires conflictuelles et luttent pour maintenir une identité de leader cohérente. Par ailleurs, cette tension du leader héroïque/post-héroïque apparaît comme un paradoxe, car l'aspiration à correspondre aux modèles de leadership contemporains est entravée par le besoin de conserver son rôle central d'influence et inversement, le besoin d'avoir un rôle central fait entrave au désir de correspondre aux modèles de leadership contemporains (Lewis, 2000). Une anecdote ayant eu lieu durant l'étape de recrutement illustre bien cette dynamique. Un participant se présentant comme un « leader serviteur » étant au service de sa communauté et de son équipe a refusé de recommander d'autres participants potentiels lors de la préentrevue téléphonique en expliquant que cela diminuerait ses chances de participer à l'étude. Nos résultats ont mis en lumière plusieurs types de tensions paradoxales : être un leader qui a une vision / leader participatif ; un leader performant / leader empathique ; un leader confiant/ leader humble.

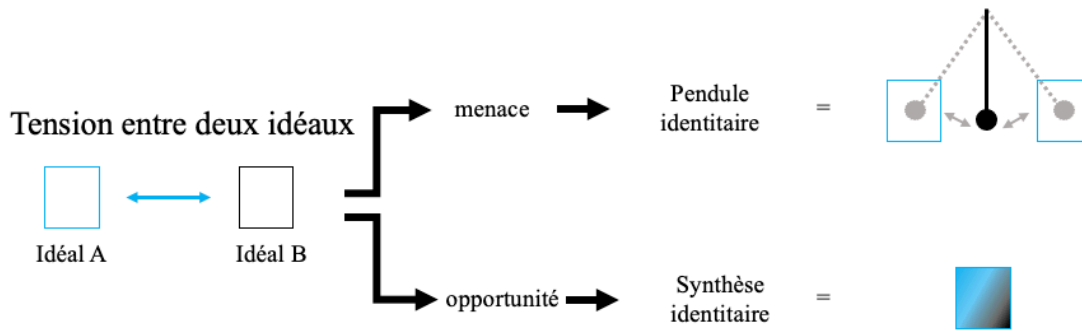
Face à ces déclinaisons de la tension du leader héroïque/post-héroïque, nous avons observé deux dynamiques identitaires : le pendule identitaire où le leader oscille entre les pôles héroïques et post-héroïque et la synthèse identitaire où le leader relie les deux pôles identitaires en créant une identité paradoxale. Ces deux dynamiques se distinguent des dynamiques de limitation et d'enrichissement identitaire présentées précédemment, car elles ne concernent pas

les mêmes aspects du concept de soi : l'incompatibilité entre l'identité de leader et une autre identité concerne deux sois actuels (« je suis ») alors que l'incompatibilité entre deux idéaux identitaires de leader concerne deux sois idéaux (« je voudrais être »). Plus spécifiquement, la première tension (conflit inter-identitaire) concerne deux catégories d'attributs que l'individu possède ou juge posséder (p.ex. je suis une femme vs je suis un leader) alors que la deuxième tension (conflit entre deux idéaux) concerne deux catégories d'attributs que l'individu aimerait idéalement posséder (p.ex. je voudrais être un leader qui a une vision vs je voudrais être un leader participatif). En ce sens, la deuxième tension se situe à un niveau plus fondamental de l'identité de leader où l'individu réfléchit aux guides identitaires qui dirigent ses actions et qui le définissent en tant que leader.

Par ailleurs, même si les dynamiques du pendule identitaire et de la synthèse identitaire sont distinctes des dynamiques de limitation et d'enrichissement identitaires, elles partagent des similarités. En faisant un lien avec la perception de menace ou opportunité identitaire présentée dans la section précédente, nous proposons que lorsque le leader perçoit la contradiction entre ses différentes aspirations identitaires comme une menace à son identité de leader, il sera plus susceptible d'expérimenter la dynamique du pendule identitaire. Inversement, nous proposons que lorsque le leader perçoit la contradiction entre ses différentes aspirations identitaires comme une opportunité de réviser son identité de leader, il sera plus susceptible d'expérimenter la dynamique de la synthèse identitaire. La figure 30 schématise ces deux dynamiques identitaires.

Figure 30

Dynamiques identitaires face à l'incompatibilité entre deux idéaux



3.4.1.3 Le raisonnement métaphorique. Avant d'aborder les deux dynamiques identitaires, nous soulevons le raisonnement métaphorique de plusieurs leaders, un phénomène observé tant dans la dynamique du pendule que dans la dynamique de synthèse identitaire. Contrairement à la première tension concernant le conflit entre deux identités (« je suis »), l'utilisation de métaphores est abondante dans cette deuxième catégorie de tension identitaire qui concerne deux idéaux identitaires de leader (« je voudrais être »). Il est possible que l'appel au raisonnement métaphorique soit plus présent, car la tension concerne des attributs abstraits que l'individu aimerait idéalement posséder et non des attributs concrets qu'il juge déjà posséder.

Nous avons relevé deux types de métaphores. D'une part, nous avons remarqué que plusieurs leaders font appel à des métaphores polarisantes pour décrire des anti-identités héroïques et post-héroïques auxquelles ils ne souhaitent pas être associés. Par exemple, ils décrivent le leader directif comme le monstre, le dictateur, le roi, le grand monsieur avec une grosse voix, le narcissique, les gros égos ou le pilote de Formule 1. Par ailleurs, en faisant

référence à la notion d'humilité, une participante fait référence au mouton. Il apparaît qu'en parlant des pôles négatifs des paradigmes héroïques et post-héroïques de manière caricaturale, les leaders deviennent en mesure de s'en distancer. Par exemple, en expliquant qu'ils n'exercent pas leur pouvoir autoritaire comme le font les identités métaphoriques de leaders directifs, ils sont en mesure d'apparaître comme des leaders non directifs tout en conservant leur rôle central d'influence. L'extrait suivant exemplifie comment Christelle, une femme de petite taille ayant une voix très aiguë, utilise la métaphore du grand monsieur avec une grosse voix pour se distancier de l'anti-identité de leader autoritaire :

On a encore la vision qu'un bon leader, c'est... un grand monsieur avec une grosse voix qui est autoritaire puis qui, qui mène la baraque [...] suivez-moi en arrière, il y a juste moi qui décide tout seul, là. [...] moi, je crois pas à ça [...] mon ancien patron [...] était beaucoup plus autoritaire [...] Puis les gens qui sont moins autoritaires comme moi [...] j'ai engagé quelqu'un de plus autoritaire que moi.

Parallèlement, Christelle fait appel à la métaphore du « leader-capitaine » qui garde les yeux sur le « phare » représentant la « vision globale », les « grands objectifs », les « grandes orientations » de l'organisation pour décrire le leader en position d'autorité en charge de « trancher » :

Ce serait plus genre capitaine tu sais, leader-capitaine [...] à un moment donné, il faut que quelqu'un tranche [...] pour moi...c'est pas [une] connotation négative parce qu'un capitaine, c'est quelqu'un justement qui... qui doit prendre des décisions...puis qui doit ultimement trancher, donc, euh... Donc c'est pas nécessairement négatif [...] c'est possible [...] de mener une barque, euh... de cette façon.

D'autre part, nous avons remarqué que les leaders étant dans une dynamique de synthèse identitaire font appel à des métaphores pour créer un pont entre les deux paradigmes de leadership. Nous avons relevé cinq métaphores servant de pont : le parent, le berger, le meneur de chien, le coach et le courant électrique. Ces métaphores servent de pont entre les pôles positifs des paradigmes héroïque et post-héroïque en ce sens qu'elles permettent aux leaders de rester une figure d'autorité qui dirige tout en promouvant des idéaux de leadership post-héroïque basés sur l'habilitation et le développement de l'individu. Bien que les leaders passent d'une position de pouvoir formelle à une position plus informelle, ils préservent une relation asymétrique où ils restent la principale source de connaissances et d'*insight*. À titre d'exemple, John utilise la métaphore du berger. Pour lui, la métaphore du berger représente une façon plus moderne d'exercer son leadership en donnant de l'autonomie à ses employés qui contraste avec l'ancienne façon représentée par la métaphore de la laisse qui n'accorde aucune autonomie :

C'est plus comme garder des moutons. Tu veux que l'équipe aille dans une certaine direction qui est bonne pour eux, mais tu sais, tu peux soit les mener par le nez en laisse, ce qui est l'ancienne façon de faire les choses, soit tu peux les soutenir par derrière et les faire avancer devant toi et t'assurer qu'ils ne sortent pas de la route [...] À condition que les chose aillent bien, si tu as correctement instillé tes principes, laisse l'équipe expérimenter, explique-leur que la qualité est primordiale, que la rapidité de livraison est vraiment importante et qu'il est important de s'assurer que nous faisons bien les choses. Ils trouveront la bonne voie à suivre, ils vont te suggérer des choses auxquelles tu n'aurais jamais pensé. Et tout ce que tu as à faire,

c'est un peu comme un berger, tu dois simplement rester derrière eux, en t'assurant que personne ne s'éloigne, que tout le monde reste ensemble.³ (traduction libre)

De son côté, David utilise la métaphore de l'énergie du courant électrique :

Chez nous, moi, jamais je va penser que le leadership m'appartient [...] le leadership, je le vois partout [...] dans l'organisation. Ça bouge [...] Si on était capable de le mesurer, on verrait le heat map, là, on verrait que ça bouge là. Des fois, il est plus dans cette équipe-là, des fois, il est plus avec cette personne-là, mais comme je dis, moi, je suis toujours pas mal... je suis plougué sur le 220, [la heat map est] tout le temps de mon bord là. [...] le leadership, c'est une énergie qui se partage. Moi, je vois ça comme ça. À la base, [...] c'est une énergie. [...] Le leadership, c'est tout le monde. [...] le leadership, c'est une énergie. [...] moi, même si je donne beaucoup plus de liberté, je reste en position de pouvoir, un pouvoir que j'applique rarement, mais... Les gens acceptent, t'es légitimé. [...] Donc moi, en tant que dirigeant, je pense que je suis quand même le pôle leadership [...] La principale source de leadership, le courant le plus électrisant [...] alors oui, j'ai plus d'énergie, effectivement. Ça c'est vrai. [...] oui, le leadership, c'est une énergie. Moi, j'ai peut-être un pôle d'énergie plus fort, mais quand tu regardes le leadership, chez nous, je vais toujours le voir globalement. J'ai pas... il y a pas d'ego là-dedans. [...] mon leadership, même si je te dis que je suis dans le 240, je trouve pas qu'il est plus important que le leadership d'un autre. [...] C'est juste que mon leadership

³ « *it's more like herding sheeps. You want the team to go in a certain direction that is good for them, but you know, you can either lead them by the nose on the leash, which is the old way of doing things, or you can support from behind and drive them ahead of you and just make sure they don't go of the road [...] If things, you know, if things are going well, if you are instilling your principles properly, letting the team experimante, explain them that quality is everything and speed of delivery is really important, and making sure we get it right is important, they will find the right way to go, they will suggest things you never thought about. And all you got to do, you know it's kind of like sheep herder, you just got the be behind them, making sure no one straise off, you know, everyone stays together.* »

est sur le 240 parce que... il est plus mobilisateur parce qu'il est plus porté sur [...] le macro, mais moi, dans ma tête, il est pas plus important.

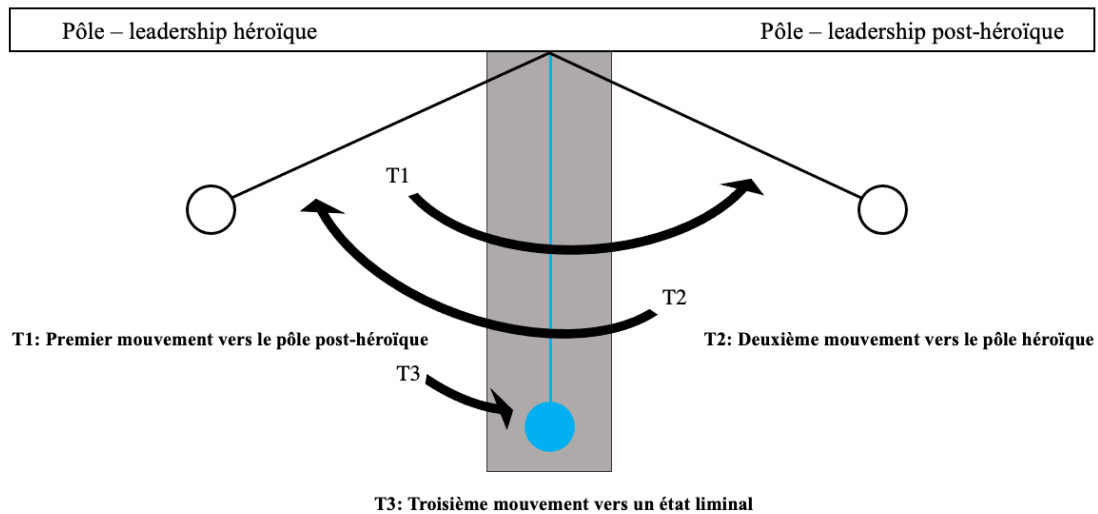
David explique en ce sens que le leadership est « une énergie qui se partage » et qui est « tout le temps en train de bouger » même si lui a « plus d'énergie » et représente « le courant le plus électrisant ». Cette métaphore lui permet de considérer l'aspect bidirectionnel du leadership tout en restant en position de pouvoir.

3.4.1.4 Le pendule identitaire. Une première dynamique identitaire que nous avons observée face à la tension entre deux idéaux de leader rattachés aux paradigmes héroïque et post-héroïque correspond à l'analogie du pendule où le leader fait un triple mouvement identitaire (voir figure 31). Dans un premier mouvement (T1), à travers la stratégie du changement d'importance identitaire, le leader cherche à augmenter la saillance de ses identités de leader rattachées au paradigme post-héroïque tout en cherchant à diminuer celles rattachées au paradigme héroïque. Ce changement d'importance se fait à travers l'expérimentation identitaire. Le leader fait notamment appel aux stratégies de modification du rôle, de distinction positive et d'association sélective et tente de modifier les attentes qui sont rattachées à son rôle de leader. Ce premier mouvement identitaire déclenche toutefois une tension identitaire où l'augmentation d'une identité de leader post-héroïque menace une identité de leader héroïque. En réaction à cette menace, le leader fait un deuxième mouvement identitaire en se distançant du pôle post-héroïque (T2). Cependant, en se repositionnant comme leader héroïque, il constate que cette identité ne correspond plus à son idéal identitaire. Il se retrouve alors dans un état liminal (T3), c'est-à-dire un espace d'entre-deux où il demeure dans le doute de ses deux identités et oscille entre les deux pôles. En d'autres mots, son construit du « leader idéal » n'est plus clairement défini avec certitude, car ses différentes identités de leader ne sont pas reliées et ne forment pas un tout

cohérent. Par ailleurs, les notions de temps un, temps deux et temps trois servent à schématiser la dynamique identitaire de façon simplifiée. Nous avons cependant observé plusieurs micro-oscillations où le leader passait d'un pôle à l'autre au sein d'une même entrevue et se retrouvait dans un état liminal durant toute l'entrevue.

Figure 31

Dynamique du pendule identitaire



Le schème du pendule est mis en lumière dans la dynamique identitaire de Denis. On observe un premier mouvement identitaire vers le pôle post-héroïque lorsque Denis fait appel à la stratégie du changement d'importance et modifie la hiérarchie de ses différentes identités de leader. En disant « mes modèles mentaux y changent un peu », il explique qu'il révisé son « modèle mental d'avant » du leader « sans faille [...] qui a toutes les réponses » et « ajoute » à sa « conception du leader » la notion « d'humilité », soit la capacité « de reconnaître les limites » et

son « besoin des autres ». Ce changement d'importance se fait à travers l'expérimentation identitaire où Denis teste une identité de leader humble qui semble encore relativement peu élaboré. À travers l'entrevue, on retrouve plusieurs exemples où il l'expérimente publiquement. Il dit par exemple : « Maintenant, aujourd'hui il m'arrive de dire ben je sais pas, je sais pas, qu'est-ce que tu en penses ? Pis [...] On va se laisser le temps d'y réfléchir. Donc cette humilité-là [...] au quotidien [...] [c'est un] exemple concret ça pour moi ». Sa démarche de changement de ses « modèles mentaux » entraîne un changement dans sa vision du management et par conséquent, une tension avec ses employés : « Il y a un énorme décalage entre ma vision du management pis de l'organisation et mon équipe. Mes employés ont besoin d'avoir un patron [et] de se rapporter à quelqu'un [...], mais [...] l'autorité hiérarchique [...] les strates [...] la pyramide là [...] moi j'ai pas besoin de ça [...] ma pensée évolue beaucoup, moi le *top-down* là, moi je crois pas à ça ». En réponse à ce décalage, Denis poursuit son expérimentation identitaire en faisant appel aux stratégies de distinction positive et de modification du rôle et travaille à défier et modifier les attentes de ses employés face à son rôle de directeur général. Il explique notamment : « j'ai annoncé une restructuration la semaine dernière, j'ai présenté mes orientations [...] je me suis fait plaisir à moi [...] j'ai présenté ma nouvelle structure pis tu sais j'ai beaucoup insisté sur la vision, j'ai présenté l'organigramme ». Ce nouvel organigramme est « horizontal » et atténue les notions de « *top-down* » et « d'autorité hiérarchique ». Denis se positionne alors comme un « collègue » et parle de ses employés comme de « collègues ». En disant que depuis « plusieurs mois », il parle beaucoup de la notion de « responsabilisation », Denis explique que c'est une « tentative » et « une première graine [qu'il] sème dans [s]on équipe ». On comprend que pour lui, le décalage ressenti entre sa vision et celle de ses employés va s'atténuer à force de persuasion lorsqu'il dit : « c'est en tapant sur le clou tranquillement pis en leur faisant prendre

conscience ». Quand un employé lui dit « Tu es le grand boss au bout », il réplique « Non, moi je suis juste un gars qui a accepté de jouer un rôle différent du tien [...] et le tien est tout aussi important qu'le mien ».

La dynamique du pendule devient visible lorsque Denis retourne vers le pôle héroïque dans un second mouvement identitaire. À un moment donné durant l'entrevue, Denis passe subitement de la position de « collègue » à celle de « grand chef » et bascule de l'identité de leader humble qui travaille la responsabilisation à l'identité de leader responsable qui assume les erreurs de ses employés et s'assure de la réussite de l'organisation. À travers l'expérimentation identitaire d'une identité de leader post-héroïque, il semble que Denis découvre une limite identitaire où la nouvelle identité de leader humble menace son identité de leader responsable et performant. En travaillant à responsabiliser ses employés, il a l'impression de devenir un leader qui se déresponsabilise. L'extrait suivant exemplifie cette dynamique :

En même temps je le répète je pense qu'il y a une limite [...] un moment donné on doit, on doit, on doit assumer nos responsabilités, je pense que je le fais bien [...] la notion de responsabilisation est pour moi, est tellement importante pis je trouve tellement qu'on se responsabilise pas. On trouve la faute [...] c'est à cause de, la *stacose* est très, la maladie là est très [Lara: La *stacose*, fait qu'on se déresponsabilise ?] Exact. [Elle] est très présente en général. Je trouve ça malheureux, pis moi je suis, pis ça c'est un autre élément que je vous partage, je pense que ça vient peut-être avec l'humilité, mais je peux pas demander ça là, moi j'ai une euh... Je prends tellement mes responsabilités [...] Moi si il y a une erreur dans mon école, [si] j'ai un prof qui fait un erreur ben [...] je vais prendre la responsabilité [...] peu importe l'erreur [...] peu importe qui l'a faite, peu importe la gravité, je vais assumer, moi comme grand chef [...] Correct pas correct je sais pas, mais moi personnellement c'est je,

jamais je je vais me défilier d'une situation [...] Jamais jamais jamais. Moi je suis imputable pis, pis mon équipe [se] rapporte à moi [...] fait que le défi, c'est de m'assurer [...] que le service rendu soit le mieux possible. Pis s'il l'est pas, ben ça m'appartient de le rendre. Bon cette intégrité-là [...] c'est lourd, c'est très lourd à porter. Pis c'est pas tout le monde qui partage mon point de vue. [...] Tu sais, mais euh je pense qu'un bon leader dans une organisation doit faire ça. [Dit en chuchotant] Je pense que oui. [...] je pense 24 heures sur 24 à, à ma responsabilité de grand chef [...] Donc ce sentiment [...] cette responsabilité-là de l'organisation pis de la réussite de l'organisation, c'est très très très très très très euh fort chez moi.

Le retour vers le pôle héroïque s'observe également lorsque Denis associe les notions coach et de leader servant à l'idée de « laisser tomber », « oublier » et « abandonner » la performance. En faisant appel à la métaphore polarisante de partir marcher dans le désert, Denis positionne ces notions comme irréalistes, ce qui facilite sa distanciation du pôle post-héroïque :

Un moment donné [...] où j'commençais à accompagner mon équipe beaucoup plus, à jouer le rôle de coach beaucoup plus [...] Ma compréhension c'est que [...] d'être au service [...] d'accompagner, de soutenir, euh que je trouve très noble cela dit [...] juste être au service, de prendre soin d'mes collègues, pis de les accompagner pis de laisser tomber cette performance-là du leader [...] pis en même temps c'est pas simple [...] je veux pas tout abandonner. Pis finalement je deviens, je m'en va dans l'désert avec euh pis je va marcher [...] Fait que quand on parle de leaders servants, ben oui. Pis quand je discute avec [nom d'un coach] ou avec ma gang [de l'établissement d'enseignement du leadership auquel il est inscrit] [...] Ben j'ai donc le goût d'être, d'être relax pis de juste partager mon expérience pis de [...] de *leader* en oubliant la performance. Je sais pas si c'est, [...] tu sais je sais pas si c'est réaliste. En tout cas,

à court terme [...] Je sais pas. Mais ça m'interpelle, ça m'interpelle je trouve ça très, tu sais je conçois ce euh concept-là, je le conçois tellement. Pis encore faut-il maintenant que, que ça mette du pain sur ma table.

Après avoir fait un premier mouvement vers le pôle post-héroïque et puis un retour vers le pôle héroïque, Denis semble se retrouver dans un état liminal, c'est-à-dire un espace d'entre-deux. Malgré ses efforts de travail identitaire, l'ambiguïté persiste et il doute de ses deux positions identitaires. D'un côté, il doute de sa position du leader responsable qui assume les erreurs de ses employés en disant « Correct pas correct je sais pas [...] Pis c'est pas tout le monde qui partage mon point de vue ». D'un autre côté, il doute de sa position du leader humble en disant « Je sais pas [...] je sais pas si c'est réaliste [...] Je sais pas ». Il explique qu'il se sent déchiré entre les deux idéaux identitaires et qu'il est actuellement « en grande réflexion » :

Bin le gars qui réussit [...] le bon gestionnaire [...] Fait qu'il y a ce personnage-là qui existe. [Silence] Mais je suis déchiré avec le fait de continuer à jouer ce rôle-là [...] Et à la fois tu as le gars qui va à [l'établissement d'enseignement du leadership], pis il a le goût de faire de la méditation [...] de respirer par le nez [...] Ça fait deux ans, trois ans que je me sens un peu incompetent. Pis c'est pour ça que j'ai commencé à travailler sur moi parce que je me disais ça pas de bons sens, je devrais [être] plus compétent [...] c'est très très difficile. Fait que je me questionne beaucoup, tu sais je me questionne beaucoup [...] aujourd'hui je me questionne beaucoup [...] En fait, parce que vous arrivez un moment dans ce que, vous arrivez un moment dans ma vie où je suis en grande réflexion, en grande fatigue.

Dans une dynamique identitaire du pendule similaire à celle de Denis, Thomas oscille lui aussi entre deux pôles identitaires héroïque et post-héroïque (voir page 228). Le doute qu'il

ressent face à son identité de leader participatif, c'est-à-dire de leader qui développe des relations de confiances solides avec ses employés, le fait basculer vers le pôle identitaire du leader tyrannique duquel il tente de se distancer. En expliquant qu'une « relation sans zéro filtre » « avec son patron », « ça existe peu ou pas », il force les confidences et la création du lien de confiance en menaçant subtilement ses employés d'« ôter » leurs « armures » et d'être « vrai » avec lui. À de nombreuses reprises, Thomas exprime que de ne pas faire appel aux menaces représente un « risque », car « la peur [...] dans ton coffre à outil [c'est l'outil] le plus puissant de tous » :

Ben Lara c'est sûr qu'il y a tout le temps le doute hein, mais un moment donné, bon [...] la combinaison [...] de ce que tu reçois des gens, pis de comment j'ai gagné pis [...] ben je suis forcé de croire que c'est peut-être ça. Bon, euh, je suis encore à la recherche de me convaincre que c'est ça tu sais euh... mais c'est un peu, euh, comme ça que je pourrais dire les choses, mais oui, j'ai assez... de convictions pour euh, accepter pis prendre ce risque là... je n'irai pas dans la peur, c'est pas mon profil, euh, quitte à me péter la gueule... je le ferai pas, c'est trop facile, ça... me motive pas, pis je veux pas être géré comme ça. Donc, je fais pas, je gère pas les gens comme euh je veux pas, comment j'aime pas être géré. Fait que c'est sûr que, je le ferai pas. Quitte à mon tromper.

Même si Thomas a « assez de convictions » pour ne pas aller dans l'extrême du pôle héroïque que représente le leadership tyrannique, il n'est pas convaincu de l'efficacité des modèles de leadership post-héroïque.

3.4.1.5 La synthèse identitaire. Une seconde dynamique identitaire que nous avons observée face à la tension du leader héroïque/post-héroïque est la formation d'une identité

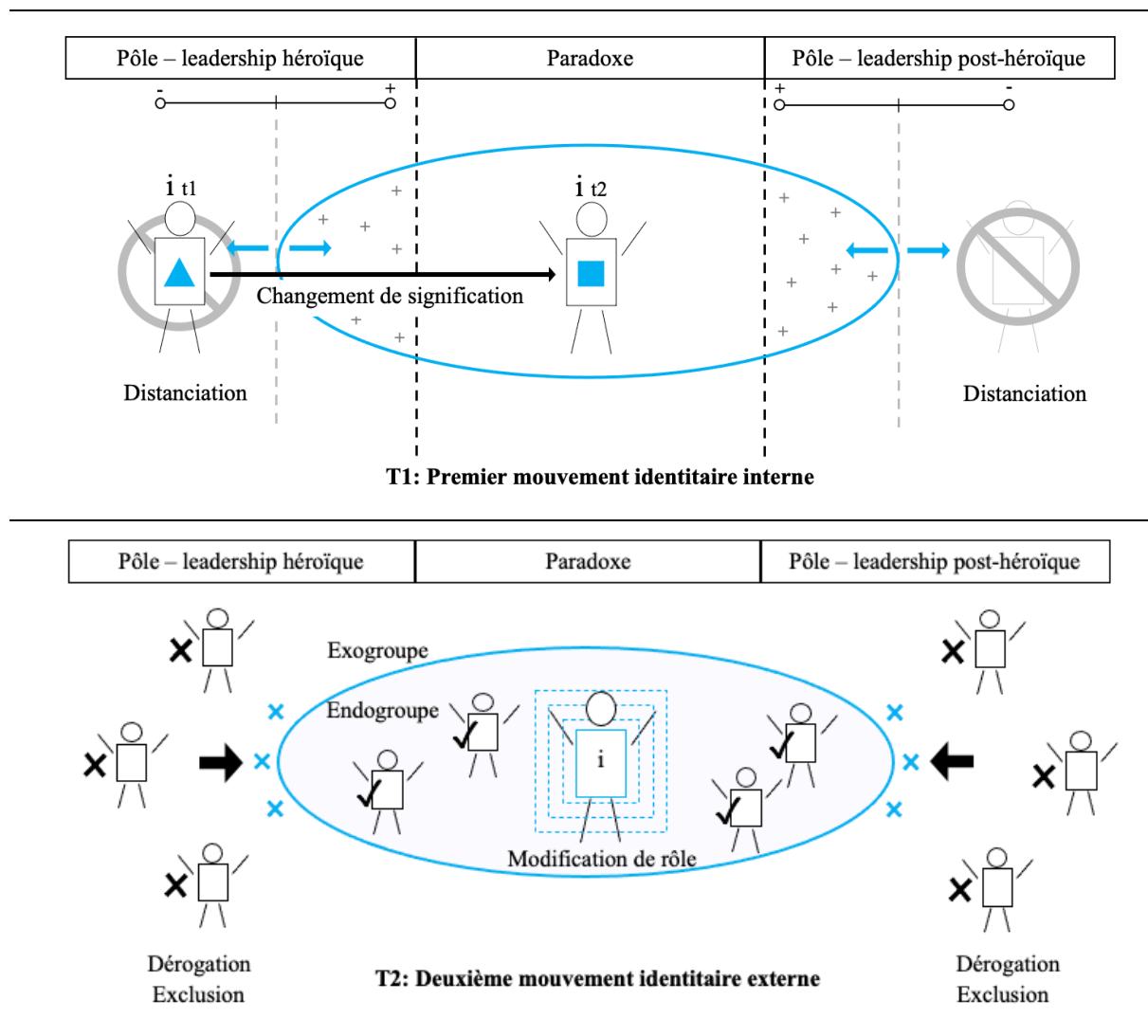
paradoxe à travers la synthèse identitaire (voir figure 32). Contrairement à la dynamique du pendule où les différentes identités de leader se menacent l'une l'autre et ne semblent pas former un tout cohérent, la dynamique de la synthèse identitaire illustre une dynamique où le leader est en mesure de réconcilier ses identités contradictoires. Étant donné que plusieurs auteurs ne départagent pas l'intégration de la synthèse identitaire (p.ex. Pratt et Forman, 2000 ; Dutton et al., 2010), il apparaît important de préciser la distinction que nous faisons entre ces deux termes. Nous considérons que l'intégration identitaire est une stratégie de restructuration identitaire « vers l'intérieur » où l'individu abaisse les frontières psychologiques entre deux de ses identités de manière à augmenter leur synergie. En ce sens, il conserve ses deux identités, mais leurs frontières sont perméables et il ne les conçoit plus comme étant séparées. En revanche, nous considérons que la synthèse identitaire implique la fusion des deux identités où l'individu supprime leurs frontières psychologiques de manière à créer une nouvelle identité. Les deux identités présynthèses deviennent alors d'anciennes identités. En ce sens, la synthèse identitaire est plus complexe que l'intégration identitaire et requiert plusieurs stratégies identitaires « vers l'intérieur » et « vers l'extérieur ». L'individu doit faire un travail identitaire pour créer sa nouvelle identité intégratrice, pour la faire valider par son environnement et pour se distancer de son (ou ses) ancienne(s) identité(s) présynthèse(s).

La section suivante vise à présenter deux mouvements identitaires qui permettent au leader de faire une synthèse de son identité de leader. Nous avons observé que dans un premier mouvement identitaire interne (T1), à travers les stratégies de changement de signification et de distanciation, le leader travaille à recadrer ses identités contradictoires de façon à les considérer comme complémentaires. Il fait notamment appel au raisonnement métaphorique en utilisant des métaphores lui permettant de créer un pont entre les pôles positifs des deux identités et des

métaphores polarisantes lui permettant de se distancer des pôles négatifs des deux identités. Dans un deuxième mouvement identitaire externe (T2), nous avons observé que le leader travaille à légitimer et protéger son recadrage identitaire à travers les stratégies de modification de rôle, de dérogation et d'exclusion. Ces deux mouvements sont schématisés à l'aide de la figure 32.

Figure 32

Dynamique de synthèse identitaire



La formation d'une identité de leader paradoxale apparaît lorsque face à une identité de leader contenant deux idéaux contradictoires, le leader fait preuve de créativité et modifie la signification de ses idéaux de manière à les voir comme des pôles complémentaires. Son identité de leader devient paradoxale, car ses deux idéaux peuvent coexister. Le leader devient ainsi en mesure de justifier des comportements qui apparaissent incohérents au premier abord. Par exemple, en modifiant le sens qu'il donne à la notion de performance, David devient capable d'intégrer son identité de « leader performant » à celle de « leader positif » qui favorise l'ouverture et le développement personnel en « performant pour le plaisir » (voir page 191). En modifiant la signification qu'il donne à la notion de « leader », passant de « porteur de vision » à « leader d'écoute », Jean est en mesure de partager sa vision organisationnelle avec impact sans en être le porteur et vivre des effets boomerang (voir page 194). En modifiant le sens qu'elle rattache à la notion de positionnement, Fabienne devient capable de se positionner tout en continuant à positionner ses équipes (voir page 248). Nous avons d'ailleurs observé que pour certains leaders, le changement de signification identitaire se fait à l'aide d'un raisonnement métaphorique. Tel que présenté précédemment à l'aide de la métaphore du berger faite par John, il semble que les métaphores permettent aux leaders de faire le pont entre les pôles positifs des paradigmes héroïque et post-héroïque. En s'appuyant sur une métaphore de pont, les leaders sont en mesure de se présenter comme une figure d'autorité qui dirige tout en promouvant des idéaux de leadership post-héroïque basés sur l'habilitation et le développement de l'individu. Ainsi, bien qu'ils passent d'une position de pouvoir formelle à une position plus informelle, ils préservent une relation asymétrique où ils restent la principale source de connaissances et d'*insight*. Fabienne utilise par exemple la métaphore du meneur de chien pour expliquer que le gestionnaire idéal reste en arrière pour voir et guider ses employés :

[...] un bon gestionnaire est pas en avant, [il] est en arrière. Tu sais, euh, on avait l'analogie [d']un, un, les chiens, les chiens, les chiens des esquimaux là. [Lara: Chiens de traîneaux] Tu es [en] arrière là, pour les guider. Si tu es en avant, tu les vois pas, tu les amènes nulle part. C'est, c'est, j'ai, c'est une image, moi j'ai trouvé qui était très forte.

Par ailleurs, tel que présenté précédemment, nous notons que les leaders font également appel au raisonnement métaphorique pour se distancier des pôles négatifs des deux paradigmes. Par exemple, en utilisant les métaphores polarisantes du cancer et du roi narcissique qui passe pour un héros dans son royaume, Fabienne se distancie du gestionnaire qui se met de l'avant au détriment de son équipe et de l'alignement avec la stratégie organisationnelle :

[...] les narcissiques, ben, ça c'est pire que pire [...] je dis toujours, c'est un cancer [...] ça doit faire [...] peut-être deux ans que j'ai réalisé que ça existait vraiment [...] parce que c'est tellement loin de ma pensée [...] Ces gens-là te tirent un jus fou. Pis ces gens-là ne supportent pas leur équipe. [...] j'avais un collègue qui était narcissique. Et euh, j'ai réalisé, un moment donné là [...] lui y passait pour un héros parce qu'il les [ses employés] positionnait dans des projets, mais c'était pas connecté [...] Pis j'en ai une qui est tombée en dépression à cause de ça. [...] Pis souvent on l'entendait à la fin des gens [qui travaillaient dans son équipe], euh, il gardait ça dans son royaume. C'était comme, en fait, c'était ça. Il gérait son royaume, en dehors du reste donc les gens avaient l'impression que leur roi était extraordinaire sauf que le roi était pas attaché sur rien. Les gens s'épuisaient.

Outre l'utilisation de métaphores polarisantes, la stratégie de distanciation identitaire apparaît également lorsque les leaders se distancient d'un style qu'ils adoptaient par le passé en formant un narratif d'avant/après. Par exemple, plusieurs leaders reconnaissent qu'ils ont été des

leaders directifs par le passé, mais s'en distancient en soulignant qu'il s'agit d'une ancienne identité appartenant à une réalité lointaine qui ne représente pas qui ils sont aujourd'hui.

L'extrait de Jean exemplifie la distanciation et le changement de signification :

Pour moi, l'acharnement vient plus d'une énergie un peu plus brute que j'avais plus je dirais dans ma vingtaine [...] j'étais plus un peu intense pis je pouvais être un peu borné [...] Là, je suis, je pense, beaucoup plus clair de ma persévérance, elle est au service de quoi pis comment ma persévérance est aussi combinée de patience, d'empathie, de compassion. [...] Si tu m'avais rencontré il y a 10 ans [...] t'aurais vu un jeune homme très très directif [...] qui était acharné à réaliser ce qu'il voulait réaliser. [...] Aujourd'hui, je me considère plus, comme je dis, avec des qualités que je mettrais dans la catégorie « sagesse » qui sont combinées avec ma persévérance.

En parallèle à la formation d'une identité paradoxale composant le premier mouvement identitaire, nous avons observé un second mouvement identitaire où le leader travaille à légitimer et protéger cette identité à travers les stratégies de modification de rôle, de dérogation et d'exclusion. La stratégie de modification de rôle apparaît quand le leader travaille à modifier son rôle afin qu'il corresponde à sa nouvelle signification identitaire. Par exemple, en appui à son recadrage identitaire où il « performe pour le plaisir » et que son « leadership permet la croissance personnelle », David souhaite que son organisation devienne « une source de développement personnel » pour ses employés. En ajoutant la notion de « bonheur » comme l'un des « cinq piliers » de la culture organisationnelle de son organisation, il devient légitime pour lui de payer des formations, des conférences et des journées de développement personnel à ses employés. Il semble être particulièrement attentif à noter qui valide sa modification de rôle en précisant que 60 % de son équipe a assisté à ses conférences :

Je suis un trippeux de développement personnel [...] J'aimerais que mon équipe aussi ait ce bonheur-là de se développer personnellement. Donc, j'offre des formations, j'investis dans ce volet-là de développement personnel dans l'organisation. [...] Là, on est rendu qu'on veut que [l'organisation] soit une source de développement personnel. Les gens qui sont chez [l'organisation] vont avoir la chance de se développer personnellement, pas juste pour le travail, ça peut ne pas avoir rapport au travail. Voilà trois mois [...] on est allé à une conférence de Frédéric Lenoir [philosophe et sociologue] et Nicole Bordeleau [maître en yoga et professeure de méditation]. J'ai payé ça à tout le monde, tous ceux qui voulaient venir. Sur 23, je pense qu'on était 14 personnes qui sont venues [...] Ça a bien été. [...] il y a 60 % de l'équipe [...] les gens ont beaucoup aimé Frédéric Lenoir. Il parlait de bonheur et ça a été le fun. Là [...] je vais créer une activité avec Dominique Rankin [...] un homme-médecine autochtone. C'est assez capoté, j'ai investi 6000 piastres là-dedans. Moi, j'y crois beaucoup et je sais que les gens vont assez tripper. On est rendu là. [...] On va y passer une journée complète avec Dominique Rankin. [...] il y a des rituels de médecine autochtone qui nous font différentes choses [...] qui vont vraiment jouer au niveau de la psychologie [...] Vois-tu, moi je paye cette journée-là à tout le monde [...] Et ça, je sais... ça n'a même pas rapport avec le travail, regarde... qu'est-ce que ça me donne, au niveau de [l'organisation] d'amener les gens à vivre ça ? C'est une reconnaissance, ça va être bon pour le bonheur des gens, mais je sais que ça va être une journée transformatrice [...] ça va vraiment t'avoir marqué. Oui, après ça, ça va générer des discussions chez [l'organisation], les gens vont se relancer là-dessus. Ça, c'est mon exemple concret, comment le leadership permet la croissance personnelle.

Nous avons également observé que les leaders protègent leur changement de signification identitaire à l'aide des stratégies de dérogation et d'exclusion en décréditant et

excluant les individus qui menacent leur identité paradoxale. Tel que présenté dans la section sur les stratégies identitaires, la dérogação apparaît comme une description péjorative des individus qui invalident l'identité revendiquée et l'exclusion apparaît lorsque le leader exclut ces individus de son environnement. Pour poursuivre l'exemple de David, nous avons noté qu'il discrédite les personnes qui ne sont pas performantes et qui n'aspirent pas à performer pour le plaisir et le développement personnel en les décrivant comme des « personnes négatives » qui « traînent de la patte ». Il explique ensuite qu'il ne tolère pas ce genre de personnes et qu'il les met dehors :

Fait que tu peux avoir un leadership négatif qui va attirer les gens dans le négatif, dans la détresse, dans la souffrance. [...] Moi, quand je vais te parler de leadership [...] c'est toujours positif du leadership. [...] Dès que tu as une personne négative dans l'équipe qui *bitche* ou qui n'est pas le fun, ça là, oublie ça l'ouverture, oublie ça l'authenticité. Si tu as un leader négatif fort, non, les gens se referment tout de suite. Pis moi, je les ai congédiées, ces [...] personnes-là [...] Moi, je le sais pertinemment que jamais je vais tolérer [...] une personne négative. C'est tolérance zéro. [...] à moment donné [...] j'ai dû mettre [...] sept personnes dehors [...] je me suis dis, là, je fais le ménage [...] si tu fais pas le travail, tu vas être dehors. On ne niaise pas avec ça. [...] on l'a congédiée. [...] la personne fitte [...] pas avec la culture [...] S'il y a une personne qui se met à être négative, s'il y a une personne qui se met à traîner de la patte [...] je ne garde pas ces personnes-là parce que [...] Toi, tu te traînes de la patte, pis là, moi je me donne, pis ça écœure ! C'est comme, je le fais quasiment par amour pour les bons. Je trouve que les personnes chez nous sont tellement bonnes qu'ils ne méritent pas d'être avec un pas bon. Sais-tu, c'est un, c'est un peu drôle, dit comme ça. [...] [Ma] personne de confiance [...] me dit à moment donné : “David [...] je sais [...] que si un jour, je ne fais pas le travail, tu vas me mettre à la porte ”. Pour moi, ça, ça résumait tout.

En utilisant les stratégies de dérogação et d'exclusion, les leaders semblent former deux groupes identitaires que l'on pourrait qualifier d'exogroupe (*out-group*) et d'endogroupe (*in-group*). En mettant l'accent sur les qualificatifs péjoratifs pour décrire les individus menaçant leur identité paradoxale et en les excluant de leur environnement, les individus que les leaders décrédibilisent deviennent l'exogroupe (*out-group*). Inversement, en mettant l'accent sur des qualificatifs positifs pour décrire les individus qui leur octroient l'identité paradoxale et en les incluant dans leur environnement, les leaders semblent former un endogroupe (*in-group*). Dans l'exemple ci-haut, David crée deux groupes : les « pas bons » qui représentent les personnes négatives qui sont mises dehors et « les bons » qui représentent les employées qui performant pour le plaisir et qui lui permettent de soutenir son identité paradoxale de leader performant qui favorise l'ouverture et le développement personnel. Un autre extrait semble appuyer cette observation. Ayant gardé uniquement des gens qui « s'autorégule[nt] », il n'a pas à « pousser sur le monde » :

C'est drôle, tu sais, ce dont je te parle là, c'est comme s'il y avait une exigence, mais c'est implicite. Je ne suis jamais à pousser sur le monde. Les gens savent ce qu'ils ont à faire et l'équipe s'autorégule. Mais on est encore très exigeant. Quelqu'un pourrait dire : Vous avez l'air mou, mais zéro de là ! On n'accepte pas la mauvaise performance.

On retrouve la même dynamique chez Jean qui souhaite être un leader d'écoute. Lorsque les membres de son organisation « résistent » à son « idéal anarchiste » (voir page 194), il les qualifie de façon indirecte de leaders immatures qui n'ont pas développé des capacités réflexives suffisamment avancées pour comprendre son « invitation » et décide de les exclure des retraites qu'il organise.

En somme, en faisant de la dérogation des individus qui menacent leur identité paradoxale, les leaders deviennent en mesure de légitimer leur exclusion. Leur environnement est alors uniquement composé d'individus qui valident leur position identitaire paradoxale. Par ailleurs, nous avons observé que plusieurs leaders présentant cette dynamique accordent une grande importance au processus de sélection et d'embauche. En ce sens, nous avançons l'hypothèse que les stratégies de dérogation et d'exclusion entraînent la création d'une frontière relativement rigide entre l'endogroupe et l'exogroupe du leader. Cherchant à préserver son endogroupe, le leader est vigilant et contrôle qui il laisse entrer dans son groupe.

3.4.3 Divergence des attentes reliées à de l'identité de rôle de leader

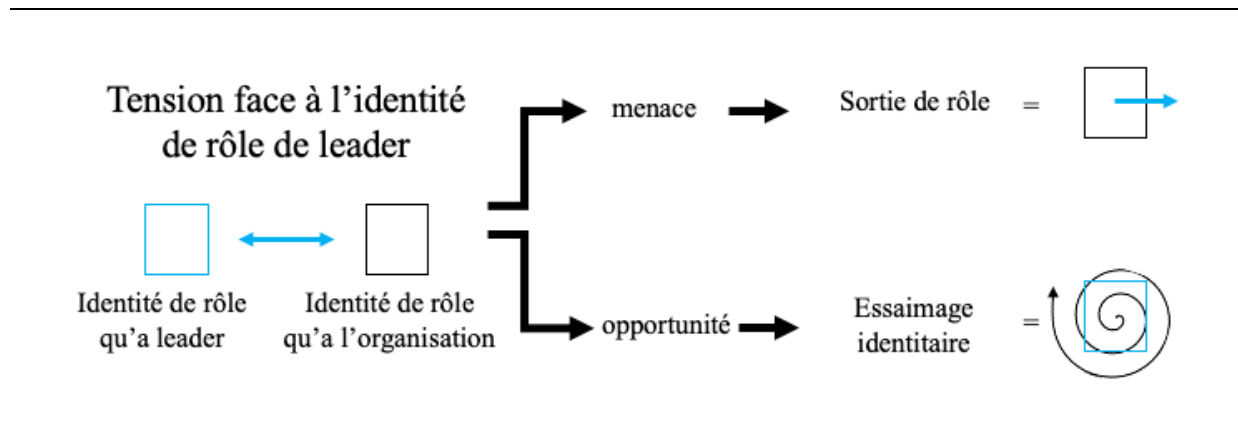
Nos résultats mettent en lumière une troisième catégorie de tension identitaire que nous qualifions de tension externe. Il s'agit d'une divergence entre les attentes organisationnelles rattachées au rôle de leader et l'identité de leader à laquelle les leaders aspirent. Tel que présenté précédemment, nos résultats montrent que les leaders participant à notre étude sont à cheval entre différents idéaux appartenant à deux paradigmes différents. Pour certains participants, cette tension se retrouve également entre l'organisation axée sur les demandes opérationnelles alors qu'ils aspirent au paradigme de leadership post-héroïque mettant l'accent sur les valeurs humaines et l'authenticité du leader. Autrement dit, les leaders se retrouvent au milieu de deux discours, soit le discours organisationnel véhiculé par la structure et les demandes opérationnelles et le discours normatif et idéalisé sur le leadership véhiculé dans les articles de gestion, les écoles de gestion et les formations de leadership.

Face à cette tension externe où le leader n'est pas aligné avec les attentes de l'organisation face à son identité de rôle, nous avons observé deux types de réponses : la

dynamique identitaire d'essaimage où le leader choisit de se comporter en cohérence avec son identité de rôle et cherche à modifier les attentes de son organisation et la sortie de rôle où le leader choisit de se comporter en cohérence avec son identité de rôle et décide de quitter l'organisation. Par ailleurs, en faisant un lien avec la perception d'opportunité et de menace identitaire présentée dans les sections précédentes, nous proposons que lorsque le leader perçoit la divergence des attentes face à son identité de leader comme une opportunité d'influence, il sera plus susceptible d'expérimenter la dynamique d'essaimage identitaire. Inversement, nous proposons que lorsque le leader perçoit la divergence des attentes face à son identité de leader comme une menace, il sera plus susceptible de se désengager de l'organisation et se diriger vers une sortie de rôle. La figure 33 schématise ces deux dynamiques identitaires.

Figure 33

Dynamiques identitaires face aux attentes divergentes envers le leader



3.4.3.1 Le nouveau groupe de référence. Avant d'aborder les deux types de réponses identitaires, nous soulevons l'identification à un nouveau groupe de référence, un phénomène observé tant dans la dynamique d'essaimage que la sortie de rôle. Dans la section résultats, nous

avons abordé l'association sélective, une stratégie identitaire vers l'extérieur où les leaders cherchent à donner l'impression qu'ils sont associés à un groupe social auquel ils aspirent. Par exemple, Olivier s'associe au monde des affaires en faisant beaucoup de « *name dropping* » et Thomas se positionne comme coach et qualifie son travail de « vrai coaching ». En parallèle à cette stratégie qui vise à influencer la perception de l'auditoire, nous avons observé que plusieurs participants semblent faire appel à une stratégie similaire, tournée vers l'intérieur. Face à une conception divergente de l'identité de rôle de leader, quelques participants semblent changer de groupe de référence en allant chercher un appui en dehors de l'organisation. Ces participants mentionnent l'établissement d'enseignement du leadership auprès duquel ils ont été recrutés pour l'étude à plusieurs reprises durant l'entrevue. Les participants expliquent que contrairement à plusieurs gestionnaires dans leur organisation qui sont « beaucoup plus cérébraux » ou « extrêmement cartésiens », la communauté de l'établissement partage leurs valeurs « humaines » axées sur « l'authenticité ». Leur définition du leader idéal semble d'ailleurs alignée avec les idéaux de cette communauté. À travers le témoignage de ces participants, on comprend que cette communauté valide l'identité de rôle à laquelle ils aspirent alors qu'elle n'est pas validée à l'intérieur de l'organisation. En d'autres mots, plutôt que de s'identifier à des leaders à l'intérieur de l'organisation qui ne partagent pas leur identité de rôle, quelques participants s'identifient à des leaders à l'extérieur de l'organisation qui eux, partagent une identité de rôle similaire. Par exemple, Fabienne (voir page 248) explique que la communauté qu'elle a rencontrée valorise son approche « humaine » contrairement à plusieurs gestionnaires de l'organisation qui la trouvent « bizarre » :

[Mon] autre mentor, c'est [nom du fondateur d'un établissement d'enseignement] [...] Pis moi, [mon leadership] c'est basé, c'est sur l'intuition, sur ça, pis là, tout d'un coup, je

rencontrais des gens [à travers l'établissement], pis je me disais “ Okay, mais ce que je fais là, ah, il y a un nom pour ça ! Aha! Ça c'est, aha ! ”. Tout d'un coup, ça devenait concret là. Fait que c'est [nom du fondateur] y, ça m'a amené ça. [...] J'ai eu des gestionnaires [...] qui était extrêmement cartésiens. Fait que moi j'étais un peu comme un bizarre. Tu sais, moi je gérais avec les gens, humaine. “Toi, t'es humaine”, Y me disaient ça, “Ah, toi t'es humaine ”, comme si c'était un gros défaut. [...] c'était très réducteur [...] dans leur tête. Et j'ai appris avec [nom du fondateur], au contraire, que d'être humain [pause] était bénéfique pour la compagnie.

De son côté, Laurent explique que son inscription à l'établissement représente « un cadeau », « une chance » qui a « faite toute la différence » pour lui. Il positionne les « enseignements » de l'établissement en opposition aux compétences classiques recherchées chez un gestionnaire en disant « il y a rien de traditionnel dans cet endroit-là ». Il explique que les valeurs de l'établissement « collent bien » à son intérêt pour le « savoir-être » et « l'humain » :

[L'établissement d'enseignement] [...]c'est un cadeau [...] j'ai eu la chance de voir une conseillère en ressources humaines qui m'a dirigé [vers l'établissement d'enseignement], pis ça, ça faite toute la différence parce que c'est pas, c'est, il y a rien de traditionnel dans cet endroit-là [...] on va rechercher des thèmes qui sont [...] qui sont pas des compétences qu'on recherche comme gestionnaire tu sais [...] des thèmes qui sont plus, beaucoup plus humains [...] c'est ça qui sont plus humain [...] ça fait que [...] t'oses explorer ces thèmes-là, je pense que ça, ça fait de toi un leader qui est [...] euh plus authentique, plus véritable [...] Euh des leaders qui sont beaucoup plus cérébraux, plus euh, qui sont plus enlignés sur euh l'atteinte des résultats au détriment de n'importe [...] ça fitte pas avec [l'établissement d'enseignement].

Un des participants, David, va même jusqu'à devenir employé pour l'établissement d'enseignement du leadership en parallèle à son rôle de directeur général : « Moi, j'adore [l'établissement d'enseignement]. J'ai fait le parcours relève, j'ai fait le cours en codéveloppement. Je suis employé de la [l'établissement d'enseignement], je ne sais pas si tu savais ».

Outre l'identification à une communauté à travers l'établissement d'enseignement du leadership présenté ci-haut, plusieurs leaders semblent s'identifier aux discours qu'ils retrouvent dans leurs lectures d'articles et de livres ou leurs écoutes de balados (*podcasts*) portant sur le leadership :

Je suis quelqu'un qui lis beaucoup, beaucoup de bouquins, pis je lis tous les soirs. [...] le soir et le matin très tôt, le soir, très tard [...] que de la gestion, j'ai 3000, 3000 articles que je, pis je, de tout et de rien là, que ça doit d'Harvard ou McGill ou que ça soit de... des sites européens donc euh. Et c'est un métier euh, devenir leader [...] On va parler beaucoup de leaders empathiques, euh c'est très très tendanciel là euh cette capacité de comprendre les gens, de sentir les gens. [...] leadership empathique ou bienveillant qu'on va lire aussi dans certains cas (Thomas)

Ma façon de gérer [...] c'est quand même beaucoup lié aussi à ce que j'ai appris en gestion à l'université, aussi à ce que j'ai lu là-dessus, parce que [...] justement [un] leader, c'est pas forcément un leader hiérarchique euh donc [...] il y a quand même des nouveaux courants etc. donc pour moi, c'est très clair que, il y avait une façon moderne de gérer, versus, une ancienne façon qui était plus euh, qui était un peu à proscrire là, d'être juste sur l'autorité

pis euh justement [...] on parle maintenant que les leaders sont plus des personnes qui accompagnent plutôt que, qui dirigent [...] (Marie)

Je suis un passionné de ces disciplines-là, pis je lis constamment, j'écoute des podcasts, je suis tout le temps en train d'apprendre dans ça, pis ça aussi, ça permet à mon leadership de se développer (David)

Bien que ces articles, livres et balados ne présentent pas une communauté à proprement dit, ils fournissent un cadre de référence véhiculant des valeurs, normes, attitudes et attentes qui correspondent aux aspirations identitaires des leaders. En ce sens, ces ressources extérieures à l'organisation semblent fournir un appui similaire à ce que fournit l'établissement d'enseignement. Les prochaines sous-sections présentent comment l'identification à un nouveau groupe de référence s'insère tant dans la dynamique d'essaimage que dans la sortie de rôle.

3.4.3.2 La dynamique d'essaimage. Face à la divergence entre les attentes organisationnelles rattachées au rôle de leader et l'identité de leader à laquelle les leaders participants aspirent, nous avons observé que la majorité des leaders de notre étude choisissent de se comporter en cohérence avec la manière dont ils conçoivent leur identité de leader plutôt que de se conformer aux attentes de leur environnement. Le propos de John illustre bien ce constat : « Je ne suis pas quelqu'un qui va adopter un style que je pense qui va pas marcher ». Pour ce faire, les leaders travaillent à modifier les attentes rattachées à leur identité de rôle de leader en faisant appel aux stratégies identitaires de modification de rôle et de distinction positive. La combinaison de ces deux stratégies forme une dynamique identitaire que nous qualifions d'essaimage. Dans son sens premier, l'essaimage est un phénomène observé chez les abeilles où une partie de la colonie quitte la ruche avec la reine (essaïm) pour former une

nouvelle colonie ailleurs. Par analogie, on parle d'essaimage lorsque l'individu répand ses idées et pratiques à de nouveaux groupes, au-delà de son noyau initial. La modification du rôle se fait lorsque le leader répond aux valeurs et à la mission du rôle en déviant des attentes de ses homologues et dirigeants. En d'autres mots, il atteint ses objectifs de performance d'une manière différente de ce qui est attendu par ses homologues et dirigeants. À l'aide de la distinction positive, il éduque son entourage en lui transmettant les principes de sa vision du rôle. Le changement des attentes se fait au fur et à mesure que le leader est en mesure de démontrer la pertinence de sa vision du rôle. Il fédère alors un nombre grandissant d'acteurs organisationnels qui font la promotion de ses principes et sa vision du rôle dans d'autres équipes de travail et départements. Éventuellement, un nombre suffisant d'acteurs adhère à la vision du rôle qu'a le leader pour que le rapport de force s'inverse et que sa vision devienne celle adoptée par l'organisation dans son ensemble. La tension identitaire est alors résolue, car il n'y a plus de divergences face à l'identité de rôle de leader.

La dynamique d'essaimage est mise en lumière dans la dynamique identitaire de John. Grâce à son « histoire de succès », John explique qu'il est en mesure de prendre des décisions contraires à ce que ses patrons souhaitent. Pour John, ce qui a le plus de valeur dans une équipe de travail, c'est « la dynamique entre les membres de l'équipe ». Il explique : « Je peux prendre un groupe de gens qui semblent moyen talentueux, mais s'ils travaillent bien ensemble, ils peuvent accomplir presque l'impossible. Mais si je prends un groupe de très talentueux avec les égos très grands, ils vont absolument rien accomplir parce qu'ils vont passer le temps à se battre. » En ce sens, John conçoit que son rôle de leader est de prendre des décisions pour assurer une bonne dynamique d'équipe. Cependant, il explique que ses patrons sont dans le « vieux paradigme » et valorisent uniquement l'expertise technique. Lors d'une restructuration

organisationnelle, John explique qu'on lui demande de licencier des employés. Il décide alors de prioriser les habiletés interpersonnelles plutôt que les habiletés techniques en gardant une employée ayant un bon esprit d'équipe et en licenciant plusieurs employés ayant une expertise technique supérieure. Il explique que son patron trouve sa décision bizarre et qu'il ne la comprend pas. Par contre, John souligne que c'est grâce à son « histoire de succès » et à sa promesse de continuer à atteindre les objectifs de performance que son patron accepte sa décision :

Mon patron [est] venu me voir en disant : “ [...] Il faut qu'on coupe du monde, il n'y a rien qu'on puisse faire, tous les départements [vont] couper du monde [...] toi tu dois couper deux, trois personnes ”... sur comme quinze. Pis j'ai dit okay, pis j'ai coupé des gens qui étaient plus talentueux qu'[une employée]. Parce que [...] si je mettais elle dehors, l'esprit de l'équipe va aller avec elle. [...] Alors pour moi, elle était valable, pas pour le travail physique qu'elle faisait, mais pour l'esprit qu'elle donnait à l'équipe [...] Eum, pis mon patron m'a demandé : “,Mais pourquoi que t'as laissé aller lui, pis lui, pis lui, mais pas elle ? Parce que, qu'à chaque année, tu fais son évaluation pis ses talents techniques, tu évalues pas très haut.” J'ai dit : “ Oui, mais elle est vraiment nécessaire pour l'équipe ”. [Pause] Il a jamais compris, mais, il m'a toujours dit : “Okay, mais c'est ton choix, il faut que tu atteignes les mêmes buts qu'avant.” J'ai dit : “Oui, oui, je vais le faire ”. “Okay !” [Lara: Ça, ça s'est montré être une bonne décision ?] Oui ! [...] l'équipe a jamais tombé [...] ils ont jamais manqué leur *milestones*, ils ont jamais manqué leurs dates. [...] Pis euh, il a fallu que je lui donne la confiance que oui, je suis en contrôle de mon équipe. [...] Il a eu peur que je n'étais pas prêt à régler les problèmes dans mon équipe comme il le faut. [...] c'était seulement parce que j'avais un histoire de succès avec lui. [...] C'était seulement ça. Hmm, si j'étais tout nouveau,

jamais qu'il va me croire. [...] Pis j'avais jamais lui donner la raison pour avoir des doutes que je pourrais [mal] gérer mon équipe. [...] Mais des fois, je faisais [...] des décisions un peu bizarres. Comme je démissionne lui, mais pas elle [...] ton patron va toujours avoir une opinion de comment lui, il va gérer l'équipe, si c'était lui... [...] Pis quand tu ne suis pas le patron, ce que lui il suivrait, il va se demander est-ce qu'[tu] fai[s] une bonne job ?

Les stratégies de modification de rôle et de distinction positives formant la dynamique d'essaimage apparaissent quand John utilise l'analogie d'un virus contagieux. Il explique que lorsqu'il travaille dans une culture organisationnelle qui n'est pas alignée avec ses principes, il crée une sous-culture dans son équipe. En faisant appel à l'analogie de la tuberculose, il explique que les membres de son équipe deviennent des ambassadeurs et vont « faire l'infection de [s]es principes » dans les autres départements l'organisation :

J'installe ces principes-là [...] c'est différent que la culture normale [...] j'ai mis un boule autour de mon équipe pis je faisais un autre culture dans mon équipe [...] c'était un autre environnement complètement pis mon équipe a devenu le tuberculose de mes principes [...] alors ils rentrent dans les équipes de développement pis ils commencent à faire l'infection de mes principes [...] dans ces groupes [...] Pis ils commencent à se parler, pis, ils dit : "Oh non, dans notre équipe, c'est complètement différent, c'est formidable, on fait ça, ça, ça, ça ". Pis là, là ça commence à infecter les autres. Pis moi je commence à parler avec les autres patrons... [Lara: C'est un peu du, du marketing de votre, vos principes] Complètement. Complètement, parce qu'il n'y a rien qui va convaincre quelqu'un de prendre votre approche que ton succès. [...] ton équipe, avec sa méthodologie, aide les autres équipes à avoir du succès, tout à coup, quelqu'un va dire : "Okay, lui, tu vas adopter SES méthodes MAINTENANT parce que là, ça marche."

En somme, John répond à la mission de son rôle de leader qui est d'assurer le respect des livrables, mais il s'y prend d'une manière qui est initialement perçue comme une déviation de ce que doit faire un leader. Son historique de succès lui permet de mettre de l'avant la dynamique d'essaimage (modification de rôle et distinction positive) et il réussit à avoir un impact sur l'organisation dans son ensemble.

Par ailleurs, comme présenté précédemment, nous avons observé que pour certains leaders, la dynamique d'essaimage est appuyée par une identification à un groupe de référence externe à l'organisation. Le cas d'Olivier (voir page 216) illustre particulièrement bien ce constat. Alors qu'Olivier travaille dans le milieu communautaire à titre de directeur général d'un centre en santé mentale, il s'identifie à des leaders du milieu des affaires :

Moi j'arrive avec plus une vision du milieu des affaires [...] je m'associe avec les gens des affaires, j'ai un langage [...] du milieu des affaires [...] je suis sur un comité de la chambre de commerce [...] Je vais regarder Elon Musk avec ses idées [...] je va regarder les pubs d'Apple [...] eux-autres [...] ils l'ont l'affaire, [...] ils ont un succès [...] J'ai vu que c'était le président de CGI puis le DG de la banque de Montréal qui a déposé ma candidature, qui sont des gens qui m'ont sûrement déjà entendu parler dans les conférences que j'fais en entreprise [...] je suis sollicité par des DG pour leur faire des recommandations.

Cette identification à des leaders ambitieux du milieu des affaires semble soutenir Olivier dans sa revendication identitaire de directeur général ambitieux et dans sa dynamique d'essaimage. D'ailleurs, pour Olivier, il est clair que si son organisation n'accepte pas son ambition, il préfère quitter : « [...] si mon ambition est pas achetée par mon organisation, mes collègues, bin j'ai pas d'affaires ici ». Tel que présenté précédemment, Olivier réussit à faire

accepter sa conception du rôle de leader aux membres de son centre communautaire à travers les stratégies d'élargissement de rôle, de distinction positive et d'association sélective. Il souligne notamment que plusieurs employés sont devenus des ambassadeurs de sa vision. Il met l'accent sur le fait que ses employés « sont fidèles à l'organisation, pis sont fiers justement, de parler de l'organisme à l'extérieur ». Il souligne : « je dois avoir une dizaine d'employés, des anciens employés qui sont restés en lien avec nous [...] pis y parle de nous, évidemment de nos pratiques dans leur milieu ». Il spécifie qu'une intervenante est « rendu pratiquement » leur « porte-parole » tellement son entourage remarque à quel point elle « s'est développée professionnellement » au sein de l'organisme.

La dynamique d'essaimage et l'identification à un groupe de référence extérieur est également observé chez Christelle (voir page 201) qui fait appel à la stratégie de distinction positive pour changer l'attitude de ses employés et homologues face à son rôle stratégique de chef d'orchestre. Christelle explique qu'elle se voit comme un « chef d'orchestre » et qu'à travers ses lectures, elle constate que son style est en « vogue » :

Moi [...] je me vois comme une chef d'orchestre [...] Tu sais, je lis beaucoup sur le management, puis sur les nouveaux... le leadership et tout ça, puis je vois que moi [...] le leadership [...] auquel je crois est à la [...] commence à être à la vogue, en vogue maintenant [...] Plus le style, euh [...] chef d'orchestre ou coach [...] versus suivez-moi en arrière, il y a juste moi qui décide tout seul, là.

Le constat que son style de leadership est « en vogue » semble soutenir Christelle dans sa dynamique d'essaimage. Par ailleurs, elle ne s'identifie pas du tout au style de ses collègues qui travaillent dans l'organisation depuis 10 ans : « moi, mon obstacle [...] de leader, c'est [...]

quelques collègues [...] [qui] sont dans le micro-management [...] hands-on sur tout [...] je suis pas d'accord [...] ça contraste avec [...] ma vision [...] je veux pas être, je veux pas faire les choses à [la] place [des employés] ». Christelle explique qu'au bout de deux ans, à force de persévérance, elle a réussi à avoir un « impact » sur « la culture organisationnelle [qui] change avec le plus de gens qui adhèrent » à sa vision du leader idéal et sa « couleur ». Durant l'entrevue, elle souligne qu'une équipe s'ajoute à sa direction et que les gens sont « super contents » et apprécient son approche.

3.4.3.3 La sortie de rôle. Le dernier phénomène que nous avons observé face à la troisième catégorie de tension est un mouvement de désengagement envers l'organisation caractérisé par la stratégie de sortie de rôle. Dans notre étude, Michel est le seul participant qui semble se désengager de l'organisation dans laquelle il travaille au moment de l'entrevue. La divergence des attentes face à l'identité de rôle de leader est particulièrement saillante chez lui. Michel explique : « Mon style de leadership [...] c'est un leadership plus intuitif, plus soft, et puis, il y a des gens qui le refusent complètement, ce n'est pas ça qu'ils veulent ». Durant l'entrevue, il explique qu'il lui est arrivé à plusieurs reprises d'être rejeté par des spécialistes qui le trouvent « sans substance » et qui refusent de travailler avec lui :

Il y a des gens qui refusent carrément de travailler avec quelqu'un comme moi. Ça m'a déjà été mis en, en pleine face-là : “Je travaille pas avec des gens comme toi.” Parce que je suis perçu comme quelqu'un qui est trop superficiel, qui est trop fluff, qui est trop marketing, qui est pas assez technique, trop ésotérique [...] qui a pas assez de substance, parce que mon appréciation est plus holistique. Alors il y a des gens qui vont me percevoir comme quelqu'un qui fait rien de concret, parce que je suis un généraliste. [...] il y a des gens qui sont très très très focussés sur quelque chose, des affaires concrètes, livrables précises, [...] Mon style de

leadership, ça s't'un leadership plus intuitif, plus soft, et puis, il y a des gens qui le refusent complètement, ce n'est pas ça qu'ils veulent [...] ils me rejettent comme quelqu'un qui est sans substance. Euh, alors que ce que j'amène est très très concret, mais à à un autre niveau. [...] Ils le voient pas d'même [...] j'ai eu, dans le passé, d[es] employés qui disent publiquement dans un meeting : "Michel, je vais demander à changer de groupe, parce que je suis pas capable de travailler avec toi". Euh, ça m'a faite mal, j'm'en rappelle [...] Pis, c'est, c'est là que j'vais être en conflit souvent avec les spécialistes.

En somme, Michel ne semble pas correspondre aux théories implicites de leader de son environnement social et ne semble pas avoir cumulé suffisamment de crédits idiosyncratiques pour être en mesure de dévier des normes rattachées à son rôle de leader. D'ailleurs, il ne semble pas disposé à se montrer conforme à ses normes en expliquant qu'il « assume » son style « différent » :

Je les blâmes pas là [...] on était pas capable de fonctionner ensemble [...] Pis ça a renforcé certaines attitudes que j'avais. [...] ça a aussi cimenté des décisions que je prenais de dire : Oui, j'ai un style qui est différent, mais je l'assume, pis faut que j'évite d'être en conflit avec des gens qui sont pas capables de fonctionner sous pression avec quelqu'un comme moi [...]

[Lara: Qu'est-ce que vous faites quand ça arrive, des gens comme ça qui vous disent ça ?]

Ben, on peut juste être en, en accord pour être en désaccord. Là euh [...] Agree to disagree, c'est le mieux qu'on peut faire. [...] Euh, je l'accepte, c'est, c'est triste, mais c'est pas, c'est pas une attaque personnelle. [...] Je le prends pas personnel pis ça arrive. [...], mais si t'es pas capable de faire un pas dans ma direction, ça me sert à rien d'en faire plusieurs dans la tienne ».

Face à cette tension externe, Michel semble être dans une dynamique de désengagement et de sortie de rôle (voir page 211). Nous avons d'ailleurs été informés qu'il avait quitté son poste quelques mois après l'entrevue. Cette décision est cohérente avec un passage où il explique : « je suis un éternel optimiste et puis, je me dis, si ça marche pas ici, ça va marcher ailleurs ». De plus, durant l'entrevue, il fait quelques fois allusion à sa retraite en utilisant l'analogie d'une piste d'atterrissage : « Je suis rendu dans le dernier sprint de ma carrière [...] je m'interroge un petit peu sur de quoi à l'air ma piste d'atterrissage, pour les cinq dix prochaines années ». Par ailleurs, tel que présenté précédemment (voir page 189), Michel fait appel à la stratégie de changement d'importance en diminuant la centralité de son identité de professionnel au profit d'une identité personnelle de donneur de sang. De plus, il invoque ses « gènes artistiques » en s'associant à plusieurs artistes de renoms de sa famille (voir page 206). Mises ensembles, l'identité de donneur de sang et celle d'artiste semblent indiquer que Michel s'identifie à des groupes de références autre que ceux qu'il retrouve dans l'organisation pour laquelle il travaille.

Chapitre 4 - Discussion

Ce chapitre vise à discuter des cinq dynamiques intégratrices du travail identitaire que font les gestionnaires engagés à se construire une identité de leader cohérente et légitime. En reliant chacune des dynamiques intégratrices que nous avons présentées avec les théories auxquelles elle semble se rattacher, nous faisons six propositions théoriques. Considérant que le travail identitaire du leader a été étudié en silo, c'est-à-dire selon l'angle théorique adopté et sans mettre à contribution la riche littérature sur le travail identitaire, ces six propositions théoriques permettent d'appuyer plusieurs travaux sur le travail identitaire tout en contribuant à l'effort de conceptualisation du travail identitaire du leader.

4.1 La limitation et l'enrichissement identitaire

La dynamique de limitation identitaire a lieu lorsque l'individu évalue que son identité de leader est menacée par une autre identité et fait appel aux stratégies de segmentation et de dissimulation identitaire pour séparer ses deux identités et tenter d'éviter d'activer l'identité représentant une menace à son identité de leader (figure 28). D'une part, la stratégie « vers l'intérieur » de la segmentation est cohérente avec les études de Von Hippel et al.(2011a ; 2011b). Ces auteurs démontrent que lorsque les femmes leaders ont expérimenté la menace du stéréotype face à leur identité de femme et craignent d'être stéréotypées négativement, elles font appel à la stratégie de séparation identitaire en séparant les significations associées à leur identité de leader qui est plus masculine (p.ex. être assertive et prendre position) des significations associées à leur identité de femme (p.ex. être sensible et empathique). En ce sens, même des caractéristiques associées à l'identité de femme pourraient servir les femmes dans leur rôle professionnel (p.ex. être empathique et avoir conscience des sentiments des autres), elles

estiment qu'elles ne peuvent pas exprimer leur identité féminine lorsqu'elles adoptent leur identité professionnelle (Von Hippel et al., 2011a ; 2011b).

D'autre part, la stratégie « vers l'extérieur » de la dissimulation est cohérente avec les travaux d'Ibarra et Petriglieri (2016) et de Roberts (2005) qui démontrent que l'individu tente de minimiser les menaces identitaires reliées aux stéréotypes en évitant d'exposer les éléments risquant d'activer les stéréotypes. Ibarra et Petriglieri (2016) illustrent que dû à la menace du stéréotype envers les femmes leaders, la majorité des femmes leaders cherchent à éviter la désapprobation en faisant appel à une stratégie protectrice similaire à la dissimulation. Elles font alors preuve de modestie, de neutralité et de sur-préparation afin d'éviter de faire des erreurs qui pourraient affecter la perception de leur compétence et activer le stéréotype. La stratégie de dissimulation fait également écho aux travaux de Roberts (2005) qui démontre que les personnes noires et hispaniques qui veulent éviter de subir les stéréotypes liés à leur ethnicité font de la recatégorisation sociale en esquivant toutes discussions liées à l'ethnicité, en changeant leur accent et adoptant les expressions et comportements du milieu de manière à apparaître comme correspondant aux normes culturelles de l'environnement professionnel.

À l'aide de l'exemple de Marie présenté dans la section précédente, nous mettons en lien la stratégie « vers l'intérieur » de la segmentation et la stratégie « vers l'extérieur » de la dissimulation jusqu'ici étudiées séparément en proposant que la segmentation identitaire facilite la dissimulation. En séparant les significations associées à son identité de leader des significations associées à l'identité menaçant son identité de leader, l'individu sait quels émotions, attitudes et comportements sont à éviter et à dissimuler lorsqu'il active son identité de leader. Nous qualifions cette dynamique de limitation identitaire, car en évitant de mettre de l'avant des comportements associés à un stéréotype (p. ex. féminin) qui pourraient être efficaces

dans leur rôle de leader, les individus risquent de porter eux-mêmes préjudice à leur performance de leader. Par exemple, bien que des comportements tels que l'empathie et la sensibilité soient associés au stéréotype féminin (Eagly et Carli, 2007 ; Eagly et Johnson, 1990 ; Ely et al., 2011 ; Heilman et al., 1989 ; Schein, 1973), ils sont également associés aux caractéristiques clefs du leader idéal (p.ex. Von Hippel et al., 2011a ; Holt et Marques, 2012 ; Sadri et al., 2011). De plus, ils sont alignés avec les discours contemporains sur le leadership authentique, transformationnel et servant mettant l'accent sur les relations interpersonnelles (Collinson, 2005 ; Fletcher, 2004 ; Larsson et al., 2019 ; Van Dierendonck, 2011).

De manière plus générale, la dynamique de limitation identitaire est cohérente avec la récente étude de Bataille et Vough (2020) qui propose que lorsqu'un individu évalue un conflit entre deux identités comme une menace, il adoptera des comportements d'évitement, sera plus conservateur et rigide et fera appel à la stratégie « vers l'intérieur » de la segmentation identitaire. Nous y ajoutons la stratégie « vers l'extérieur » de la dissimulation en considérant que lorsqu'un leader évalue un conflit entre deux identités comme une menace, il aura tendance à segmenter ses identités et dissimuler l'identité menaçant son identité de leader.

Du côté de la dynamique d'enrichissement identitaire, elle a lieu lorsque l'individu révisé sa perception que deux de ses identités sont incompatibles de manière à les considérer compatibles. Il fait alors appel aux stratégies d'intégration et d'élargissement de rôle pour élargir les limites de son identité de rôle et ainsi, augmenter la synergie entre ses deux identités. La stratégie « vers l'intérieur » de l'intégration présentée dans la section précédente est cohérente avec celle décrite dans les travaux de Kreiner et al. (2006b) qui s'intéressent au travail identitaire de prêtres et prêtresses. En faisant appel à la métaphore de l'interrupteur, Kreiner et al. rapportent que plusieurs prêtres ont l'interrupteur de leur identité de prêtre toujours allumé, ce

qui implique que leurs autres identités s'y intègrent. Par ailleurs, la stratégie « vers l'extérieur » d'élargissement de rôle fait écho aux travaux de Leung et al. (2014) portant sur les *Seikatsu*, femmes au foyer japonaises. Leung et collègues rapportent que les *Seikatsu* se sont libérées des contraintes rattachées à leur identité de rôle hautement institutionnalisée à travers l'expansion et l'élargissement des limites de leur rôle tout en restant cohérentes avec la mission et les valeurs du rôle. Dans l'exemple présenté de Pierre, nous mettons en lien ces deux stratégies jusqu'ici étudiées séparément en proposant que l'intégration identitaire facilite l'élargissement de rôle. En réévaluant un conflit entre deux identités comme une opportunité, l'individu devient en mesure d'intégrer une nouvelle identité à l'une de ses identités existantes en s'appuyant sur la mission de son rôle. Les deux identités servant alors la même mission de rôle, leurs frontières psychologiques deviennent plus minces et perméables. Par conséquent, l'individu devient en mesure de poser des actions dans un nouveau domaine de rôle. Il travaille ainsi à influencer les attentes des autres envers son identité de rôle qu'il parvient à enrichir et élargir.

En somme, les dynamiques de limitation et d'enrichissement identitaire que nous avons présentées ci-haut font écho à plusieurs travaux portant sur le chevauchement entre deux identités. D'abord, la tension entre deux identités est bien documentée dans la littérature. Elle correspond par exemple à ce qu'Ashforth et Mael (1989) qualifient de « conflit identitaire » où l'individu évalue que les valeurs, croyances ou normes rattachées à ses différentes identités sont incompatibles ; à ce que Stettles (2004) qualifie d'interférence identitaire où les pressions d'une identité interfèrent avec la performance d'une autre identité et à ce que Kreiner et al. (2006a) qualifient d'intrusion (ou violation) identitaire où l'individu ressent qu'un aspect de son identité occupe une place trop importante face à un autre aspect. Ensuite, la dynamique d'enrichissement identitaire que nous proposons se rapproche de la notion de compatibilité identitaire proposée par

Rothbard et Ramarajan (2009). Contrairement au conflit identitaire, la compatibilité identitaire se produit lorsque les informations associées à une identité sont perçues comme étant complémentaires ou se prêtant à une synthèse avec une autre identité (Ramarajan, 2008 ; 2014). En s'appuyant sur la recherche portant sur l'enrichissement entre plusieurs rôles (Greenhaus et Powell, 2006 ; Rothbard, 2001), un nombre grandissant de travaux suggère que lorsque compatibles, la co-activation de deux identités peut avoir un effet positif d'enrichissement et de synergie identitaire (Rothbard et Ramarajan, 2009). La notion de conflit, d'interférence et d'intrusion identitaire est alors formulée de manière neutre à travers le terme de « croisement » (*crossover*) ou chevauchement identitaire. Finalement, nos résultats font écho aux récents travaux de Bataille et Vough (2020) qui s'intéressent au « travail inter-identitaire » (*inter-identity work*). Le travail inter-identitaire a lieu lorsque l'individu fait un travail identitaire pour gérer les relations entre ses multiples identités de manière à gérer leur (in)compatibilité. Le chevauchement identitaire a alors le potentiel d'être perçu comme un conflit identitaire ou comme une opportunité identitaire. En reprenant les travaux de Petriglieri (2011), Bataille et Vough (2020) proposent que lorsque l'individu perçoit le chevauchement identitaire comme une menace identitaire, c'est-à-dire une expérience évaluée comme un préjudice potentiel à la valeur, aux significations ou à la mise en œuvre d'une identité, il sera qualifié de conflit inter-identitaire. Inversement, Bataille et Vough (2020) proposent que lorsque l'individu perçoit le chevauchement identitaire comme un potentiel d'enrichir la valeur, les significations ou la mise en œuvre d'une identité, il sera qualifié d'opportunité identitaire. En se basant sur la théorie menace-rigidité de Staw et al. (1981), Bataille et Vough (2020) proposent que lorsqu'un individu évalue un chevauchement identitaire comme une menace, il adoptera des comportements d'évitement, sera plus conservateur et fera appel à la stratégie de segmentation identitaire. En se

basant sur la théorie expansion-construction (*broaden and build*) de Fredrickson (2003), ces auteurs proposent également que lorsqu'un individu évalue un chevauchement identitaire comme une opportunité, il adoptera des comportements d'approche, d'ouverture, de créativité et d'exploration et fera appel à la stratégie d'intégration identitaire. Il apparaît important de souligner ici que les stratégies de segmentation et d'intégration ne sont ni positives, ni négatives, mais neutres (Rothbard et Ramarajan, 2009). C'est plutôt l'interprétation du chevauchement (menace ou opportunité) qui indique si les stratégies utilisées auront un effet positif ou négatif sur l'individu. En somme, que le conflit entre deux identités soit considéré comme une menace ou une opportunité, la littérature portant sur le chevauchement identitaire se concentre sur les stratégies « vers l'intérieur » en proposant qu'elles varient le long d'un continuum allant de la segmentation à l'intégration des identités (p.ex. Ashforth et al., 2000 ; Clark, 2000) aussi qualifié de continuum exclusion-inclusion (p.ex. Ramarajan et Reid, 2013).

Par ailleurs, tel que présenté ci-haut, nos données montrent qu'en plus des stratégies « vers l'intérieur » de segmentation et d'intégration, les leaders font également appel à des stratégies « vers l'extérieur » en ce sens qu'ils travaillent à gérer les attentes et perception des autres face à leurs identités. Les deux principales stratégies « vers l'extérieur » que nous avons observées sont la dissimulation identitaire et l'élargissement de rôle. En ce sens, en élargissant la perspective de Bataille et Vough (2020), nous avançons que ces stratégies sont également reliées à l'interprétation que fait l'individu du chevauchement identitaire. Ainsi, nous proposons que face au conflit inter-identitaire, les leaders vivront deux types de dynamiques identitaires soit la limitation identitaire (segmentation et dissimulation) ou l'enrichissement identitaire (intégration et élargissement du rôle) en fonction de leur évaluation du conflit inter-identitaire comme une menace (incompatibilité) ou une opportunité (compatibilité).

Proposition 1 : Lorsque le leader expérimente une incompatibilité entre son identité de leader et une autre de ses identités comme une menace identitaire, il est probable qu'il entre dans une dynamique de limitation identitaire (segmentation et dissimulation) ; lorsque le leader expérimente une incompatibilité entre son identité de leader et une autre de ses identités comme une opportunité identitaire, il est probable qu'il entre dans une dynamique d'enrichissement identitaire (intégration et élargissement du rôle).

4.2 Le raisonnement métaphorique

Nous avons observé que les leaders de notre étude font appel au raisonnement métaphorique pour soutenir leur travail identitaire. Nous avons notamment identifié des métaphores de pont et des métaphores polarisantes. Nos observations sur l'utilisation de ces métaphores concordent notamment avec celles de Carollo et Guerci (2018), Kram et al. (2012) et Nyberg et Sveningsson (2014) quant aux métaphores servant de pont pour relier deux pôles identitaires opposés. Par exemple, Carollo et Guerci (2018) ont constaté que certains des consultants en développement durable de leur étude faisaient appel à des métaphores de pont (*bridging metaphors*) tels que « les militants en complet » (*activists in a suit*) pour relier les représentations contradictoires de leur identité professionnelle qualifiée de paradoxale. Carollo et Guerci (2018) font également mention de métaphores polarisantes (*polarizing metaphors*) utilisées par les consultants comme stratégie défensive qui nie ou minimise un des pôles du paradoxe. Par ailleurs, les métaphores polarisantes que nous avons observées font particulièrement écho au sophisme de l'épouvantail (ou l'homme de paille) illustré par Van der Valk (2003) et Ghadiri et al. (2015) où l'individu exagère et déforme la position d'un adversaire (réel ou imaginaire) pour l'invalider et légitimer sa position identitaire. Par exemple, Ghadiri et al. (2015) illustrent comment un consultant en développement durable fait appel à la métaphore

de la pureté pour décrire l'idéalisme écologique d'une approche. Il utilise ensuite cette métaphore pour démontrer le manque d'aspect pratique de l'approche, ce qui lui permet de prouver son point sur la nécessité de faire des compromis en développement durable. La sous-section suivante présente comment le raisonnement métaphorique s'insère et contribue aux dynamiques de pendule et de synthèse identitaire des leaders.

4.3 Le pendule identitaire

La dynamique du pendule identitaire a lieu lorsque l'individu oscille entre deux idéaux de leader rattachés aux paradigmes héroïque et post-héroïque alors qu'il révisé ses guides identitaires de leader. Lors de ce changement, il fait appel à la stratégie de changement d'importance en modifiant leur hiérarchie identitaire. À notre connaissance, la dynamique du pendule n'a pas été documentée dans la littérature portant sur le leadership. Elle fait cependant écho à quelques travaux portant sur la gestion des tensions et paradoxes et sur la croissance identitaire. Par exemple, Gotsi et al. (2010) font référence à la différenciation temporelle et Tracy (2004) à une réaction défensive qu'elle qualifie de vacillation. La différenciation temporelle et la vacillation permettent à l'individu de gérer une tension organisationnelle entre deux pôles opposés (p.ex. entre la flexibilité et la conformité) en basculant d'un pôle à l'autre en fonction du moment, de la personne avec qui l'on travaille, du contexte ou du sujet. L'individu segmente ainsi deux identités qui sont conflictuelles et décide d'activer une identité ou l'autre à différents moments. Dans son étude portant sur des agents correctionnels, Tracy (2004) donne l'exemple d'agents qui se montrent souples et décontractés à certains moments et stricts et contrôlants à d'autres. Bien que ces deux stratégies fassent référence à la notion de bascule d'un pôle à l'autre, la différenciation temporelle et la vacillation ne font pas référence à la notion de doute

identitaire que l'on retrouve dans la dynamique du pendule où l'individu se retrouve dans un état liminal.

La dynamique que nous avons présentée fait également écho à l'étude de Ghadiri et al. (2015) portant sur le travail identitaire de consultants en responsabilité sociale des entreprises (RSE). En faisant allusion au schème du pendule, Ghadiri et al. (2015) illustrent comment, à l'aide de pratiques discursives, les consultants font un double mouvement d'ancrage et un double mouvement de distanciation de l'identité de consultant en RSE. Ils qualifient ce genre de travail identitaire « d'atténuation de l'identité paradoxale » (*paradoxical identity mitigation*) où l'individu fait appel à des stratégies linguistiques visant simultanément à embrasser et à se distancier d'exigences identitaires contradictoires. Ce genre de travail identitaire permet au consultant en RSE de légitimer et de protéger sa position identitaire pouvant être perçue comme ambivalente ou paradoxale. Cela dit, cette dynamique ne fait pas non plus référence à la notion de doute identitaire.

L'état liminal d'entre-deux que nous avons observé correspond également à l'état liminal défini par Beech (2011). Selon Beech (2011), l'état liminal peut avoir lieu lorsque l'individu expérimente une identité provisoire et se retrouve dans une phase paradoxale où ses contradictions identitaires coexistent. Par contre, bien que cette dynamique fasse référence au doute identitaire, elle ne fait pas référence aux différents mouvements identitaires qui accompagnent cet état de doute.

Par ailleurs, les notions d'oscillation identitaire et d'état liminal que nous avons observées dans nos données font également écho à la littérature sur le deuil et la croissance identitaire qui s'intéresse au travail identitaire « vers l'intérieur ». Par exemple, Marris (1975) a

proposé que la reconstruction identitaire passe par des cycles d'oscillation entre le maintien rigide d'une identité antérieure et le lâcher-prise pour embrasser des identités futures (Ibarra et Obodaru, 2016). Plus récemment, Conroy et O'Leary-Kelly (2014) ont proposé que l'oscillation identitaire puisse avoir lieu lorsque les guides identitaires de l'individu changent et qu'il réévalue qui il voudrait devenir. L'intervalle de liminalité ou l'état liminal a alors lieu lorsque l'individu réaligne ses guides identitaires et oscille entre son désir de passer à une nouvelle identité (*moving on*) et celui de s'accrocher (*holding on*) à une identité antérieure. Conroy et O'Leary-Kelly (2014) proposent que l'oscillation puisse être tant favorable que défavorable au développement identitaire. Un retour à une ancienne identité peut avoir un effet apaisant qui donne un répit à l'individu et l'aide à stabiliser son travail identitaire. Cependant, cela peut également accroître des émotions négatives reliées à une perte et déstabiliser son travail identitaire. En ce sens, l'état liminal peut perdurer sur une période prolongée ou durable. L'individu sort de l'état liminal lorsqu'il a été en mesure de stabiliser ses narratifs identitaires rétrospectifs (qui j'étais) et prospectifs (qui je deviens) (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014). La stabilisation de ses narratifs identitaires a lieu lorsque l'individu évalue que l'identité provisoire qu'il a expérimentée et testée est authentique et socialement validée (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014 ; Ibarra et Barbulescu, 2010).

En résumé, les études portant sur des dynamiques identitaires proches de celle du pendule identitaire mettent en lumière le phénomène de liminalité où l'individu fait plusieurs allers-retours entre deux pôles identitaires. En revanche, ces études ne font pas état des stratégies identitaires utilisées de manière compréhensive. Certaines études mettent l'accent sur la stratégie d'expérimentation identitaire (p.ex. Beech, 2011; Conroy et O'Leary-Kelly, 2014) alors que d'autres se concentrent sur les stratégies de protection identitaire (p.ex. Tracy, 2004 ; Ghadiri et

al., 2015). Finalement, nous n'avons pas identifié d'études mettant explicitement en lien la dynamique d'oscillation (ou de pendule) identitaire avec les stratégies identitaires de changement d'importance, de modification du rôle, de distinction positive et d'association sélective.

En ce sens, nos données nous permettent de proposer une dynamique identitaire qui intègre à la fois des stratégies identitaires vers l'intérieur et vers l'extérieur. Nous avançons ainsi que lorsque le leader fait face à une tension entre deux idéaux de leader contradictoires et qu'il décide de réviser ses guides identitaires, il se retrouve dans une dynamique de pendule identitaire où il oscille entre ses deux idéaux identitaires de leader. Dans un premier mouvement, il amorce un changement d'importance identitaire en expérimentant une identité provisoire de leader. L'expérimentation identitaire se fait notamment à travers la modification du rôle, la distinction positive et l'association sélective. Dans un deuxième mouvement, le leader ressent que son identité provisoire menace son identité actuelle de leader et décide de retourner à cette identité. Il constate cependant que cette identité ne correspond plus à son idéal identitaire. Il se retrouve alors dans un état liminal où il doute de ses deux identités et oscille entre les deux pôles.

Proposition 2 : Lorsque le leader expérimente une incompatibilité entre deux idéaux identitaires de leader et qu'il entame une révision de ses guides identitaires de leader, il est probable qu'il se retrouve dans une dynamique de pendule identitaire où il oscille entre ses deux idéaux pendant une certaine période.

4.4 La synthèse identitaire

La dynamique de la synthèse a lieu lorsque l'individu forme une identité de leader paradoxale en réconciliant deux idéaux de leader rattachés aux paradigmes héroïque et post-héroïque auparavant perçus comme contradictoires. La dynamique de synthèse identitaire et les

diverses stratégies identitaires présentées font écho à plusieurs études portant sur le travail identitaire. En premier lieu, la stratégie du changement de signification permettant au leader de relier deux idéaux identitaires contradictoires est cohérente avec plusieurs études qui avancent que lorsque l'individu fait face à des contradictions, le changement de signification lui permet de rétablir un sentiment de légitimité professionnelle (p.ex. Petriglieri, 2011 ; Pratt et al., 2006; Ashforth et Kreiner, 1999 ; Dick, 2005). Par ailleurs, cette stratégie se retrouve aussi dans les études portant sur la gestion des paradoxes qui abordent des processus cognitifs dits de haut niveau (*second-order thinking*) tel que le recadrage cognitif, la transcendance et la synthèse. Tracy (2004) se réfère à ce qu'elle qualifie de recadrage cognitif en expliquant que l'individu peut gérer une tension en transformant sa perception d'éléments contradictoires de manière à ne plus les considérer comme opposés. La transcendance, définie par Lewis (2000) comme la capacité de penser paradoxalement, a lieu lorsque l'individu révisé ses présomptions de manière à percevoir deux pôles opposés comme complémentaires et interreliés. Lewis (2000) souligne que la transcendance nécessite de la créativité et l'associe à la pensée janusienne (Rothenberg, 1979) de plusieurs artistes et scientifiques célèbres tels que Mozart, Picasso et Einstein. Stohl et Cheney (2001) font référence à la stratégie de synthèse qui consiste à faire une combinaison créative des aspects contradictoires d'une situation donnée de manière à préserver un statu quo.

En deuxième lieu, la stratégie de distanciation face à une identité de leader passée fait écho à la littérature sur les transitions de rôles et d'identités qui fait mention de la séparation et de la désentification. Beech (2011) et Ibarra et Obodaru (2016) font notamment état de la phase de séparation proposée par l'anthropologue Van Gennep (1960) où l'individu se détache de son ancienne identité lors d'un rite de passage vers un nouveau statut social. Par ailleurs, Wittman (2019) fait mention de la désidentification proposée par Dukerich, Kramer et McLean Parks

(1998) où l'individu se désidentifie d'une ancienne identité jugée incongruente avec sa nouvelle identité. Wittman (2019) reprend également les propos d'Ebaugh (1988) qui se réfère à la création d'une « ex-identité de rôle ». Elle souligne que la création d'une ex-identité dénote un conflit identitaire dans le temps entre un « qui je suis » et « qui j'étais ». Selon Wittman (2019), il est plus probable qu'un individu fasse de la désidentification identitaire s'il évalue que l'incompatibilité entre son identité passée et son identité actuelle représente une menace identitaire. Wittman (2019) propose que la perception d'une menace identitaire active une pensée dichotomique où l'individu travaille à rejeter son passé qui apparaît en contraste avec ce qu'il est aujourd'hui. Dans notre étude, nous avons constaté que la distanciation est spécifiquement reliée à l'anti-identité de leader qui exerce son pouvoir autoritaire. Les participants de notre étude se distancient du leader directif qu'ils ont été dans le passé car il ne correspond pas au leader participatif et orienté vers le développement qu'ils sont aujourd'hui. En somme, le premier mouvement identitaire où le leader fait un travail « vers l'intérieur » en créant une identité de leader paradoxale tout en se distançant d'une ancienne identité de leader fait écho à la dynamique de double travail identitaire proposé par Conroy et O'Leary-Kelly (2014). Le leader stabilise un narratif prospectif (qui je deviens) et un narratif rétrospectif (qui j'étais) en travaillant à la fois à 1) internaliser une nouvelle identité paradoxale (intégrant les pôles positifs des paradigmes héroïque et post-héroïque) et 2) à se dissocier du pôle négatif du paradigme héroïque.

En troisième lieu, le deuxième mouvement identitaire où le leader fait un travail « vers l'extérieur » à travers la stratégie de modification de rôle s'apparente à ce que Gjerde et Ladegård (2019) qualifient de remodellement de rôle de leader. Face à des attentes divergentes quant à l'identité de rôle de leader, Gjerde et Ladegård (2019) ont observé que les leaders

souhaitant se comporter en cohérence avec leur propre définition du rôle travaillent à modifier les attentes des autres à travers la persuasion et l'opposition. Ils essaient dans un premier temps de vendre leur perception en faisant par exemple appel à des conférenciers pour discuter des sujets qu'ils veulent transmettre et faire comprendre à leurs employés (Gjerde et Ladegård, 2019). Dans un deuxième temps, ils s'opposent explicitement à la vision du rôle des autres et insistent à agir en fonction de leur définition du rôle en osant confronter les employés qui expriment leur désaccord (Gjerde et Ladegård, 2019).

En quatrième lieu, nous avons observé qu'en plus de travailler à modifier leur identité de rôle de leader à travers la persuasion, plusieurs de nos participants travaillent à protéger cette nouvelle identité de rôle à l'aide des stratégies de dérogation d'exclusion, en excluant les individus qui menacent leur identité. Ce phénomène d'exclusion fait écho à différentes études portant sur les dynamiques de groupe et de négociation identitaire. Conroy et O'Leary-Kelly (2014) discutent par exemple du biais de sélectivité (Swann, 1987 ; Swann et al., 2009) en soulignant que les individus peuvent être sélectifs dans les narratifs identitaires qu'ils décident de partager aux autres et qu'ils sont portés à l'autovérification en suscitant des points de vue congruents pour tester leur identité provisoire. En d'autres mots, lorsque l'individu adopte une position défensive, il a tendance à être sélectif et exposer son nouveau narratif identitaire à un groupe restreint d'individus susceptible de le valider plutôt qu'à un groupe plus large susceptible de l'invalider (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014). Dans notre étude, bien que les leaders semblent sélectifs dans l'audience à qui ils choisissent d'exposer leur identité de leader paradoxale, il semble qu'ils dépassent le simple biais de sélectivité en excluant de leur groupe les individus invalidant et/ou menaçant l'identité qu'ils revendiquent. En ce sens, le phénomène observé fait écho aux travaux de Van Dijk (2001) s'intéressant aux dichotomies identitaires endogroupe et

exogroupe. Van Dijk (2001) avance que la polarisation, où l'individu met l'accent sur les qualificatifs péjoratifs pour décrédibiliser les individus de l'exogroupe et met l'accent sur les qualificatifs positifs pour faire éloge des individus de l'endogroupe, l'aide à se construire une identité cohérente. Le phénomène d'exclusion que nous avons observé est aussi cohérent avec les récents travaux de Picard et Islam (2020) qui s'intéressent aux côtés sombres des modèles de leadership post-héroïques en adoptant une perspective psychodynamique du leadership. Leur étude de cas porte sur les effets du leadership de Paul, gestionnaire d'un département d'une banque Belge qui se présente comme un « leader libérateur ». Picard et Islam (2020) soulèvent deux phénomènes similaires à ce que nous avons observé dans nos données. D'une part, ils mettent en lumière le façonnage du groupe de followers (*Shaping the followers' group*) que fait Paul. Lors de son arrivée dans l'organisation, Paul dit avoir été « très autoritaire » en décidant du départ de 40 % du personnel et 80 % des gestionnaires (Picard, 2015). Il utilise d'abondantes métaphores qui évoquent sa perception d'un département dysfonctionnel, sale et négligent en parlant des employés comme étant de « vieux bourrins » (*old nags*) ou des « ruines » et fait mention du besoin impératif de faire « du ménage » et agir comme un « détergent » qui « nettoie la saleté » (Picard et Islam, 2020). Pour Picard et Islam (2020), ces métaphores désignent que les licenciements représentent un acte rituel de purification d'un département pathologique. Ils soulignent la position paradoxale du leader libérateur en pointant que Paul utilise son pouvoir hiérarchique pour exclure des individus qu'il juge inapte à faire partie de son département « libéré ». Le phénomène de façonnage du groupe de followers décrit par Picard et Islam (2020) semble proche du phénomène de « ménage » observé chez David qui exclut les « leaders négatifs » pour être en mesure de mettre en place son « leadership d'ouverture » et du phénomène de sélection observé chez Jean qui évalue la « maturité de l'égo » pour décider de qui peut

assister à ses retraites. D'autre part, Picard et Islam (2020) mettent en lumière la bouc-émisssarisation d'un employé nommé Frank. Nouvellement arrivé dans l'organisation, Frank questionne les idéaux de leadership libéré et de bonheur au travail mis en place par Paul et par conséquent, devient la cible d'attaques personnelles et se retrouve isolé et exclu de son équipe de travail. Les violences psychologiques dont il est victime l'amènent à être hospitalisé puis transféré dans un autre département de l'organisation. En ce sens, Picard et Islam (2020) observent le même phénomène de projection observé par Petriglieri et Stein (2012) où les membres de l'organisation désignent un bouc émissaire qui représente la source de leur mécontentement face à un idéal identitaire et projettent sur lui leur anti-identité (*unwanted self*). En plus de faire directement écho à la stratégie de dérogation, ce phénomène semble similaire à la stratégie d'exclusion observé chez Olivier qui n'hésite pas à congédier les personnes qui ont « des problèmes au niveau du savoir-être » et qui manquent « humilité dans le commentaire » en questionnant sa vision. En somme, tous les travaux présentés ci-haut font état d'un phénomène de sélection et d'exclusion que nous avons observé, où le leader façonne son environnement de manière à protéger la construction et la validation de son identité de leader paradoxale. Par contre, à notre connaissance, aucune étude portant sur le travail identitaire du leader ne fait directement état du phénomène d'exclusion en tant que stratégie identitaire servant à protéger une identité de leader revendiquée.

Finalement, la dynamique de la synthèse identitaire que nous avons présentée met en lien plusieurs stratégies identitaires jusqu'ici étudiées séparément. Nous avançons que la synthèse identitaire de l'identité de leader implique un travail identitaire vers l'intérieur, où le leader cherche à établir un sentiment de cohérence identitaire face à son identité paradoxale (premier mouvement), et un travail identitaire vers l'extérieur, où le leader cherche à légitimer

cette identité (deuxième mouvement). Nous avançons également que la cohérence identitaire ne signifie pas que les contradictions identitaires soient résolues, mais plutôt qu'elles soient gérées de manière à pouvoir coexister. En ce sens, les paradigmes de leadership héroïque et post-héroïque ne sont plus en tension et ne représentent plus une menace identitaire, car le leader a trouvé un moyen de les relier l'un à l'autre en intégrant leurs pôles positifs. La menace identitaire se situe alors entre une ancienne identité qui appartient au pôle négatif du paradigme héroïque et la nouvelle identité paradoxale qui intègre les pôles positifs des deux paradigmes.

Par ailleurs, nous avançons l'hypothèse que la dynamique de la synthèse identitaire puisse survenir après la dynamique du pendule identitaire où le leader a fait plusieurs allers-retours entre les deux paradigmes de leadership. L'expérimentation identitaire de l'identité provisoire de leader post-héroïque permet au leader d'identifier les aspects positifs et négatifs de chacun des deux paradigmes. Il devient alors en mesure de percevoir la tension identitaire non pas comme une menace identitaire, mais comme une opportunité de se positionner entre les deux paradigmes. Il n'est donc plus à cheval entre les deux paradigmes, mais plutôt dans un nouveau paradigme identitaire paradoxal qui intègre le meilleur des deux paradigmes. Cela dit, en cas d'absence d'un état psychologique d'inconfort où l'individu ne ressent pas de tension entre les deux paradigmes, il est aussi possible que l'individu fasse de la vacillation temporelle en passant d'un pôle à l'autre selon le contexte, sans chercher à les intégrer.

Proposition 3 : Lorsque le leader oscille entre deux idéaux de leader contradictoires pendant une certaine période, il est probable qu'il devienne en mesure de relier les pôles positifs de ces deux idéaux de manière à former une nouvelle identité paradoxale.

Proposition 4 : Lorsque le leader forme une identité paradoxale, il travaille à la fois à rétablir son sentiment de cohérence identitaire et à légitimer sa position identitaire dans son organisation.

Proposition 5 : En plus de faire de la dérogation, le leader peut faire appel à la stratégie d'exclusion identitaire pour rejeter les individus qui invalident son identité paradoxale de son environnement organisationnel.

4.5 Le nouveau groupe de référence

Face à une conception divergente de l'identité de rôle de leader, quelques participants semblent changer de groupe de référence en allant chercher un appui en dehors de l'organisation. L'association à un nouveau groupe de référence situé à l'extérieur de l'organisation fait écho à quelques études portant sur le travail identitaire. S'intéressant au travail identitaire qui précède une transition de carrière, Ibarra (2003, p. 122) relève que les gestionnaires étudiés commencent à changer leur groupe de référence en s'identifiant aux valeurs, normes, attitudes et attentes d'un groupe correspondant à leur aspiration identitaire alors qu'ils occupent encore leur poste actuel. Petriglieri et Petriglieri (2010) qualifient ces groupes de communauté sensibles et proposent que les écoles de gestion puissent représenter ce genre de communauté pour le leader faisant un travail identitaire. Se distinguant des groupes de travail, les communautés sensibles fournissent un sentiment d'appartenance et d'identification qui peuvent servir d'ancre émotionnelle à l'individu qui cherche à valider une identité (Petriglieri et Petriglieri, 2010). Les auteurs précisent qu'une communauté sensible peut être une source d'identification même si l'individu n'interagit pas directement avec ses membres. Cette nuance appuie notre observation quant aux articles, livres et balados représentant des ressources sur lesquelles s'ancrent et s'appuient nos

participants pour revendiquer une identité de leader post-héroïque. En s'intéressant à l'impact des programmes de développement du leadership, Larsson et al. (2019) rapportent que ces programmes peuvent servir d'espace de travail identitaire où le leader abandonne une identité au profit d'une aspiration identitaire véhiculée dans les discours normatifs et idéalisés sur le leadership, ce qui a pour effet de créer un désalignement avec l'organisation. Par ailleurs, en réponse au désalignement entre les attentes organisationnelles rattachées au rôle de leader et l'identité de leader à laquelle les leaders aspirent, Larsson et al. (2019) ont mis en lumière deux processus : la moitié des participants de leur étude ont senti que le programme les a aidés à travailler à reconstruire et remodeler les pratiques managériales de l'organisation alors que pour l'autre moitié, le programme a eu pour effet de les désengager de l'organisation dont ils se sont émotionnellement ou physiquement distancés. Dans notre étude, nous n'avons constaté qu'un seul cas de désengagement envers l'organisation où le participant Michel a quitté quelques mois après l'entrevue. Nous avons par ailleurs observé la dynamique d'essaimage, similaire au processus de reconstruction et remodellement des pratiques managériales mis en lumière par Larson et al. (2019).

4.6 La dynamique d'essaimage ou la sortie de rôle

La dynamique de la synthèse a lieu lorsque les leaders travaillent à modifier les attentes rattachées à leur identité de rôle de leader en faisant appel aux stratégies identitaires de modification de rôle et de distinction positive. Selon nos observations, la dynamique d'essaimage (où le leader réussit à modifier les attentes rattachées à son rôle) nécessite au préalable qu'il atteigne ses objectifs de performance et réponde aux valeurs et à la mission du rôle, ce que John qualifie « histoire de succès ». Ce constat s'apparente au concept de crédits idiosyncratiques. Le concept de crédits idiosyncratiques (Hollander, 1958, 1964, 2004) signifie que lorsqu'un leader

fait preuve de compétence pour aider son groupe à atteindre ses objectifs et se montre conforme aux normes du groupe, il accumule des crédits de perceptions positive. Il peut alors utiliser ses crédits pour entreprendre des actions innovantes qui sont en adéquation avec la mission du rôle de leader, mais qui dévient des normes du groupe. Hollander (2004) qualifie ce phénomène de paradoxe où les premiers signes de compétences et de conformités permettent à la non-conformité d'être ultérieurement mieux tolérée. En d'autres mots, de par leur statut établi de leader, les leaders qui correspondent aux théories implicites de leader de leur environnement social (DeRue et al., 2009) ont cumulé une crédibilité idiosyncratique qui leur permet une plus grande flexibilité et liberté comportementale (Rothbard et Ramarajan, 2009). Dans notre étude, tous les participants, à l'exception de Michel, semblent reconnus et acceptés comme des leaders légitimes au sein de leur environnement professionnel. Ils occupent tous un poste de direction à titre de gestionnaire senior, directeur(trice), directeur(trice) général(e), vice-président(e) ou fondateur(trice) ; tous ont plusieurs années d'expérience en gestion et nous ont été recommandés comme étant de bons leaders. On peut présumer en ce sens qu'ils ont accumulé des crédits idiosyncratiques leur permettant de dévier des normes du groupe et de faire appel à des stratégies identitaires visant à modifier les attentes rattachées à leur rôle de leader.

Les stratégies identitaires qui composent la dynamique d'essaimage font écho aux stratégies identitaires déjà présentées : l'élargissement de rôle (Leung et al., 2014), la modification du rôle (Gjerde et Ladegård, 2019), la distinction positive (Petriglieri, 2011) et la reconstruction des pratiques managériales de Larson et al. (2019). De manière plus générale, la dynamique d'essaimage résonne également avec le concept de travail institutionnel (*institutional work*). Le travail institutionnel désigne « l'action orientée des individus et des organisations dans la création, le maintien et la perturbation (*disruption*) des institutions » (traduction libre par

Camus, 2012 de Lawrence et Suddaby, 2006). En d'autres mots, le travail institutionnel s'intéresse aux changements institutionnels que peuvent provoquer les acteurs, aussi nommés entrepreneurs institutionnels (Greenwood et Suddaby, 2006 ; Lawrence et al., 2011). Deux types de travail institutionnel semblent particulièrement s'aligner avec la dynamique d'essaimage que nous avons mis en lumière, soit le travail politique et le travail technique (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Perkmann et Spicer, 2008). Le travail politique consiste à promouvoir une pratique en générant un soutien social. L'entrepreneur institutionnel travaille à recruter des acteurs pertinents afin de former des coalitions et des réseaux qui soutiennent sa pratique (Perkmann et Spicer, 2008). Ayant de bonnes habiletés politiques, il présente sa pratique de manière à ce qu'elle résonne et s'aligne avec les valeurs et intérêts de ses alliés (Leca et al., 2008 ; Suddaby et Greenwood, 2005). Le travail technique consiste à créer des modèles mentaux et visions du monde partagés (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Perkmann et Spicer, 2008). L'entrepreneur institutionnel peut par exemple travailler à éduquer les autres acteurs afin qu'ils changent leurs schèmes mentaux (Camus, 2012 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Perkmann et Spicer, 2008). La pratique est institutionnalisée lorsqu'elle est tenue pour acquise par ses membres qui la jugent efficace et nécessaire (Perkmann et Spicer, 2008 ; Tolbert et Zucker, 1996). Dans notre étude, plusieurs leaders racontent avoir été en mesure d'influencer la culture organisationnelle en travaillant intentionnellement à modifier les attentes rattachées à leur identité de rôle de leader. Advenant qu'ils continuent un travail en ce sens, il serait possible de les imaginer agir à titre d'entrepreneurs institutionnels qui travaillent intentionnellement à modifier la culture organisationnelle de manière à ce qu'elle s'aligne avec leur vision de leur identité de rôle.

Par ailleurs, face à la divergence des attentes, nous avons également observé une dynamique de désengagement et de sortie de rôle chez le participant Michel. Cette observation

fait écho à l'étude de Larsson et al. (2019) où les participants ne cherchant pas activement à reconstruire et remodeler les pratiques managériales de l'organisation se distancient de l'organisation et songent à la quitter.

En résumé, nos résultats mettent en lumière que face à la troisième tension identitaire, qui concerne une divergence entre les attentes organisationnelles rattachées au rôle de leader et l'identité de leader à laquelle les leaders aspirent, ils semblent réagir de deux manières : soit ils cherchent à changer leur environnement à travers la dynamique d'essaimage, soit ils se désengagent de l'organisation et se dirigent vers une sortie de rôle. L'identification à un nouveau groupe de référence situé à l'extérieur de l'organisation qui valide leur identité de rôle semble par ailleurs soutenir ces deux dynamiques. Dans la dynamique d'essaimage, le groupe de référence semble être une source d'appui pour les leaders qui revendiquent une identité de leader différente que celle attendue dans leur organisation. Dans la dynamique de sortie de rôle, le groupe de référence semble être une source d'appui pour les leaders qui, plutôt que de se conformer aux attentes de leur organisation, décident de la quitter. En outre, nous proposons que lorsque le leader se sent en mesure de modifier les attentes organisationnelles rattachées à son rôle, il interprète la divergence des attentes comme une opportunité identitaire et s'engage dans une dynamique identitaire d'essaimage. Inversement, nous proposons que lorsque le leader ne se sent pas en mesure de modifier les attentes organisationnelles rattachées à son rôle, il interprète la divergence des attentes comme une menace identitaire et se désengage de l'organisation et dirige vers une sortie de rôle.

Proposition 6 : Lorsque le leader expérimente une divergence entre les attentes organisationnelles rattachées au rôle de leader et l'identité de leader à laquelle il aspire comme une opportunité identitaire, il est probable qu'il entre dans une dynamique d'essaimage

identitaire (modification du rôle et distinction positive) ; lorsque le leader expérimente une divergence entre les attentes organisationnelles rattachées au rôle de leader et l'identité de leader à laquelle il aspire comme une menace identitaire, il est probable qu'il se désengage de l'organisation et se dirige vers une sortie de rôle.

Chapitre 5 - Conclusion

5.1 Sommaire des résultats

Considérant la nature exploratoire de la thèse et le choix de faire une analyse thématique réflexive (Braun et Clarke, 2019 ; 2021), notre question de recherche a évolué. L'objectif de départ de la thèse était d'explorer l'expérience subjective de leaders d'expérience face au leadership dans le contexte actuel véhiculant de multiples discours mettant l'accent sur des qualités humaines tel que l'empathie, l'ouverture, la vulnérabilité ainsi que les habiletés à entrer en relation et à collaborer. Face aux constats suivant le premier moment d'analyse, nous avons procédé à un retour à la littérature scientifique, tel que spécifié dans la section sur la méthode. Cela nous a permis d'approfondir notre compréhension du phénomène d'écart et de contradiction perçus entre les idéaux exprimés par les participants et leurs exemples concrets permettant de les illustrer. Nous avons ainsi identifié la notion de travail identitaire comme le phénomène principal traversant l'ensemble de nos données. La présence de tensions identitaires et de stratégies pour tenter de les gérer correspondait aux phénomènes perçus lors de la première analyse. Nous avons alors révisé notre question de recherche provisoire et formulé la nouvelle question générale suivante : « Comment les gestionnaires en position de leadership s'engagent-ils dans un travail identitaire face à la notion de leader ? ». Découlant de cette question générale, nous avons formulé trois questions spécifiques : « Quels idéaux identitaires entourent la notion de leader ? ; Quels types de tensions identitaires ces idéaux entraînent-ils ? Quels types de stratégies de travail identitaire sont mis en place pour gérer ces tensions ? ». La formulation de ces questions de recherche a marqué le début du deuxième moment d'analyse où nous avons procédé à l'analyse des idéaux, tensions et stratégies identitaires.

Au terme de ce deuxième moment d'analyse, nous avons formulé une quatrième question spécifique : « Quels types de dynamiques identitaires les idéaux, tensions et stratégies entourant la notion de leader forment-ils ? ». Nous avons alors fait un travail de mise en relation des données en reliant les stratégies aux différentes tensions et idéaux identifiés. Cette mise en relation marque le troisième et dernier moment d'analyse. À titre de rappel, nous avons défini le travail identitaire comme un processus continu qui implique de multiples cycles d'interactions où l'individu s'engage à former, réparer, maintenir, renforcer ou réviser les aspects de son identité qui lui procurent un sentiment de sens, de cohérence et de distinction et tente d'intégrer et d'influencer les attentes liées à son identité de rôle qui lui sert de guide quant aux comportements et attitudes à adopter dans les divers milieux au travers desquels il vit sa vie. Comme la majorité des chercheurs (Caza et al., 2018), nous considérons que le travail identitaire s'intensifie lorsque l'individu ressent d'importantes tensions identitaires et qu'il s'atténue lorsqu'il met en place des stratégies de travail identitaire qui lui permet de les gérer.

Nos résultats montrent que plusieurs discours concurrents sur le leadership amènent les participants de notre étude à s'engager dans un travail identitaire pour construire une identité de leader cohérente. Nous avons notamment identifié 18 idéaux identitaires représentant ce que les participants aimeraient être (pro-identités) ou n'aimeraient pas être (anti-identités) en tant que leader. Nous avons par exemple identifié les pro-identités de « leader a une vision » et de « le leader est attentif aux besoins de ses employés » et l'anti-identité du « leader qui exerce son pouvoir autoritaire ».

L'analyse des 18 idéaux a mis en lumière que les leaders se retrouvent à cheval entre deux paradigmes de leadership, en aspirant à des idéaux du paradigme post-héroïque (qui conçoit le leadership comme un processus d'influence partagé et bidirectionnel) tout en aspirant à des

idéaux du paradigme héroïque (qui conçoit le leader comme la principale source d'influence). Ce constat représente notre premier résultat. Notre deuxième résultat concerne l'identification et la qualification de trois types de tensions rattachées à l'identité de leader. À titre de rappel, nous avons défini une tension identitaire comme un état psychologique d'inconfort que ressent l'individu face à des forces identitaires interagissant en opposition les unes aux autres. Nous considérons qu'une tension est interne lorsque l'individu éprouve une incompatibilité entre deux identités, un bris de continuité entre une identité passée et future ou un écart identitaire négatif entre son soi actuel et ses guides identitaires et qu'une tension est externe lorsque des discours, des attentes ou pratiques organisationnelles, des groupes d'appartenance ou des événements imprévisibles portent préjudice à la mise en œuvre d'une identité. Notre analyse a mis en lumière deux types de tensions internes et un type de tension externe découlant des conceptions concurrentes qui entourent les pratiques managériales et le leadership véhiculés au niveau sociétal et organisationnel. Plus spécifiquement, nous avons identifié que les leaders peuvent ressentir 1) une incompatibilité entre leur identité de leader et une autre de leur identité, 2) une incompatibilité entre deux de leurs idéaux identitaires de leader ou 3) une divergence entre leur identité de rôle de leader et les attentes y étant rattachées. Concernant la tension interne entre deux idéaux identitaires, nous avons observé trois types d'incompatibilité mettant en lumière le chevauchement des paradigmes héroïque et post-héroïque au niveau intrapersonnel. Nos données montrent que les leaders de notre étude peuvent ressentir un tiraillement 1) entre leur idéal de leader qui a une vision et celui de leader participatif, 2) entre leur idéal de leader performant et celui de leader empathique et 3) entre leur idéal de leader confiant et celui de leader humble.

Notre troisième résultat concerne les stratégies de travail identitaire. Notre analyse montre que les leaders de notre étude font appel à diverses stratégies pour tenter de gérer les

tensions identitaires qu'ils ressentent. Durant notre revue de la documentation scientifique sur le travail identitaire, nous avons constaté un foisonnement de moyens, tactiques, pratiques, réponses et processus associés aux tentatives de résolution de tensions. Afin de les considérer dans leur ensemble et d'intégrer les travaux de plusieurs auteurs, nous avons eu recours au dessin et à la représentation schématique de manière à les organiser visuellement. Cette démarche nous a permis de créer une typologie schématisée de ce que nous avons qualifié de stratégies de travail identitaire. En dessinant les mouvements identitaires pour chacune des stratégies recensées, nous avons été en mesure d'en développer une conceptualisation plus abstraite. Notre typologie schématisée prend appui sur 32 articles, soit 10 articles théoriques et 21 articles empiriques articulant plus d'une quarantaine de stratégies. Elle est composée d'un total de 16 stratégies identitaires, soit de six stratégies « vers l'intérieur » qui visent un changement interne (la dérogation, la réinterprétation des discours, le changement d'importance, le changement de signification, la segmentation et l'intégration), de huit stratégies « vers l'extérieur » qui visent un changement de l'environnement (la dissimulation, la distinction positive, la distanciation, l'association sélective, la modification du rôle, l'élargissement du rôle, la sortie identitaire et l'exclusion) et deux stratégies vectrices du travail identitaire allant dans les deux sens (l'expérimentation identitaire et la narration identitaire). Notre typologie schématisée des stratégies identitaires nous a servi d'outil de travail pour analyser les 40 stratégies que nous avons initialement codifiées comme des tentatives de résolution aux tensions identitaires. L'analyse de nos données a mis en évidence l'ensemble des stratégies de notre typologie sauf la stratégie de sortie identitaire. Considérant la nature méthodologique de notre étude (où tous les participants sélectionnés s'identifiaient à l'identité de leader), il apparaît évident que la stratégie de sortie identitaire n'ait pas été observée. Néanmoins, nous avons observé la stratégie de sortie

de rôle où un participant a rapporté s'être désengagé de rôles qu'il occupait à maintes reprises durant l'entrevue et a quitté son poste quelques mois après l'entrevue. De plus, étant donné que notre collecte de données s'est faite à travers des entrevues individuelles où les participants parlent de leur vision et expérience en tant que leaders, la stratégie de narration identitaire est apparue comme la principale stratégie vectrice du travail identitaire. La seconde stratégie vectrice, l'expérimentation identitaire, n'a pas pu être observée directement, considérant qu'elle apparaît lorsque l'individu teste des rôles possibles peu élaborés en les expérimentant publiquement. Cela dit, nous l'avons observé indirectement à travers les stratégies de modification du rôle, de distinction positive et d'association sélective où plusieurs participants ont rapporté tester de nouveaux comportements reliés à une identité provisoire de leader. Finalement, notre analyse des stratégies mises de l'avant par les leaders de notre étude a mis en lumière une nouvelle stratégie identitaire que nous n'avons pas identifiée dans la littérature sur le travail identitaire. Il est d'ailleurs probable que cette stratégie soit propre aux individus en position de leadership, car elle nécessite un pouvoir décisionnel (p.ex. la sélection, l'embauche, le licenciement ou la rétrogradation) permettant la mise à l'écart des individus représentant une menace identitaire. Il s'agit de la stratégie d'exclusion que nous qualifions de stratégie « vers l'extérieur ». À l'inverse de la stratégie de sortie de rôle qui implique que l'individu se désengage de sa position et quitte l'organisation, la stratégie d'exclusion a lieu lorsque l'individu cause le départ ou la mise à l'écart des individus menaçant et invalidant l'identité de leader qu'il revendique. Par ailleurs, la stratégie d'exclusion est reliée à la stratégie de dérogation où l'individu fait une « condamnation des condamnateurs ». Après avoir révisé nos analyses, nous avançons cependant que ce sont deux stratégies distinctes. La stratégie de dérogation est une stratégie identitaire vers l'intérieur qui ne nécessite pas d'interaction directe avec autrui

(Petriglieri, 2011). L'individu ajoute un filtre de ce qu'il reçoit de son environnement en dévaluant les individus à la source de la menace (Sykes et Matza, 1957 ; Petriglieri, 2011). À contrario, nous concevons que la stratégie d'exclusion est une stratégie vers l'extérieur, car elle requiert une interaction directe où l'individu rejette les individus à la source de la menace identitaire et les exclut de son environnement professionnel. En plus de faire une synthèse de l'ensemble des stratégies retrouvées dans la littérature et d'en avoir identifié une nouvelle, notre typologie schématisée présente une représentation visuelle des mouvements identitaires pour chacune des stratégies de travail identitaire entourant la notion de leader.

Notre quatrième résultat concerne les dynamiques intégratrices du travail identitaire des leaders. En analysant les 13 stratégies rattachées aux trois tensions identifiées, nous avons mis en lumière cinq dynamiques qui synthétisent le travail identitaire que font les leaders de notre étude : la limitation identitaire, l'enrichissement identitaire, le pendule identitaire, la synthèse identitaire et l'essaimage identitaire. La dynamique de limitation identitaire a lieu lorsque l'individu évalue que son identité de leader est menacée par une autre de ses identités et qu'il fait appel aux stratégies de segmentation et de dissimulation identitaire pour séparer ses deux identités et tenter d'éviter d'activer l'identité représentant une menace à son identité de leader lorsqu'il est dans son environnement professionnel. Cette dynamique est limitante, car le leader s'impose des contraintes identitaires qui risquent de porter préjudice à son identité de leader qu'il tente de protéger. La dynamique d'enrichissement identitaire a lieu lorsque l'individu révisé son évaluation de conflit inter-identitaire de manière à considérer deux identités comme compatibles. Il fait alors appel aux stratégies d'intégration et d'élargissement de rôle pour élargir les limites de son identité de rôle et augmenter la synergie entre ses deux identités. Cette dynamique est enrichissante, car le leader explore un nouveau type d'émotions, attitudes et comportements qui

lui permettent d'étendre le champ d'action rattachée à son identité de leader. La dynamique du pendule identitaire a lieu lorsque l'individu oscille entre deux idéaux de leader rattachés aux paradigmes héroïque et post-héroïque alors qu'il révisé ses guides identitaires de leader et fait appel à la stratégie de changement d'importance en modifiant leur hiérarchie identitaire. Les stratégies de modification du rôle, de distinction positive et d'association sélective qu'il met de l'avant pour tenter d'augmenter la saillance d'une identité rattachée au paradigme post-héroïque deviennent une menace pour l'identité rattachée au paradigme héroïque qu'il tente d'amenuiser. Cela l'amène à faire un mouvement contraire en faisant appel à la stratégie de distanciation pour s'éloigner de l'identité post-héroïque. Il se trouve alors dans un état liminal où il doute de sa vision du « bon leader » qui n'est plus définie avec certitude. La dynamique de la synthèse a lieu lorsque l'individu forme une identité de leader paradoxale en réconciliant deux idéaux de leader rattachés aux paradigmes héroïque et post-héroïque auparavant perçus comme contradictoires. Il travaille d'abord à recadrer ses identités de façon à les considérer comme complémentaires en faisant appel aux stratégies de changement de signification et de distanciation. Il travaille ensuite à légitimer et protéger son recadrage identitaire en faisant appel aux stratégies de modification de rôle, de dérogation et d'exclusion. La cinquième dynamique, l'essaimage identitaire, concerne la tension externe. Elle a lieu lorsque l'individu ressent une divergence face à son identité de rôle de leader et qu'il choisit de se comporter en cohérence avec sa vision du rôle plutôt que de se conformer aux attentes de son environnement. Il fait alors appel aux stratégies identitaires de modification de rôle et de distinction positive et travaille à modifier les attentes rattachées à son identité de rôle de leader. En étant capable de fédérer un nombre grandissant d'acteurs organisationnels autour de la vision de son identité de rôle, le leader est en mesure d'inverser le rapport de force de manière que sa vision du rôle devienne celle adoptée par l'organisation dans

son ensemble. Inversement, nous avons identifié que si le leader ne se sent pas en mesure de modifier son environnement, il fait appel à la stratégie de sortie de rôle. Plutôt que de se conformer aux attentes de rôle qui menacent l'identité de leader qu'il revendique, il se désengage de l'organisation. Mises ensemble, les cinq dynamiques intégratrices que nous avons articulées mettent en lumière différents types de travail identitaire que font les gestionnaires engagés à se construire une identité de leader cohérente et légitime.

En parallèle à ces dynamiques intégratrices, nous avons observé que les leaders de notre étude font appel au raisonnement métaphorique pour soutenir leur travail identitaire. Nous avons notamment identifié des métaphores de pont (le parent, le berger, le meneur de chien, le coach et le courant électrique) et des métaphores polarisantes (p.ex. le monstre, le dictateur, le roi et le pilote de Formule 1). Les métaphores de pont permettent aux leaders de relier les paradigmes de leadership héroïque et post-héroïque, ce qui soutient leur stratégie de changement de signification identitaire. Les métaphores polarisantes appuient leur stratégie de distanciation d'anti-identités de leaders. Toujours en parallèle aux dynamiques intégratrices, nous avons également observé que face à la tension entourant la divergence des attentes rattachées au rôle de leader, certains leaders changent de groupe de référence en allant chercher un appui en dehors de l'organisation, ce qui leur permet de renforcer leur revendication identitaire. Finalement, en considérant les cinq dynamiques intégratrices dans leur ensemble, nous avons observé que l'interprétation des tensions comme des menaces ou comme des opportunités identitaires semble entraîner différentes dynamiques identitaires.

5.2 Contributions théoriques

La présente thèse apporte quelques contributions à la littérature générale sur le travail identitaire mais ses contributions principales concernent la littérature sur le travail identitaire des leaders.

5.2.1 Contributions à la littérature sur le travail identitaire

La thèse contribue aux connaissances sur le travail identitaire de trois façons. Le premier apport à cette littérature est la synthèse des différentes stratégies de travail identitaire retrouvées dans la littérature. Tel que présenté dans la section sur la méthode, notre revue de la documentation scientifique sur les stratégies de travail identitaire a fait ressortir l'absence d'un cadre structuré permettant de rendre compte de la profusion des stratégies de travail identitaire, un constat fait par plusieurs chercheurs (Brown, 2015 ; Caza et al., 2018). Nous avons identifié deux modèles intégrateurs, soit celui de Petriglieri (2011) qui propose six stratégies et celui de Beech (2011) qui propose trois pratiques. Cela dit, le modèle de Petriglieri concerne uniquement les stratégies en réponse à des menaces identitaires (p.ex. la dissimulation). Il laisse ainsi de côté un nombre important de stratégies que les individus mettent de l'avant, non pas pour gérer des menaces, mais plutôt pour explorer des opportunités identitaires telles que la stratégie d'expérimentation (Ibarra et Petriglieri, 2010 ; Petriglieri et Petriglieri, 2010) et celle de l'élargissement du rôle (Leung et al., 2014). Par ailleurs, la conceptualisation de la liminalité identitaire de Beech (2011) s'intéresse uniquement aux pratiques entourant un état liminal, c'est-à-dire un espace d'entre-deux identitaire. Elle ne permet donc pas de considérer l'influence que l'individu peut avoir sur les identités de rôles qu'il a internalisées et ne prend pas en compte les stratégies que peut mettre de l'avant un individu qui ne se retrouve pas dans un état liminal.

Notre second et principal apport à la littérature est la création d'une typologie schématisée des stratégies de travail identitaire. En considérant l'ensemble des stratégies recensées, nous avons constaté que la majorité de ces stratégies était ancrée dans le contexte de leur étude, ce qui les rend difficilement comparables les unes aux autres en raison de leur spécificité. Nous avons alors eu recours au dessin et à la représentation schématique pour organiser visuellement l'ensemble des stratégies identitaires recensées. L'utilisation de données visuelles, particulièrement les dessins (Langley, 1999 ; Ravasi, 2017), peut être utile pour identifier les similitudes dans des processus dynamiques (Meyer, 1991 ; Langley, 1999 ; Langley et Ravasi, 2019) tels que des stratégies de travail identitaire. La représentation schématique peut contribuer à développer une conceptualisation plus abstraite des données, permettant ainsi la création de typologies (Langley, 1999). Par ailleurs, des chercheurs étudiant l'identité tel qu'Alvesson (2010 ; 2003) et Howard-Grenville et al. (2013) encouragent l'emploi de méthodes alternatives telle que l'utilisation de dessins et de schémas pour organiser et conceptualiser les données. En dessinant la dynamique identitaire des stratégies recensées, nous avons été en mesure de rassembler plusieurs stratégies. À titre d'exemple, nous avons identifié que des stratégies telle que l'utilisation de l'humour décrite par Westwood et Johnston (2012) et la délégitimation de discours mise de l'avant par Lok (2010) correspondent à la même dynamique que la stratégie de dérogation (Petriglieri, 2011 ; Sykes et Matza, 1957) où l'émetteur discrédite l'individu ou le groupe d'individus qui menacent l'identité qu'il revendique. Comme second exemple, nous avons identifié que l'utilisation de vêtements (Pratt et Rafaeli, 1997), d'artéfacts physiques (Elsbach, 2003) et la stratégie de présentation de son identité de rôle (Gjerde et Ladegård, 2019) correspondent à la même dynamique que la stratégie de distinction positive

(Creed et Scully, 2000 ; Ely, 1995 ; Petriglieri, 2011) où l'individu se présente et éduque les autres sur sa différence identitaire de manière à se distinguer positivement du groupe.

En somme, la synthèse et la représentation schématique des stratégies identitaires que nous avons élaborées permettent de rendre compte des différentes stratégies de travail identitaire avec parcimonie en mettant en lumière leur dynamique commune. Elles représentent un apport important à la littérature très éclatée des stratégies de travail identitaire, car elles fournissent un cadre conceptuel pour les analyser en plus d'en proposer une représentation visuelle qui permet de les différencier les unes des autres. Cela répond à une critique grandissante (Brown, 2015 ; Caza et al., 2018) sur le fait que la littérature bourgeonnante sur le travail identitaire est fragmentée et que des modèles conceptuels permettant de faire sens de la prolifération des stratégies identitaire sont nécessaires.

Finalement, notre troisième apport à la littérature concerne directement la notion d'accès au travail identitaire pour les chercheurs souhaitant étudier les stratégies de travail identitaire. D'une part, notre typologie schématisée pourrait servir d'outil d'analyse pour identifier les stratégies de travail identitaire dans d'autres contextes. D'autre part, les deux types de métaphores que nous avons identifiés, les métaphores de pont et les métaphores polarisantes, pourraient servir d'outils pour identifier le type de travail identitaire que fait l'individu. L'appel à des métaphores de pont peuvent pointer vers un travail de synthèse identitaire alors que les métaphores polarisantes peuvent pointer vers un travail de distanciation identitaire.

5.2.2 Contributions à la littérature sur le travail identitaire du leader

La thèse apporte plusieurs contributions à la littérature sur le travail identitaire du leader. Tout d'abord, la notion de dynamiques intégratrices nous permet de faire un premier pas

vers une perspective intégratrice du travail identitaire des leaders. Ensuite, nous contribuons aux quatre angles théoriques mobilisés pour étudier le travail identitaire du leader : la théorie de la construction de l'identité de leader, la théorie de l'identité narrative, la théorie critique et la théorie de l'identité de rôle.

Les dynamiques intégratrices du travail identitaire du leader. Une des contributions importantes de la thèse est l'élaboration de cinq dynamiques intégratrices synthétisées en six propositions théoriques sur le travail identitaire du leader. Alors que les études sur le travail identitaire des leaders se sont intéressées aux tensions identitaires qu'ils expérimentent et aux stratégies qu'ils mettent de l'avant pour tenter de les gérer, à ce jour, il ne semble pas y avoir d'étude ayant présenté une perspective intégratrice du travail identitaire des leaders en les reliant. D'une part, la présente thèse met en lumière le rôle de l'interprétation des tensions identitaires sur le choix des stratégies de travail utilisées. Nous proposons que lorsque les tensions sont interprétées comme des menaces, les leaders entrent dans des dynamiques identitaires de limitation ou pendule ou font appel à la stratégie de sortie de rôle. Inversement, nous proposons que lorsque les tensions sont interprétées comme des opportunités, les leaders entrent dans des dynamiques identitaires d'enrichissement, de synthèse ou d'essaimage. Nous élargissons ainsi la perspective de Bataille et Vough (2020) en l'appliquant au contexte des leaders.

D'autre part, la thèse met en lumière les interrelations entre les tensions et stratégies qu'expérimentent les leaders, c'est-à-dire comment l'utilisation de certaines stratégies risque d'entraîner de nouvelles tensions identitaires et par conséquent, l'appel à de nouvelles stratégies. Comme présenté dans la dynamique du pendule, nous proposons que la stratégie de changement d'importance provoque une cascade de stratégies subséquentes où les leaders font un triple mouvement identitaire et se retrouvent dans un état liminal. De plus, nous avançons l'hypothèse

que la dynamique de la synthèse identitaire succède la dynamique du pendule, en ce sens que lorsque le leader oscille entre les deux paradigmes de leadership pendant une certaine période, il devient en mesure de relier le meilleur de ces deux paradigmes de manière à former un nouveau paradigme identitaire paradoxal. L'expérimentation identitaire lui permet d'identifier les aspects positifs et négatifs de chacun des deux paradigmes et l'amène à percevoir la tension identitaire non pas comme une menace identitaire, mais comme une opportunité de se positionner entre les deux paradigmes. En somme, en nous intéressant aux dynamiques intégratrices qui relient les tensions aux différentes stratégies de travail identitaire et en faisant six propositions théoriques, nous contribuons à l'effort de conceptualisation du travail identitaire des leaders.

La théorie de la construction de l'identité de leader. Notre recherche permet de répondre à l'appel de DeRue et Ashford (2010) qui soulignent la nécessité de conduire des études qualitatives au niveau individuel pour mieux comprendre les dynamiques intra-individuels qui sous-tendent le processus de revendication-octroi de l'identité de leader. Les cinq dynamiques intégratrices du travail identitaire du leader que nous avons articulées mettent en lumière plusieurs stratégies que les gestionnaires utilisent pour, d'une part, revendiquer une identité de leader et d'autre part, faire face au non-octroi. Plus spécifiquement, notre étude permet d'approfondir le processus de revendication-octroi des gestionnaires d'expérience qui sont déjà acceptés comme leaders. DeRue et Ashford (2010) proposent que pour de nouveaux leaders, une spirale négative de non-octroi de la part de l'environnement social aura tendance à affaiblir l'identité, générer des doutes et amener le leader à réviser ou abandonner sa revendication identitaire. Nos résultats suggèrent une réponse différente chez les leaders d'expérience. Les stratégies de sortie de rôle, de dérogation et d'exclusion montrent que lorsqu'une revendication identitaire n'est pas octroyée, les leaders d'expérience peuvent chercher

à modifier leur environnement social de manière à renforcer et protéger leurs revendications identitaires plutôt que de les réviser ou les abandonner. Ce constat est en cohérence avec celui de Gjerde et Ladegård (2019) qui avancent que pour les leaders d'expérience, une identité de leader internalisée peut servir d'ancre à certaines compréhensions fondamentales de qui ils sont. Cela les amène à une réaction différente face au non-octroi d'une revendication identitaire. Ils feront alors un travail identitaire vers l'extérieur en agissant sur leur environnement plutôt qu'un travail interne en modifiant leurs revendications identitaires comme le suggère DeRue et Ashford (2010).

Une seconde contribution que nous faisons à la théorie de la construction de l'identité de leader concerne directement la notion d'identité de leader. Les études faisant appel à ce cadre théorique traitent l'identité de leader comme une identité unidimensionnelle. Notre étude nous permet de proposer une compréhension plus fine en considérant que l'identité de leader contient de multiples idéaux identitaires de leader et par conséquent, de multiples revendications identitaires. Par exemple, bien qu'un individu se perçoive déjà comme un leader, il peut être influencé par un certain discours sur le leadership qui l'amène à développer une nouvelle dimension à son identité de leader. En ce sens, nous faisons une distinction entre le soi actuel de leader (« je suis ») et le soi idéal (« je souhaite être ») où l'individu réfléchit aux guides identitaires qui dirigent ses actions et le définissent comme leader. Dans la littérature sur l'identité, il existe un consensus que les individus n'ont pas une identité univoque, mais plutôt de multiples identités (Mead, 1934) qui mises ensemble, constituent le concept de soi (Baumeister, 1997 ; Neisser, 1993 ; Lord et Brown, 2004 ; Stets et Burke, 2003 ; Stryker, 1980, Tajfel, 1981). En s'appuyant sur cette prémisse, Day et Harrison (2007) conçoivent l'identité de leader comme une sous-identité du concept de soi. Approfondissant la notion d'identité de leader, quelques

chercheurs tels que Hannah et al. (2009) avancent que les leaders possèdent de multiples identités étant donné qu'ils ont à jouer de multiples rôles au sein d'une même organisation (Lawrence et al., 2009 ; Pratt et Foreman, 2000). En reconnaissant que l'identité de leader peut se manifester à travers un éventail de rôles, Ibarra et al. (2014) font notamment référence à la notion de méta-identité de leader. Cela dit, bien que quelques études s'intéressent indirectement à la notion de sous-identités de leader, aucun chercheur adressant le processus de revendication-octroi ne s'y est directement intéressé. Les études portant sur l'identité de leader s'intéressent au conflit entre l'identité de leader et d'autres identités (p.ex. être une femme vs être leader ; Ely et al., 2011) ou aux conflits entre l'identité de rôle de leader qu'a l'individu et celle qu'a l'organisation (p.ex. être un expert technique vs acteur stratégique ; Sveningsson et Larsson, 2006). Pourtant, nos résultats mettent en lumière une complexité identitaire où les leaders peuvent vivre un conflit au sein même de leur identité de leader en ressentant une incompatibilité entre deux de leurs idéaux identitaires de leader. Tel que l'illustrent les dynamiques identitaires du pendule et de la synthèse, les leaders peuvent osciller entre deux idéaux identitaires de leader et faire des revendications identitaires confuses, incohérentes ou même contradictoires. En somme, en mettant à profit la théorie de la construction de l'identité de leader pour étudier le travail identitaire de leaders d'expérience, nous avons pu approfondir le processus de revendication-octroi.

La théorie de l'identité narrative. Notre recherche contribue à la littérature sur la narration identitaire qui s'est principalement intéressée aux périodes de transition (Ibarra et Barbulescu, 2010 ; Ibarra et al., 2014) en approfondissant la narration identitaire que font les leaders dans un contexte usuel de travail. Ibarra et Barbulescu (2010) proposent que la narration identitaire soit prévalente lorsqu'un leader vit une transition professionnelle dans un nouveau

rôle, car elle exige qu'il développe des compétences, comportements, attitudes et modèles d'interactions interpersonnelles qui sont nouveaux et qui transforment son concept de soi. Il cherche alors activement à réaligner son narratif à sa nouvelle réalité et la narration identitaire lui sert de pont de transition pour faire sens des écarts entre son ancien et son nouveau rôle (Ibarra et Barbulescu, 2010). Nos résultats montrent l'intérêt de s'intéresser à la narration identitaire des leaders au-delà des transitions de rôles, dans le contexte usuel de travail. D'autant plus que les modèles de leadership évoluent : ils passent des discours héroïques qui conçoivent le leader comme la principale source d'influence vers les discours post-héroïques qui conçoivent le leadership comme un processus d'influence partagé et bidirectionnel (Collinson et al., 2005 ; 2018 ; Schweiger et al., 2020). Les nouveaux modèles post-héroïques représentent en ce sens un changement quant à la notion même du leadership et par conséquent, de l'identité de leader. Comme le mettent en évidence les dynamiques identitaires du pendule et de la synthèse identitaire, ce changement peut provoquer une révision des aspirations identitaires des leaders qui cherchent à créer des ponts entre les deux paradigmes de leadership. En ce sens, bien que les leaders soient dans un contexte usuel de travail, la narration identitaire peut être prévalente. Les leaders s'en servent pour tester, revendiquer et faire sens de nouvelles identités de leaders post-héroïques auxquelles ils aspirent.

Par ailleurs, nos résultats proposent une nuance à la notion de cohérence temporelle proposée par Zheng et al. (2020). Ces chercheurs ont récemment proposé que les leaders cherchent à relier « qui ils étaient » à « qui ils sont devenus » de manière à avoir un narratif identitaire de leader cohérent temporellement. En d'autres mots, leurs expériences antérieures leur permettent d'expliquer qui ils sont aujourd'hui. Nos résultats montrent que les leaders peuvent parfois avoir de la difficulté à relier leurs expériences passées à leurs nouvelles

aspirations identitaires. Une identité de leader passée qui représente une menace identitaire à l'identité de leader actuelle peut être rejetée. En faisant appel à la stratégie de distanciation, ils séparent « qui ils étaient » dans une réalité lointaine de « qui ils sont devenus » et forment deux narratifs identitaires distincts. En ce sens, plutôt que de retrouver un narratif cohérent temporellement, on retrouve une coupure dans le narratif. Le sentiment de cohérence identitaire n'est donc pas atteint en reliant une ancienne identité à une identité présente, mais plutôt en s'en distançant.

La théorie critique. Notre recherche apporte deux principales contributions à la littérature critique qui s'intéresse à l'impact des discours de leadership sur le travail identitaire du leader. Premièrement, nous apportons une perspective intrapersonnelle à cette littérature. Comme les études s'intéressant à l'impact des discours sur le leadership (Alvesson et Willmott, 2002 ; Alvesson et Jonsson, 2018 ; Schweiger et al., 2020 ; Sveningsson et Alvesson, 2003 ; Sveningsson et Larsson, 2006), notre étude met en lumière comment les leaders sont influencés par les discours en aspirant à la fois à des idéaux des paradigmes héroïques et post-héroïques du leadership. Cela dit, nous abordons ce constat dans une posture empathique. Les études adoptant une posture critique soulignent que le changement des discours sur le leadership entraîne une tension externe où l'individu et l'organisation sont désalignés (Nyberg et Sveningsson, 2014 ; Sveningsson et Alvesson, 2003). Certains auteurs (Alvesson et Jonsson, 2018 ; Sveningsson et Larsson, 2006) avancent que la narration identitaire nourrit un fantasme de leadership déconnecté de la pratique du leadership où le leader ne fait aucune tentative pour se rapprocher des attentes organisationnelles. Notre étude met l'accent sur l'aspect interne de cette tension en montrant la lutte identitaire qu'expérimente l'individu qui se retrouve à cheval entre les paradigmes de leadership héroïque et post-héroïque. Plus spécifiquement, la dynamique du

pendule identitaire concerne l'état liminal où le leader doute de ses idéaux identitaires et fait appel à la narration identitaire pour tenter d'intégrer les différents discours et les multiples attentes rattachées à son identité de leader. Par ailleurs, la stratégie de modification et d'élargissement du rôle et la dynamique d'essaimage mettent en lumière les efforts que font les leaders pour influencer leur environnement organisationnel afin de réaligner les attentes.

Deuxièmement, nous contribuons à la perspective critique sur les modèles de leadership post-héroïques. Comme exposé dans la dynamique identitaire de la synthèse, nous avons constaté que plusieurs leaders aspirent à l'identité de leader post-héroïque et se distancient de l'anti-identité de leader directif, tout en faisant appel aux stratégies de dérogation et d'exclusion pour décrédibiliser et mettre à l'écart les individus menaçant leur identité de leader post-héroïque. La nouvelle stratégie identitaire de l'exclusion que nous avons identifiée met particulièrement en évidence l'impression que la recherche qui examine les stratégies de travail identitaire néglige et sous-estime la relation de pouvoir asymétrique que les leaders entretiennent lorsqu'ils revendiquent une identité de leader post-héroïque. Notre étude met ainsi en lumière un côté sombre rattaché aux revendications identitaires de leader post-héroïque. Elle fait notamment écho aux études critiques sur les modèles post-héroïques qui soulignent leur tendance récurrente à ignorer, à éviter ou à minimiser les enjeux de pouvoir, de contrôle, d'asymétrie et d'inégalité dans les relations leaders-followers (Collinson, 2005 ; Collinson, Smolović et Grint, 2018 ; Fletcher, 2004 ; Liu, 2019 ; Picard et Islam, 2020). Par exemple, Fletcher (2004) fait une mise en garde en soulignant le paradoxe du leadership post-héroïque. Cette chercheuse stipule que sans changements systémiques remettant en question les structures organisationnelles mises en place autour de ce qu'elle appelle la méritocratie individualiste, les nouveaux modèles de leadership risquent d'être assimilés aux modèles héroïques traditionnels. L'adoption d'un discours sur le

leadership post-héroïque dans un système qui continue à valoriser l'accomplissement individuel risque alors de créer ce qu'elle appelle des héros post-héroïques où les organisations et les individus adoptent le vocabulaire des modèles post-héroïques sans faire le changement de paradigme que requièrent ces modèles (Fletcher, 2004). En somme, nous ajoutons une nouvelle perspective à la littérature critique sur le travail identitaire des leaders en montrant que les tensions entourant les discours concurrents sur le leadership se retrouvent également au niveau intrapersonnel et que paradoxalement, les revendications identitaires de leadership post-héroïque peuvent impliquer une certaine utilisation du pouvoir autoritaire et coercitif rattaché au leader héroïque.

La théorie de l'identité de rôle. Notre recherche apporte une contribution à la littérature qui s'intéresse à l'identité de rôle de leader. En rendant compte de l'aspect externe rattaché au travail identitaire du leader, nous répondons à une critique de Watson (2008), Simpson et Carroll (2008) et Gjerde et Ladegård (2019) qui accusent les études sur le travail identitaire de négliger son aspect externe (c.-à-d. influencer les attentes rattachées à son rôle) en mettant trop d'accent son aspect interne (c.-à-d. altérer des aspects de son identité). La considération du travail identitaire vers l'extérieur nous a permis de valider que les leaders font appel à des stratégies (p.ex. l'élargissement de rôle et la modification du rôle) pour influencer les attentes des autres face à leur identité de rôle comme le suggèrent Gjerde et Ladegård (2019). En d'autres mots, alors que plusieurs études se sont intéressées à l'effet du rôle de leader sur l'identité de rôle de leader (Järventie-Thesleff et Tienari, 2016 ; Simpson et Carroll, 2008), nous avons documenté l'effet de l'identité de rôle de leader sur le rôle de leader. En mettant en lumière la dynamique identitaire d'essaimage où les leaders choisissent de se comporter en cohérence avec leur identité de rôle et travaillent à modifier la culture organisationnelle dans

laquelle ils s'insèrent, nous approfondissons la seule étude (Gjerde et Ladegård, 2019) s'étant intéressée à l'approche active et délibérée des leaders face à leur rôle.

La considération du travail identitaire vers l'extérieur nous a également permis d'identifier une nouvelle stratégie de travail identitaire, la stratégie d'exclusion. Nous concevons l'exclusion comme la facette extérieure de la stratégie de dérogation qui sert à protéger une identité menacée. Tel que mis en lumière dans la dynamique de synthèse identitaire, nous avons identifié que la stratégie de dérogation semble permettre aux participants de légitimer l'utilisation de la stratégie d'exclusion. Alors que la stratégie de dérogation est bien documentée (Sykes et Matza, 1957 ; Petriglieri, 2011), peu d'études font état des dynamiques identitaires que cette stratégie peut entraîner. Très récemment, adoptant une perspective psychodynamique, Picard et Islam (2020) relient deux stratégies similaires aux stratégies de dérogation et d'exclusion identitaire. Ces chercheurs montrent que pour être en mesure de mettre en place ses idéaux de leadership libéré et de bonheur au travail, le leader étudié entre dans des dynamiques de violence et d'aliénation tels que la bouc-émissarisation et le façonnage du groupe de followers. En somme, en identifiant la stratégie de l'exclusion identitaire, l'apport que nous faisons à la littérature du travail identitaire du leader est la mise en évidence d'une stratégie où, face à la menace identitaire, l'individu peut aller au-delà de la protection identitaire et faire appel à sa position de pouvoir pour ostraciser les individus qui invalident ses revendications identitaires.

5.3 Contributions pratiques

La présente thèse entraîne également plusieurs avancées pratiques. Tout d'abord, la mise en évidence que plusieurs leaders se retrouvent à cheval entre des idéaux de leadership

contradictoire indique qu'un soutien est nécessaire pour gérer l'écart entre la pratique du leadership et les idéaux véhiculés dans la littérature. De même, notre étude contribue à mieux comprendre les stratégies identitaires que les leaders mettent en place pour se rapprocher des modèles de leadership contemporains prônant l'authenticité, le partage du pouvoir, la collaboration et le développement. Ensuite, nous mettons en lumière que les programmes de développement du leadership axés sur des modèles normatifs post-héroïques sont susceptibles d'amener les leaders à douter de leur identité de leader et à développer une identité de leader paradoxale qui sous-estime la relation de pouvoir asymétrique qu'ils entretiennent lorsqu'ils revendiquent une identité de leader post-héroïque. Dans ces circonstances, nos résultats soulignent la nécessité pour les coachs et formateurs travaillant à accompagner les leaders dans le développement de leur leadership de considérer plus attentivement leur formule pédagogique, en s'éloignant des styles de leadership normatifs et prescriptifs. La présentation de modèles idéaux concernant les attentes du type de leader que les gestionnaires devraient devenir est très répandue, tant dans les programmes axés sur les modèles héroïques (Tourish et al., 2010) que ceux axés sur les modèles post-héroïques (Larsson et al., 2019). Notre étude suggère que ces programmes devraient se concentrer davantage sur le développement ancré dans le contexte organisationnel et l'expérience quotidienne des leaders. Par exemple, en offrant des formations d'apprentissage par l'action ou du coaching individuel qui se concentrent sur un aspect particulier du leadership du gestionnaire.

Finalement, notre typologie schématisée des stratégies de travail identitaire, les trois tensions et les cinq dynamiques intégratrices rattachées à l'identité de leader identifiées peuvent servir d'outils de réflexion afin de conscientiser les coachs et les formateurs quant à la nature du travail identitaire entourant l'identité de leader. Mieux comprendre ces dynamiques peut

notamment servir de cadre de réflexion sur la manière de présenter et de discuter des différents modèles et styles de leadership. Cela pourrait favoriser un contexte soutenant pour permettre aux gestionnaires 1) de développer une identité de leader cohérente et légitime et 2) de limiter l'adoption de stratégies ostracisantes telles que la dérogation et l'exclusion visant à protéger une identité de leader paradoxale.

5.3 Limites de la recherche

Bien que la présente recherche apporte plusieurs contributions à l'avancement des connaissances dans le domaine du leadership et du travail identitaire, elle présente un certain nombre de limites, donnant lieu à diverses pistes de recherches futures. Tout d'abord, en raison de sa nature qualitative, notre étude est limitée en ce qui concerne la généralisation des résultats. Cela dit, contrairement à une étude à devis quantitatif qui vise à produire des résultats à portée universelle, la qualité d'une étude à devis qualitatif se mesure à la profondeur de son analyse ainsi qu'à sa transférabilité, c'est-à-dire à la capacité d'appliquer ses conclusions à d'autres contextes (Lincoln et Guba, 1985 ; Pourtois et Desmet, 2007 ; Savoie-Zajc, 2007). En choisissant un devis qualitatif, nous avons comme objectif d'approfondir notre compréhension de la signification que les gestionnaires d'expérience attribuent aux notions du leader et du leadership. Notre devis nous a ainsi permis d'explorer et de faire une description approfondie, riche et étoffée du travail identitaire des leaders. Nous avons notamment fait le choix d'ajouter une présentation de quatre cas individuels afin de permettre au lecteur d'avoir davantage de contexte ainsi qu'une vision globale du travail identitaire de nos participants. De plus, ayant opté pour un échantillon de petite taille, nous avons porté une attention particulière à sa composition en nous assurant d'avoir des gestionnaires de différents âges (de 35 à 68 ans), de différents niveaux d'étude (du secondaire cinq à la maîtrise), issues d'organisation de différents types (publique,

privée, à but non lucratif et non gouvernemental), de différentes tailles (de six à 220 employés à charge) et de différents domaines (p.ex. bancaire, informatique, municipal, gouvernemental, consultation). Néanmoins, la taille et la composition de notre échantillon invitent à la précaution quant à l'interprétation et la généralisation des résultats de la thèse. De plus, notre stratégie de recrutement a influencé le type de leaders composant notre échantillon. Plusieurs participants nous ont été recommandés par un établissement d'enseignement susceptible de rassembler une importante collectivité de leaders sensibles aux discours actuels mettant l'accent sur les qualités humaines des leaders. Par conséquent, il est possible que cette stratégie de recrutement ait contribué à rassembler des gestionnaires particulièrement tiraillés face aux idéaux de leadership post-héroïque.

Au niveau de la notion de travail identitaire, notre analyse des stratégies et tensions présente une limite. Nous n'avons pas fait de distinction entre les stratégies et tensions passées de celles étant réalisées pendant l'entrevue. Considérant le contexte de l'étude où les participants interviewés s'adressent à une chercheuse effectuant une recherche sur le leadership, il est possible que certains aient tenté de tester une identité provisoire et/ou aient recherché une validation de celle-ci.

5.4 Pistes de recherches futures

Les résultats de la présente thèse ainsi que les limites soulevées ouvrent de nouvelles avenues pour des recherches futures. Nous proposons qu'une recherche similaire puisse être répliquée avec un échantillon composé de davantage de femmes leaders. D'une part, comme nous avons pu le constater à travers les tensions identitaires de Marie, Fabienne et Christelle, les femmes semblent vivre des enjeux différents des hommes quant à l'identité de leader. Nous

avons notamment observé que la dynamique de limitation identitaire (segmentation et dissimulation) permet aux femmes leaders d'éviter la menace du stéréotype féminin. D'autre part, nous avons observé qu'alors que plusieurs hommes leaders aspirent à l'idéal identitaire du leader humble en évitant d'être « cocky », « baveux » ou dans « l'excès de confiance », certaines femmes comme Fabienne souhaitent au contraire, être moins humbles en osant se mettre davantage de l'avant. Avoir davantage de femmes leaders provenant de milieux organisationnels similaires à ceux des d'hommes leaders permettrait de renforcer notre observation quant à la différence des dynamiques de travail identitaire entre les femmes et les hommes revendiquant l'identité de leader. Dans le même ordre d'idée, nous proposons qu'une recherche similaire puisse être répliquée avec un échantillon plus diversifié au niveau ethnoculturel. Notre échantillon est uniquement composé de participants caucasiens (d'origine canadienne ou française) et n'inclut aucune minorité visible (p.ex. Autochtones, Asiatiques, Arabes, Latino ou Noirs). Un participant a notamment souligné le rôle facilitant de son identité de grand homme blanc dans l'intériorisation de l'identité de leader. En ce sens, avoir davantage de leaders issus des minorités visibles permettrait de renforcer notre hypothèse que les dynamiques identitaires plus acquiescentes comme celle de l'essaimage (distinction positive et modification de rôle) sont plus probables chez les leaders qui correspondent au leader prototypique. Par ailleurs, dans la présente thèse, nous n'avons pas considéré l'influence de la langue et de la culture sur la conception des notions de leader et de leadership des participants. Considérant que la langue peut influencer l'identité culturelle d'un individu, et par conséquent sa perception du leadership, il serait intéressant de conduire une recherche similaire en comparant les dynamiques identitaires d'un échantillon de leaders francophones à celles d'un échantillon de leaders anglophones.

Ensuite, à l'instar de la majorité des études sur le travail identitaire (Brown, 2015 ; Caza et al., 2018), notre étude est basée sur des entrevues individuelles où l'on s'intéresse aux propos rapportés par les participants. Plus précisément, nous avons étudié les narratifs identitaires des gestionnaires en position de leadership en mettant l'accent sur leurs revendications identitaires (p. ex. qui je suis/ qui je souhaite être comme leader). Nous avons ainsi répondu à l'appel de DeRue et Ashford (2010) qui soulignent la nécessité de conduire des études qualitatives au niveau individuel pour mieux comprendre les processus intra-individuels qui sous-tendent le processus de revendication-octroi de l'identité de leader. Cela dit, DeRue et Ashford (2010) soulignent également l'importance de s'intéresser aux processus relationnels entourant l'octroi (spirale positive) et le non-octroi (spirale négative) des revendications identitaires faites par les leaders. Ils proposent notamment d'étudier les niveaux groupal et organisationnel du processus afin de mieux comprendre comment les revendications identitaires sont renforcées ou affaiblies par le contexte organisationnel dans lequel évolue le leader. En ce sens, il serait intéressant de conduire une étude de cas multiples en s'intéressant d'une part, aux revendications identitaires faites par les leaders (niveau individuel) et d'autre part, aux perceptions de ces revendications par l'entourage social (niveau groupal et organisationnel). Par exemple, tel que l'a récemment fait Liu (2019) en étudiant la revendication identitaire de leader servant d'un gestionnaire senior, nous pourrions conduire des entrevues avec les employés et collègues travaillant avec les leaders étudiés et faire des observations de leurs réunions d'équipe. Cela permettrait notamment de mettre en lumière les processus relationnels entourant une identité de leader ambivalente ou paradoxale et ainsi, approfondir les dynamiques identitaires du pendule et de la synthèse identitaire que nous avons identifiées dans la présente étude.

5.5 Mot de la fin

La rédaction de cette thèse était fondée sur une préoccupation face à l'expérience subjective des gestionnaires évoluant dans un contexte qui véhicule de multiples discours sur ce que signifie être un leader. Sur une note plus personnelle, j'ai constaté que pour plusieurs gestionnaires de mon entourage, la notion même de leader suscitait à la fois un mélange d'enthousiasme et de questionnements. Comme je l'ai mis en lumière à travers cette thèse, l'identité de leader est complexe et peut être source de plusieurs tensions identitaires qui entraînent un travail identitaire quotidien. J'ai constaté que face à ces tensions, les leaders de mon étude faisaient preuve d'une grande proactivité en faisant appel à plusieurs stratégies, tant à des stratégies de réflexivité tournées vers l'intérieur qu'à des stratégies d'influence tournées vers l'extérieur. En analysant ces stratégies, j'ai observé que leurs interactions pouvaient former des dynamiques identitaires : différentes combinaisons de stratégies permettant d'adresser différents types de tension identitaire. Que ce soit en raison d'un sentiment d'incompatibilité face à un idéal identitaire de leader ou d'une divergence face aux attentes de l'entourage organisationnel, j'ai pu observer que les gestionnaires déploient d'importants efforts dans leur contexte usuel de travail pour tenter de gérer les tensions rattachées à leur identité de leader. Ainsi, ma thèse réitère l'importance d'accompagner les leaders et les organisations dans lesquelles ils évoluent pour qu'ils soient en mesure de faire face à l'ambiguïté qui entoure la notion de leader. J'espère ainsi que cette thèse contribuera à conscientiser les coachs, les formateurs ainsi que les établissements d'enseignement et les programmes de formation à l'importance de s'éloigner de l'enseignement des modèles normatifs et prescriptifs du leadership et de se rapprocher de l'expérience quotidienne des leaders. Je pense que de mieux comprendre les dynamiques identitaires qui composent leur quotidien peut permettre de mettre en place les conditions gagnantes pour

favoriser un développement d'une identité de leader qui soit bénéfique tant pour le leader lui-même que pour ses employés et son organisation.

Références bibliographiques

- Abrams, D. (1994). Social self-regulation [Special issue: The self and the collective]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 473-483. <https://doi.org/10.1177/0146167294205004>
- Abrams, D. (1999). Social identity and social cognition. Dans D. Abrams et M. A. Hogg (dir.), *Social identity and social cognition* (p. 197-229). Blackwell.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1124. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00218>
- Alvesson M. (2003). Interpretive unpacking: Moderately destabilizing identities and images in organization studies. Dans Locke E. (dir.) *Research in the Sociology of Organizations* (p. 3-27). Elsevier.
- Alvesson, M. (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organization studies. *Human Relations*, 63, 193-217. <https://doi.org/10.1177/0018726709350372>
- Alvesson, M. et Jonsson, A. (2018) The bumpy road to exercising leadership: Fragmentations in meaning and practice. *Leadership* 14(1), 40-57. <https://doi.org/10.1177/1742715016644671>
- Alvesson, M. et Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: Difficulties in doing “leadership”. *The leadership quarterly*, 14(3), 359-381. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00031-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00031-6)
- Alvesson, M. et Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39(5), 619-644. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00305>

- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K. et Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15, 5-28.
<https://doi.org/10.1177/1350508407084426>
- Andriopoulos, C. et Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- American Psychology Association (2021, 9 avril). Tension. *Dictionary of psychology*
<https://dictionary.apa.org/tension>
- American Psychology Association (2021, 9 avril). Strategy. *Dictionary of psychology*.
<https://dictionary.apa.org/strategy>
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action: Individual and organizational*. Jossey-Bass.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084068400500316>
- Argyris, C. et Schön D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.
- Ashforth, B. E. (2001) *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.2307/3560250>
- Ashforth, B. E. (2012). The role of time in socialization dynamics. Dans C. R. Wanberg (dir.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (p. 161-186). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0009>
- Ashforth, B. E. et Kreiner, G. E. (1999). “How can you do it?”: Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of management Review*, 24(3), 413-434.
<https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202129>

- Ashforth, B. E. et Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. et Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management review*, 25(3), 472-491. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3363315>
- Ashforth, B. E. et Saks, A. M. (1995). Work-role transitions: A longitudinal examination of the Nicholson model. *Journal of occupational and organizational psychology*, 68(2), 157-175. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00579.x>
- Ashforth, B. E., Myers, K. K. et Sluss, D. M. (2012). Socialization perspectives and positive organizational scholarship. Dans G. M. Spreitzer et K. S. Cameron (dir.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (p. 538–551). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0040>
- Bailyn, L. (2006). *Breaking the mold: Redesigning work for productive and satisfying lives*. Cornell University Press.
- Banaji, M. R. et Prentice, D. A. (1994). The self in social contexts. *Annual review of psychology*, 45(1), 297-332. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.45.020194.001501>
- Barber, J. P. et Walczak, K. K. (2009). Conscience and critic: Peer debriefing strategies in grounded theory research. Dans *Annual Meeting of the American Educational Research Association* (p.13-17). American Educational Research Association.
- Bartel, C. A. et Dutton, J. E. (2001). Ambiguous organizational memberships: Constructing organizational identities in interactions with others. Dans M. A. Hogg et D. J. Terry (dir.), *Social identity processes in organizational contexts* (p. 115–130). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315800530>

- Bataille, C. D. et Vough, H. C. (2020). More than the sum of my parts: An intrapersonal network approach to identity work in response to identity opportunities and threats. *Academy of Management Review*, 47(1), 93-115. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0026>
- Baumeister, R. F. (1997). *Identity, self-concept, and self-esteem: The self lost and found*. Dans R. Hogan, J. A. Johnson, et S. R. Briggs (dir.), *Handbook of personality psychology* (p. 681-710). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-012134645-4/50027-5>
- Baumeister, R. F. (1986). *Identity, cultural change and the struggle for Self*. Oxford University Press.
- Beech, N. (2008). On the nature of dialogic identity work. *Organization*, 15(1), 51-74. <https://doi.org/10.1177/1350508407084485>
- Beech, N. (2011). Liminality and the practices of identity reconstruction. *Human relations*, 64(2), 285-302. <https://doi.org/10.1177/0018726710371235>
- Beech, N., Gilmore, C., Cochrane, E. et Greig, G. (2012). Identity work as a response to tensions: A re-narration in opera rehearsals. *Scandinavian Journal of Management*, 28(1), 39-47. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.12.005>
- Beech, N. et Johnson, P. (2005). Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change: The mayor, the street-fighter and the insider-out. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 31-47. <https://doi.org/10.1108/09534810510579832>
- Berdahl, J. L. (2007). Harassment based on sex: Protecting social status in the context of gender hierarchy. *Academy of Management Review*, 32(2), 641-658. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351879>
- Biddle, B. J. (1979). *Role theory: Expectations, identities, and behaviors*. Academic Press. <https://www.elsevier.com/books/role-theory/biddle/978-0-12-095950-1>

- Biernacki, P. et Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods et research*, 10(2), 141-163.
<https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Prentice Hall.
- Boussebaa, M. et Brown, A. D. (2017). Englishization, identity regulation and imperialism. *Organization Studies*, 38(1), 7-29. <https://doi.org/10.1177/0170840616655494>
- Boxenbaum, E. et Rouleau, L. (2011). New knowledge products as bricolage: Metaphors and scripts in organizational theory. *Academy of Management Review*, 36, 272-296.
<https://doi.org/10.5465/amr.2009.0213>
- Brakel, L. A. W. (2001). Phantasies, neurotic-beliefs, and beliefs-proper. *The American Journal of Psychoanalysis*, 61(4), 363-389. <https://doi.org/10.1023/A:1012549813733>
- Braun, V. et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V. et Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 11(4), 589-597.
<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Braun, V. et Clarke, V. (2021). To saturate or not to saturate? Questioning data saturation as a useful concept for thematic analysis and sample-size rationales. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 13(2), 201-216.
<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1704846>
- Breakwell, G. M. (1986). *Coping with threatened identities*. Methuen.
<https://doi.org/10.4324/9781315733913>

- Bresnen, M. J. (1995) All things to all people? Perceptions attributions and constructions of leadership. *The Leadership Quarterly*, 69, 495-513. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90024-1](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90024-1)
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and social psychology bulletin*, 17(5), 475-482. <https://doi.org/10.1177/0146167291175001>
- Brewer, M. B. et Pickett, C. L. (1999). Distinctiveness motives as a source of the social self. Dans T. R. Tyler, R. M. Kramer, et P. John (dir.), *The psychology of the social self* (p. 71-87). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Brown, A. D. (1997). Narcissism, identity and legitimacy. *Academy of Management Review*, 22, 643-686. <https://doi.org/10.2307/259409>
- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International journal of management reviews*, 17(1), 20-40. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12035>
- Brown, A. D. (2017). Identity work and organizational identification. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 296-317. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12152>
- Brown, A. D. et Toyoki, S. (2013). Identity work and legitimacy. *Organization Studies*, 34(7), 875-896. <https://doi.org/10.1177/0170840612467158>
- Bruder, K. A. (1998). Monastic blessings: Deconstructing and reconstructing the self. *Symbolic Interaction*, 21, 87-116. <https://doi.org/10.1525/si.1998.21.1.87>
- Bruner, J. (1991). The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, 18(1), 1-21. <https://www.jstor.org/stable/1343711>
- Bulger, C. A., Matthews, R. A. et Hoffman, M. E. (2007). Work and personal life boundary management: Boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation-

- integration continuum. *Journal of occupational health psychology*, 12(4), 365-375).
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.4.365>
- Burellier, F. (2015). *Se construire au-delà des contraintes. Le travail identitaire dans les organisations*. 24^{ème} conférence de l'AIMS, Paris. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/25-xxiveme-conference-de-l-aims/communications/3639-se-construire-au-dela-des-contraintes-le-travail-identitaire-dans-les-organisations/download>
- Burnes, B. et By R. T. (2012) Leadership and change: The case for greater ethical clarity. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 239-252. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1088-2>
- Butler, J. (2004). *Undoing gender*. Routledge.
- Calás, M. B. et Smircich, L. (1991). Voicing seduction to silence leadership. *Organization Studies*, 12(4), 567-601. <https://doi.org/10.1177/017084069101200406>
- Camilleri, C., Kastersztein, J., Lipiansky, E. M., Malewska-Peyre, H., Taboada-Leonetti, I. et Vasquez, A. (1990). *Stratégies identitaires*. Presses Universitaires de France.
- Campbell, J. (1972). The importance of rites. Dans J. Campbell, *Myths to live by*, (p. 44-60). Penguin.
- Campbell, C., Shollen, S. L., Egan, C. et Neilson, B. G. (2019). The capacious model and leader identity: An integrative framework. *Journal of Leadership Studies*, 13(1), 6-19.
<https://doi.org/10.1002/jls.21622>
- Camus, A. (2012). *La construction des relations entre les organisations du tiers secteur et l'État*, thèse en administration (publication n° 1671720921) [thèse de doctorat, HEC Montréal]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
<https://biblos.hec.ca/biblio/theses/003611.PDF>

- Caza, B. B., Vough, H. et Puranik, H. (2018). Identity work in organizations and occupations: Definitions, theories, and pathways forward. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 889-910. <https://doi.org/10.1002/job.2318>
- Carroll, B. et Levy, L. (2008). Defaulting to management: Leaders defined by what is not. *Organization*, 15(1), 75-96. <https://doi.org/10.1177/1350508407084486>
- Carroll, B., Levy, L. et Richmond, D. (2008). Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership*, 4, 363-380. <https://doi.org/10.1177/1742715008095186>
- Carollo, L. et Guerci, M. (2018). ‘Activists in a suit’: Paradoxes and metaphors in sustainability managers’ identity work. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 249-268. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3582-7>
- Chan, K. Y. et Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481–498. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.481>
- Charreire Petit, S. (2017). XV. Chris Argyris – Apprentissage organisationnel et connaissances actionnables. Dans S. Charreire Petit (dir.), *Les Grands Auteurs en Management* (p. 234-251). EMS Editions.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Clarke, V. et Braun, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Sage Publications.

- Clarke, C. A., Brown, A. D. et Hailey, V. H. (2009). Working identities? Antagonistic discursive resources and managerial identity. *Human Relations*, 62(3), 323-352.
<https://doi.org/10.1177/0018726708101040>
- Codol, J.-P. (1981). Une approche cognitive du sentiment d'identité. *Social Science Information/sur les sciences sociales*, 20(1), 111-136.
<https://doi.org/10.1177/053901848102000105>
- Coffey, A. et Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*. Sage Publications.
- Collinson, D. L. (1992). *Managing The Shopfloor: Subjectivity, Masculinity and Workplace Culture*. De Gruyter.
- Collinson, D. L. (2003). Identities and insecurities: Selves at work. *Organization*, 10(3), 527-547. <https://doi.org/10.1177/13505084030103010>
- Collinson, D. L. (2005) Dialectics of leadership. *Human Relations*, 58(11), 1419-1442.
<https://doi.org/10.1177/0018726705060902>
- Collinson, D. (2011). Critical leadership studies. Dans A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson et M. Uhl-Bien (dir.), *The Sage handbook of leadership* (p. 181-194). Sage Publications
- Collinson, D. L. (2018). Critical leadership studies: Exploring the dialectics of leadership. Dans R. E. Riggio, *What's Wrong with Leadership?* (p. 260-278). Routledge.
- Collinson, D., Smolović Jones, O. et Grint, K. (2018). 'No more heroes': Critical perspectives on leadership romanticism. *Organization Studies*, 39(11), 1625-1647.
<https://doi.org/10.1177/0170840617727784>

- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 107-121. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90044-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90044-3)
- Conger, J. A. (1999) 'Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research'. *Leadership Quarterly* 10(2), 145-179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0)
- Conger, J. et Toegel, G. (2002). Action learning and multi-rater feedback as leadership development interventions: Popular but poorly deployed. *Journal of Change Management*, 3(4), 332-348. <https://doi.org/10.1080/714023841>
- Conroy, S. et O'Leary-Kelly, A. (2014). Letting go and moving on: Work-related identity loss and recovery. *Academy of Management Review*, 39, 67-87. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0396>
- Costas, J. et Kärreman, D. (2016). The bored self in knowledge work. *Human Relations*, 69(1), 61-83. <https://doi.org/10.1177/0018726715579736>
- Creed, W. D. et Scully, M. A. (2000). Songs of ourselves: Employees' deployment of social identity in workplace encounters. *Journal of Management Inquiry*, 9(4), 391-412. <https://doi.org/10.1177/105649260000900410>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. et Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (6^e éd.). Sage Publications.

- Creswell, J. W. et Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage Publications.
- Crocker, J. et Major, B. (1989). Social stigma and self-esteem: The self-protective properties of stigma. *Psychological Review*, 96, 608-630. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.96.4.608>
- Crevani, L., Lindgren, M. et Packendorff, J. (2010). Leadership not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77-86. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003>
- Cunliffe, A. L. (2008). *Organization theory*. Sage Publications
<https://dx.doi.org/10.4135/9781446214770>
- Davies, A. et Thomas, R. (2008). Dixon of dock green got shot! Policing identity work and organizational change. *Public Administration*, 86(3), 627-642.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00744.x>
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. et McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Day, D. V. et Halpin, S. M. (2004). Growing leaders for tomorrow: An introduction. Dans D. V. Day, S. J. Zaccaro et S. M. Halpin (dir.), *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow* (p. 3-22). Routledge.
- Day, D. V. et Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17, 360-373.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.007>

- Day, D. V., Harrison, M. M. et Halpin, S. M. (2005). *Building an integrative, adult lifespan theory of Army leader development*. 20^e Conférence de l'Annuel of the Society for Industrial and Organizational Psychology Inc., Los Angeles, CA.
- Day, D. V. et Lance, C. E. (2004). Understanding the development of leadership complexity through latent growth modeling. Dans D. V. Day, S. J. Zaccaro et S. M. Halpin (dir.), *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow* (p. 41-69). Lawrence Erlbaum.
- Day, D. V. et Sin, H.-P. (2009). *Leader development, identity and goal orientation: A study of personal change trajectories*. Dans S. Taneja (dir.), *Academy of Management proceedings* (p. 1-6). Academy of Management.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44243040>
- Deetz, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. University of New York Press.
- Deetz, S. (1995). *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*. Hampton Press. <https://doi.org/10.1007/BF00942839>
- Dennis, M. R. et Kunkel, A. D. (2004). Perceptions of men, women, and CEOs: The effects of gender identity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 32(2), 155-172. <https://doi.org/10.2224/sbp.2004.32.2.155>
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in organizational behavior*, 31, 125-150.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007>

- DeRue, D. S. et Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35, 627-647. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.53503267>
- DeRue, D. S., Ashford, S. J. et Cotton, N. C. (2009). Assuming the mantle: unpacking the process by which individuals internalize a leader identity. Dans L. M. Roberts et J. E. Dutton (dir.), *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation* (p. 217-236). Routledge.
- Dick, P. (2005). Dirty work designations: How police officers account for their use of coercive force. *Human relations*, 58(11), 1363-1390. <https://doi.org/10.1177/0018726705060242>
- Dictionnaire du Trésor de la Langue Française (2021, 9 avril). *Vecteur*.
<http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/visusel.exe?12;s=33451665;r=1;nat=;sol=1>
- Down, S. et Reveley, J. (2009). Between narration and interaction: situating first-line supervisor identity work. *Human Relations*, 62, 379-401.
<https://doi.org/10.1177/0018726708101043>
- du Gay, P. (1996). Making up managers: enterprise and the ethos of bureaucracy. Dans S. Clegg et G. Palmer (dir.), *The Politics of Management Knowledge* (p. 19-35). Sage Publications.
- Dukerich, J. M., Kramer, R. M. et McLean Parks, J. (1998). The dark side of organizational identification. Dans D. A. Whetten et P. C. Godfrey (dir.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (p. 245–256). Sage Publications.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. et Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
<https://doi.org/10.2307/2393235>

- Dutton, J. E., Roberts, L. M. et Bednar, J. (2009). Positive identities and organization: An introduction and invitation. Dans L. M. Roberts et J. E. Dutton (dir.), *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation* (p. 385-410). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203879245>
- Dutton, J. E., Roberts, L. M. et Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35, 265-293. <https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok265>
- Eagly, A. H. et Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth*, Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H. et Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256. <https://doi.org/10.1177/0013161X92028001004>
- Eagly, A. H. et Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H. et Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Ebaugh, H. R. F. (1988). *Becoming an ex: The process of role exit*. University of Chicago Press.
- Eden, D. et Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 736-741. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.60.6.736>
- Ellemers, N., Spears, R. et Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53, 161-186. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135228>
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*, 21, 163-200. Elsevier Science/JAI Press. <https://psycnet.apa.org/record/1999-02706-005>

- Elsbach, K. D. (2003). Organizational perception management. *Research in organizational behavior*, 25, 297-332. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25007-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25007-3)
- Elsbach, K. D. et Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the business week rankings. *Administrative science quarterly*, 41(3), 442-476. <https://doi.org/10.2307/2393938>
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management journal*, 38(3), 589-634. <https://doi.org/10.2307/256740>
- Ely, R. J., Ibarra, H. et Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning and Education*, 10(3), 474-493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- Ely, M., Vinz, R., Downing, M. et Anzul, M. (1997) *On Writing Qualitative Research: Living by Words*. The Falmer Press.
- Epitropaki, O. et Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89, 293–310. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.293>
- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S. et Topakas, A. (2013). Implicit leadership and followership theories “in the wild”: Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 858-881. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.005>
- Erikson, E. H. (1951). *Childhood and society*. Norton.
- Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and crisis*. Norton. <https://doi.org/10.1002/bs.3830140209>
- Erikson, E. H. (1959). The problem of ego identity. *Psychological Issues*, 1, 101-171. <https://doi.org/10.1177/00030651560040010>

- Erickson, F. (1986). Qualitative methods in research on teaching. Dans M. C. Wittrock (dir.), *The handbook of research on teaching* (3e ed., p.119-161). MacMillan.
- Evans, W. R. et Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775. <https://doi.org/10.1177/0149206305279370>
- Fachin, F. F. et Davel, E. (2015). Reconciling contradictory paths: Identity play and work in a career transition. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 369-392. <https://doi.org/10.1108/jocm-01-2014-0012>
- Fairhurst, G. T. (2007). Discursive leadership. Dans *Conversation with leadership psychology. Two traditions*. Sage Publications.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Row Peterson.
- Fleming, P. et Spicer, A. (2003) Working at a cynical distance: Implications for subjectivity, power and resistance. *Organization*, 10(1), 157-179. <https://doi.org/10.1177/1350508403010001376>
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *Leadership Quarterly*, 15, 647-661. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.004>
- Fiol, C. M., Pratt, M. G. et O'Connor, E. J. (2009). Managing intractable identity conflicts. *Academy of Management Review*, 34(1), 32-55. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713276>
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4^e éd.). Sage Publications.
- Fonagy, P., Gergely, G., Jurist, E. L. et Target, M. (2002). *Affect Regulation, Mentalization, and the Development of the Self*. Other Press.

- Ford, J., Harding, N. et Learmonth, M. (2008). *Leadership as Identity: Constructions and Deconstructions*. Palgrave.
- Foucault, M. (1972). *The archaeology of knowledge and the discourse on language*. Pantheon Books.
- Foucault, M. (1980). Two lectures (Lecture Two: 14 January 1976). Dans C. Gordon (dir.), *Power/knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972-1977* (p. 92-108). Harvester. Pantheon Books.
- Frandsen, S. (2015). Portraits of call center employees: Understanding control and identity work. *Tamara Journal of Critical Organization Inquiry*, 13(3), 5-19.
<https://tamarajournal.com/index.php/tamara/article/view/370>
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. Dans K. S. Cameron, J. E. Dutton et R. E. Quinn (dir.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (p. 163-175). Berrett-Koehler.
- Freitas, A., Kaiser, S., Joan Chandler, D., Carol Hall, D., Kim, J. W. et Hammidi, T. (1997). Appearance management as border construction: Least favorite clothing, group distancing, and identity not! *Sociological inquiry*, 67(3), 323-335.
<https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1997.tb01099.x>
- Gabriel, Y. (1999) *Organizations in Depth*. Sage Publications.
- Gabriel, Y. (1997). Meeting God: when organizational members come face to face with the supreme leader. *Human Relations*, 50(4): 315-342.
<https://doi.org/10.1023/A:1016938410023>
- Ghadiri, D. P., Gond, J. P. et Brès, L. (2015). Identity work of corporate social responsibility consultants: Managing discursively the tensions between profit and social responsibility.

- Discourse and Communication*, 9(6), 593-624.
<https://doi.org/10.1177/1750481315600308>
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8(1), 1-33.
<https://doi.org/10.1146/annurev.so.08.080182.000245>
- Gergen, K. J. 1991. *The saturated self: Dilemmas of identity in contemporary life*. Basic Books.
- Gergen, K. J. (1994). *Realities and relationships: Soundings in social construction*. Harvard University Press.
- Gergen, K. J. et Gergen, M. M. (1988). Narrative and the self as relationship. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 17-56. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60223-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60223-3)
- Giddens, A. (1991) *Modernity and Self-Identity*. Polity Press.
- Gjerde, S. et Ladegård, G. (2019). Leader role crafting and the functions of leader role identities. *Journal of Leadership et Organizational Studies*, 26(1), 44-59.
<https://doi.org/10.1177/1548051818774553>
- Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine.
- Glynn, M. A. (1998). Individuals' need for organizational identification (nOID): Speculations on individual differences in the propensity to identify. Dans D. Whetten et P. Godfrey (dir.), *Identity in organizations* (238-244). Sage Publications.
- Goffman, E. (1978). *The presentation of self in everyday life*. Harmondsworth.
- Goffee, R. et Jones, G. (2001). Followership: it's personal too. *Harvard Business Review*, 79(11), 148. <https://hbr.org/2001/12/followership-its-personal-too>

- Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. *Recherches qualitatives*, 24(1), 3-17.
<https://doi.org/10.7202/1085561ar>
- Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M. W. et Ingram, A. E. (2010). Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation. *Human relations*, 63(6), 781-805.
- Greenhaus, J. H. et Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92.
<https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Greenwood, R. et Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms, *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48.
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785498>
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage Publications.
- Hagaman, A. K. et A. Wutich. (2017). How many interviews are enough to identify metathemes in multisited and cross-cultural research? Another perspective on guest, Bunce, and Johnson's (2006) Landmark Study. *Field Methods*, 29(1), 23-41.
<https://doi.org/10.1177/1525822X16640447>
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L. et Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: A framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 269-290.
<https://doi.org/10.1002/job.586>
- Hall, S. (1996). Who needs identity. *Questions of cultural identity*, 16(2), 1-17.
<https://dx.doi.org/10.4135/9781446221907.n1>

- Halton, W. (1994). Some unconscious aspects of organizational life: Contributions from psychoanalysis. Dans A. Obholzer et V. Z. Roberts (dir.), *The unconscious at work: Individual and organizational stress in the human services* (p. 11-18). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203359860>
- Hawkins, M. (2005). Becoming a student: Identity work and academic literacies in early schooling. *TESOL Quarterly*, 39, 59-82. <https://doi.org/10.2307/3588452>
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Wiley.
<https://doi.org/10.4324/9780203781159>
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F. et Simon, M. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 935-942. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.6.935>
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological review*, 94(3), 319-340. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.94.3.319>
- Higgins, E. T. (1991). *Development of self-regulatory and self-evaluative processes: Costs, benefits, and tradeoffs*. Dans M. R. Gunnar et L. A. Sroufe (dir.), *The Minnesota symposia on child psychology, Vol. 23. Self processes and development* (125-165). Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Higgins, E. T. (1996). The "self digest": Self-knowledge serving self-regulatory functions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(6), 1062-1083.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.6.1062>
- Hogg, M. A. (2003). Social identity. Dans M. R. Leary et J. P. Tangney (dir.), *Handbook of self and identity* (p. 462-479). Guilford Press.

- Hogg, M. A. et Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review*, 25(1), 121-140.
<https://doi.org/10.2307/259266>
- Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65, 117-127. <https://doi.org/10.1037/h0042501>
- Hollander, E. P. (1964). *Leaders, Groups, and Influence*. Oxford University Press.
- Hollander, E. P. (2004). Idiosyncrasy credit; Upward influence. Two essays. Dans G. R. Goethals, G. J. Sorenson et J. M. Burns (dir.), *Encyclopedia of leadership* (p. 696-701; 1606-1610). Sage Publications.
- Holt, S. et Marques, J. (2012). Empathy in leadership: Appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. *Journal of business ethics*, 105(1), 95-105.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0951-5>
- Howard-Grenville, J., Metzger, M. L. et Meyer, A. D. (2013). Rekindling the flame: Processes of identity 2013 Langley, Smallman, Tsoukas, and Van de Ven 11 resurrection. *Academy of Management Journal*, 56, 113-136. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0778>
- Humberd, B. K. (2014). *Seeing herself as a leader: An examination of gender-leadership frames in women's leader identity development* (publication n° 1675056093) [thèse de doctorat, Boston College]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
<https://docs.lib.purdue.edu/cgg/vol1/iss7/5/>
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764-791.
<https://doi.org/10.2307/2667055>

- Ibarra, H. (2003). *Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career*. Harvard Business School Press.
- Ibarra, H. et Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of management review*, 35(1), 135-154. <https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok135>
- Ibarra, H. et Obodaru, O. (2016). Betwixt and between identities: Liminal experience in contemporary careers. *Research in Organizational Behavior*, 36, 47-64. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.003>
- Ibarra, H. et Petriglieri, J. L. (2007). *Impossible selves: Image strategies and identity threat in professional women's career transitions*. INSEAD Working Paper. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2742061
- Ibarra, H. et Petriglieri, J. (2016). *Impossible selves: Image strategies and identity threat in professional women's career transitions*. INSEAD Working Paper. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2742061>
- Ibarra, H. et Petriglieri, J. L. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*, 23, 10-25. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2019-0238>
- Ibarra, H., Snook, S. et Guillen-Ramo, L. (2010). Identity-based leader development. Dans N. Nohria et R. Khurana (dir.), *Handbook of leadership theory and practice*, 657-678. Harvard Business Press.
- Ibarra, H., Wittman, S., Petriglieri, G. et Day, D. V. (2014). *Leadership and identity: An examination of three theories and new research directions*. Dans D. V. Day (dir.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of leadership and organizations* (p. 285-

301). Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.001.0001>

Jaques, E. (1955). Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety. Dans M. Klein, P. Heimann et R. Money-Kyrle (dir.), *New directions in psycho-analysis*, (p. 478–498). Tavistock.

Jain, S., George, G. et Maltarich, M. (2009). Academics or entrepreneurs? Investigating role identity modification of university scientists involved in commercialization activity. *Research Policy*, 38(6), 922-935. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.02.007>

Janesick, V. J. (2015). "*Stretching*" exercises for qualitative researchers. Sage Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781071878637>

Järvensivu, T. et Törnroos, J. Å. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial marketing management*, 39(1), 100-108. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.05.005>

Järventie-Thesleff, R. et Tienari, J. (2016). Roles as mediators in identity work. *Organization Studies*, 37(2), 237-265. <https://doi.org/10.1177/0170840615604500>

Jarzabkowski, P., Lê, J. K. et Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245-280. <https://doi.org/10.1177/1476127013481016>

Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M. et Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, 72(12), 2954-2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>

- Karelaia, N. et Guillén, R. (2012). *Me, a women and a leader: Antecedents and consequences of the identity conflict of women leaders*. Working Paper
https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2012/2012-117.pdf
- Karelaia, N. et Guillén, L. (2014). Me, a woman and a leader: Positive social identity and identity conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125, 204-219.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.08.002>
- Kark, R. et van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500-528. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351846>
- Karremans, J. C., Van Lange, P. A., Ouwerkerk, J. W. et Kluwer, E. S. (2003). When forgiving enhances psychological well-being: The role of interpersonal commitment. *Journal of personality and social psychology*, 84(5), 1011. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.5.1011>
- Katz, D. et Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. John Wiley.
- Kenney, R. A., Schwartz-Kenney, B. M. et Blascovich, J. (1996). Implicit Leadership Theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1128-1143. <https://doi.org/10.1177/01461672962211004>
- Kets de Vries, M. F. R. (1999). What's Playing in the Organizational Theatre? Collusive Relationships in Management. *Human Relations*, 52(6), 745-773.
<https://doi.org/10.1023/A:1016942415669>
- Kirkeby, Ole-Fogh (1990). Abduction. Dans H. Anderson (dir.), *Vetenskapsteori och metodlära. En introduction*. Studentlitteratur.

- Knights, D. et Willmott, H. (1987). Organizational culture as management strategy : A critique and illustration from the financial service industries. *International Studies of Management and Organization*, 17(3), 40-63.
<https://doi.org/10.1080/00208825.1987.11656461>
- Knights, D. et Willmott, H. (1992). Conceptualizing leadership processes: A study of senior managers in a financial services company. *Journal of Management Studies*, 29, 761-782.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00688.x>
- Kram, K. E., Wasserman, I. C. et Yip, J. (2012). Metaphors of identity and professional practice: Learning from the scholar- practitioner. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 48(3), 304-341. <https://doi.org/10.1177/0021886312439097>
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. et Sheep, M. L. (2006a). On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. *Human Relations*, 59(10), 1315-1341. <https://doi.org/10.1177/0018726706071525>
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. et Sheep, M. L. (2006b). Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22798186>
- Kreiner, G. E. et Sheep, M. (2009). Growing pains and gains: Framing identity dynamics as opportunities for identity growth. Dans L. M. Roberts et J. E. Dutton (dir.), *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation* (p. 23-46). Routledge.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.

- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24, 691-710. <https://doi.org/10.2307/259349>
- Langley, A. et Ravasi, D. (2019). Visual artifacts as tools for analysis and theorizing. Dans T. Zilber, J. M. Amis et J. Mair (dir.), *The Production of Managerial Knowledge and Organizational Theory: New Approaches to Writing, Producing and Consuming Theory (Research in the Sociology of Organizations (vol. 59, p. 173-199)*. Emerald Publishing <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20190000059010>
- Lanka, E., Topakas, A. et Patterson, M. (2020). Becoming a leader: Catalysts and barriers to leader identity construction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 377-390. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1706488>
- Larsson, M., Holmberg, R. et Kempster, S. (2019). It's the organization that is wrong: Exploring disengagement from organizations through leadership development. *Leadership*, 16(2), 141-162. <https://doi.org/10.1177/17427150198793>
- Lawrence, K. A., Lenk, P. et Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 87-102. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.014>
- Lawrence, T. B. et Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. Dans C. R. Stewart, C. Hardy, T. B. Lawrence et R. Walter Nord (dir.), *The SAGE Handbook of Organization Studies* (2e éd., p.215-254). Sage Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781848608030.n7>
- Lawrence, T. B., Suddaby, R. et Leca, B. (2011). Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization, *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58. <https://doi.org/10.1177/1056492610387222>

- Leca, B., Battilana, J. et Boxenbaum, E. (2008). *Agency and institutions: A review of institutional entrepreneurship*. Harvard Business School.
- Leung, A., Zietsma, C. et Peredo, A. M. (2014). Emergent identity work and institutional change: The “quiet” revolution of Japanese middle-class housewives. *Organization Studies*, 35(3), 423-450. <https://doi.org/10.1177/0170840613498529>
- Lewis M. W. (2000) Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776. <https://doi.org/10.2307/259204>
- LEXICO powered by Oxford (2021, 9 avril). *Tension*.
<https://www.lexico.com/definition/tension>
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/naturalistic-inquiry/book842>
- Linstead, A. (2006). *Managing identity*. Basingstoke. Palgrave Macmillan.
- Liu, H. (2019). Just the servant: An intersectional critique of servant leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1099-1112. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3633-0>
- Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1305-1335. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57317866>
- Long, S. (2006). Organisational defenses against anxiety: What has happened since the 1955 Jaques paper? *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, 3(4), 279-295.
<https://doi.org/10.1002/aps.111>
- Lord, R. G. et Brown, D. J. (2004). *Leadership Processes and Follower Self-Identity*. Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410608864>
- Lord, R. G., Foti, R. J. et De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational*

- behavior and human performance*, 34(3), 343-378. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90043-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90043-6)
- Lord, R. G., De Vader, C. L. et Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of applied psychology*, 71(3), 402-410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402>
- Lord, R. G. et Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The leadership quarterly*, 16(4), 591-615. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>
- Lord, R. G. et Maher, K. J. (1991). Cognitive theory in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 1-62. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402>
- Löwstedt, M. et Räisänen, C. (2014). Social identity in construction: Enactments and outcomes. *Construction Management and Economics*, 32(11), 1093-1105. <https://doi.org/10.1080/01446193.2014.956132>
- Lucas, K. (2011). Blue-collar discourses of workplace dignity: Using outgroup comparisons to construct positive identities. *Management Communication Quarterly*, 25(2), 353-374. <https://doi.org/10.1177/0893318910386445>
- Lutgen-Sandvik, P. (2008). Intensive remedial identity work: Responses to workplace bullying trauma and stigmatization. *Organization*, 15(1), 97-119. <https://doi.org/10.1177/1350508407084487>
- Maitlis, S. (2009). Who am I now? Sensemaking and identity in posttraumatic growth. Dans L. M. Roberts et J. E. Dutton (dir.) *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation* (p. 47-76). Routledge.

- Markus, H. (1977). Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 63-78. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.35.2.63>
- Markus, H. et Nurius, P. (1986). Possible Selve. *American Psychologist*, 41(9), 954-969. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.9.954>
- Markus, H. et Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual review of psychology*, 38(1), 299-337. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.38.020187.001503>
- Marlow, S., et McAdam, M. (2015). Incubation or induction? Gendered identity work in the context of technology business incubation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 791-816. <https://doi.org/10.1111/etap.12062>
- Marris, P. (1975). *Loss and change*. Anchor Press.
- McAdams, D. P. (1999). Personal narratives and the life story, Dans L. Pervin, et O. John (dir.), *Handbook of personality: Theory and research* (2^e éd., p. 478-500). Guilford Press.
- McAdams, D. P. (1990). Unity and purpose in human lives: The emergence of identity as a life-story. Dans A. I. Robin, R. A. Zucker, R. A. Emmons et S. Frank (dir.), *Studying persons and lives* (p. 148-200). Springer.
- McAdams, D. P. (2008). Personal narratives and the life story. In O. P. John, R. W. Robins, et L. A. Pervin (dir.), *Handbook of personality: Theory and research* (3^e éd., p. 241-261). Guilford Press.
- McAdams, D. P. (1996). Personality, modernity, and the storied self: A contemporary framework for studying persons. *Psychological inquiry*, 7(4), 295-321. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0704_1

- McAdams, D. P., Josselson, R. E. et Lieblich, A. E. (2006). *Identity and story: Creating self in narrative*. American Psychological Association.
- McCall, G. J. et Simmons, J. L. (1978). *Identities and interactions: An examination of human associations in everyday life*. Free Press.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society*. University of Chicago Press.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6, 329-341.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90012-8](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90012-8)
- Menzies, I. E. P. (1960). A case-study in the functioning of social systems as a defence against anxiety: A report on a study of the nursing service of a general hospital. *Human Relations*, 13, 95-121. <https://doi.org/10.1177/001872676001300201>
- Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure* (rev. ed.). The Free Press.
- Meyer A. (1991). Visual Data in Organizational Research. *Organization Science*, 2(2), 218-236.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2.2.218>
- Miller, W. I. (1997). *The anatomy of disgust*. Harvard University Press.
- Mintzberg, H. (1998). Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. *Harvard Business Review*, 76(6), 140-148. <https://hbr.org/1998/11/covert-leadership-notes-on-managing-professionals>
- Mucchielli, A. (2007). Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. *Recherches qualitatives*, 3, 1-27. http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v3/MucchielliFINAL2.pdf
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

- Mumby, D. K. (1997a). Modernism, postmodernism, and communication studies: A rereading of an ongoing debate. *Communication Theory*, 7, 1-28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1997.tb00140.x>
- Mumby, D. K. (1997b). The problem of hegemony: Rereading Gramsci for organizational communication studies. *Western Journal of Communication*, 61, 343-375. <https://doi.org/10.1080/10570319709374585>
- Murphy, P. R. et Jackson, S. E. (1999). Managing work role performance: Challenges for twenty-first-century organizations and their employees. Dans D. R. Ilgen et E. D. Pulakos (dir.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development* (p. 325-365). Jossey-Bass.
- Myatt, M. (2012). *The 1 Reason Leadership Development Fails*. Forbes.
- Neisser, U. (1993). The self perceived. Dans U. Neisser (dir.), *The perceived self: Ecological and interpersonal sources of self-knowledge* (p. 3-21). Cambridge University Press.
- Newman, K. S. (1988). *Falling from grace*. University of California Press.
- Nyberg, D. et Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership*, 10, 437-455. <https://doi.org/10.1177/1742715013504425>
- Oyserman, D., Elmore, K. et Smith, G. (2012). Self, self-concept, and identity. Dans M. R. Leary et J. P. Tangney (dir.), *Handbook of self and identity* (2^e éd., p. 69-104). Guilford Press.
- Parris, D. L. et Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(3), 377-393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Parsons, T. (1951). *The social system*. The Free Press.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage Publications.

- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research et evaluation methods: Integrating theory and practice* (5^e éd.). Sage Publications.
- Pearce, C. L. et Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>
- Peirce, C. S. (1903). Pragmatism as the logic of abduction. Dans *The essential Peirce: Selected philosophical writings* (vol. 2, p. 226-242). Indiana University Press.
- Pentland, B. (1999). Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review*, 24(4), 711-724. <https://doi.org/10.2307/259350>
- Perkmann, M. et Spicer, A. (2008). How are management fashions institutionalized? The role of institutional work, *Human Relations*, 61(6), 811-844.
<https://doi.org/10.1177/001872670809240>
- Petriglieri, J. L. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals identities. *Academy of Management Review*, 37, 34-57.
<https://doi.org/10.5465/amr.2009.0087>
- Petriglieri, G. et Petriglieri, J. L. (2010). Identity workspaces: The case of business schools. *Academy of Management Learning et Education*, 9(1), 44-60.
<https://doi.org/10.5465/amle.9.1.zqr44>
- Petriglieri, G. et Stein, M. (2012). The unwanted self: Projective identification in leaders' identity work. *Organization Studies*, 33(9), 1217-1235.
<https://doi.org/10.1177/0170840612448158>

- Phillips, J. S. et Lord, R. G. (1986). Notes on the practical and theoretical consequences of implicit leadership theories for the future of leadership measurement. *Journal of Management*, 12(1), 31-41. <https://doi.org/10.1177/014920638601200104>
- Picard, H. (2015). « Entreprises libérées », parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur. [thèse de doctorat, Ecole doctorale de Dauphine, Paris]. Thèses Fr. <https://www.theses.fr/2015PA090063>
- Picard, H. et Islam, G. (2020). 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership. *Organization Studies*, 41(3), 393-414. <https://doi.org/10.1177/0170840618814554>
- Pourtois, J. P. et Desmet, H. (2007). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Editions Mardaga.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A. et Parent, D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177-193. <https://doi.org/10.1177/014920630202800203>
- Pratt, M. G. (2012). Rethinking identity construction processes in organizations: three questions to consider. Dans M. Schultz, S. Maguire, A. Langley et H. Tsoukas (dir.), *Constructing Identity in and around Organizations* (p. 21-49). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199640997.003.0002>
- Pratt, M. G. et Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42. <https://doi.org/10.2307/259261>
- Pratt, M. G. et Rafaeli, A. (1997). Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of Management Journal*, 40, 862-898. <https://doi.org/10.2307/256951>

- Pratt, M. G., Rockmann, K. W. et Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of management journal*, 49(2), 235-262.
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786060>
- Prokos, A. et Padavic, I. (2002). “There oughtta be a law against bitches”: Masculinity lessons in police academy training. *Gender, Work and Organization*, 9, 439-459.
<https://doi.org/10.1111/1468-0432.00168>
- Ramarajan, L. (2008). *The diversity in your head: The influence of multiple intrapersonal identities on interpersonal problem solving*. Unpublished work.
<https://repository.upenn.edu/dissertations/AAI3363583/>
- Ramarajan, L. (2014). Past, present and future research on multiple identities: Toward an intrapersonal network approach. *Academy of Management Annals*, 8(1), 589-659.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2014.912379>
- Ramarajan, L. et Reid, E. (2013). Shattering the myth of separate worlds: Negotiating nonwork identities at work. *Academy of Management Review*, 38, 621-644.
<https://doi.org/10.5465/amr.2011.0314>
- Ravasi, D. (2017). Visualizing our way through theory building. *Journal of Management Inquiry*, 26, 240-243. <https://doi.org/10.1177/1056492616680575>
- Riverin-Simard, D., Spain, A. et Michaud, C. (1997). Positions paradigmatiques et recherches sur le développement vocationnel adulte. *Cahiers de la recherche en éducation*, 4(1), 59-91. <https://doi.org/10.7202/1017375ar>

- Roberts, L. M. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of management review*, 30(4), 685-711.
<https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378873>
- Roberts, L. M., Cha, S. E., Hewlin, P. F. et Settles, I. H (2009). Bringing the inside out: Enhancing authenticity and positive identity in organizations. Dans L. M. Roberts et J. E. Dutton (dir.), *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation* (p. 149-169). Routledge.
- Rosenfeld, D. (1999). Identity work among lesbian and gay elderly. *Journal of Aging Studies*, 13(2), 121-144. [https://doi.org/10.1016/S0890-4065\(99\)80047-4](https://doi.org/10.1016/S0890-4065(99)80047-4)
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
<https://doi.org/10.2307/3094827>
- Rothbard, N. P. et Ramarajan, L. (2009). Checking your identities at the door? Positive relationships between nonwork and work identities. *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation* (p. 125-148). Routledge.
- Rothenberg, A. (1979). *The emerging goddess: The creative process in art, science and other fields*. The University of Chicago Press.
- Rubin, H. J. et Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Sage Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781452226651>
- Rubin, H. J. et Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3^e éd.). Sage Publications.
- Rumens, N. et Kerfoot, D. (2009). Gay men at work:(Re) constructing the self as professional. *Human Relations*, 62(5), 763-786. <https://doi.org/10.1177/0018726709103457>

- Sacks, O. (1985). *The Man Who Mistook his Wife for his Hat and other Clinical Tales*.
Duckworth.
- Sadri, G., Weber, T. J. et Gentry, W. A. (2011). Empathic emotion and leadership performance:
An empirical analysis across 38 countries. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 818-830.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.005>
- Savoie-Zajc, L. (1996). Validation des méthodes qualitative (critères de). Dans A. Mucchielli
(Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (p. 264-
265). Armand Colin.
- Savoie-Zajc, L. (2004a). Acceptation interne (critère de). Dans A. Mucchielli (dir.). *Dictionnaire
des méthodes qualitatives en sciences humaines* (2e éd., p. 1-2). Armand Colin.
- Savoie-Zajc, L. (2004b). Cohérence interne (critère de). Dans A. Mucchielli (dir.). *Dictionnaire
des méthodes qualitatives en sciences humaines* (2e éd., p. 20). Armand Colin.
- Savoie-Zajc, L. (2004c). Confirmation externe (critère de). Dans A. Mucchielli (dir.).
Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines (2e éd., p. 29). Armand
Colin.
- Savoie-Zajc, L. (2007). La recherche-action et le processus d'innovation : Accompagnement des
dynamiques d'ajustements de pratiques professionnelles de personnels scolaires. Dans F.
Cros (dir.) *L'agir innovationnel : aux sources de la professionnalisation enseignante* (p.
63-75). De Boeck.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management
characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
<https://doi.org/10.1037/h0037128>

- Schweiger, S., Müller, B. et Güttel, W. H. (2020). Barriers to leadership development: Why is it so difficult to abandon the hero? *Leadership*, 16(4), 411-433.
<https://doi.org/10.1177/1742715020935742>
- Senge, P. (1996). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. Dans K. Starkey (dir.) *How Organizations Learn* (p. 288-315). Thomson Business Press.
- Serpe, R. (1987). Stability and change in self: A structural symbolic interactionist explanation. *Social Psychology Quarterly*, 50, 44-55. <https://doi.org/10.2307/2786889>
- Settles, I. H. (2004). When multiple identities interfere: The role of identity centrality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(4), 487-500.
<https://doi.org/10.1177/0146167203261885>
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12, 405-424. <https://doi.org/10.1177/017084069101200304>
- Shamir, B., Dayan-Horesh, H. et Adler, D. (2005). Leading by biography: Towards a life-story approach to the study of leadership. *Leadership*, 1(1), 13-29.
<https://doi.org/10.1177/1742715005049348>
- Shamir, B. et Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Shavelson, R. J., Hubner, J. J. et Stanton, G. C. (1976). Self-concept: Validation of construct interpretations. *Review of educational research*, 46(3), 407-441.
<https://doi.org/10.3102/00346543046003407>
- Simpson, B. et Carroll, B. (2008). Re-viewing "role" in processes of identity construction. *Organization*, 15(1), 29-50. <https://doi.org/10.1177/1350508407084484>

- Simpson, B. et Carroll, B. (2020). Identity work in developing collaborative leadership. Dans A. D. Brown (dir.), *The Oxford handbook of identities in organizations* (p. 502-517). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.27>
- Sluss, D. M., Van Dick, R. et Thompson, B. S. (2011). Role theory in organizations: A relational perspective. Dans S. Zedeck (dir.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization*. (p. 505-534). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-016>
- Smith, D. D. (1968). Dogmatism, cognitive consistency, and knowledge of conflicting facts. *Sociometry*, 31(3), 259-277. <https://doi.org/10.2307/2786611>
- Sinclair, A. (2009). Seducing leadership: Stories of leadership development. *Gender, Work et Organization*, 16(2), 266-284. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00441.x>
- Sinclair, A. (2011). Being leaders: Identities and identity work in leadership. Dans *The Sage handbook of leadership* (p. 508-517). Sage Publications.
- Snow, D. A. et Anderson, L. (1987). Identity work among the homeless: the verbal construction and avowal of personal identities. *American Journal of Sociology*, 92, 1336-1371. <https://doi.org/10.1086/228668>
- Spall, S. (1998). Peer debriefing in qualitative research: Emerging operational models. *Qualitative inquiry*, 4(2), 280-292. <https://doi.org/10.1177/107780049800400208>
- Spillett, M. A. (2003). Peer debriefing: Who, what, when, why, how. *Academic Exchange Quarterly*, 7(3). <https://www.thefreelibrary.com/Peer+debriefing%3A+who%2C+what%2C+when%2C+why%2C+how.-a0111848817>

- Staw, B. M., Sandelands, L. E. et Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
<https://doi.org/10.2307/2392337>
- Stets, J. E. (1995). Role identities and person identities: Gender identity, mastery identity, and controlling one's partner. *Sociological perspectives*, 38(2), 129-150.
<https://doi.org/10.2307/1389287>
- Stets, J. E. et Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social psychology quarterly*, 63, p. 224-237. <https://doi.org/10.2307/2695870>
- Stets, J. E. et Burke, P. J. (2003). A sociological approach to self and identity. Dans M. R. Leary et J. P. Tangney (dir.), *Handbook of self and identity* (p. 128-152). Guilford Press.
- Stohl, C. et Cheney, G. (2001). Participatory processes/paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349-407. <https://doi.org/10.1177/0893318901143001>
- Storey, J., Salaman, G. et Platman, K. (2005). Living with enterprise in an enterprise economy: Freelance and contract workers in the media. *Human Relations*, 58(8), 1033-1054.
<https://doi.org/10.1177/0018726705058502>
- Stroebe, M. et Schut, H. (1999). The dual process model of coping with bereavement: Rationale and description. *Death Studies*, 23, 197-224. <https://doi.org/10.1080/074811899201046>
- Stroebe, M. et Schut, H. (2010). The dual process model of coping with bereavement: A decade on. *Omega: The Journal of Death et Dying*, 61, 273-289).
<https://doi.org/10.2190/OM.61.4.b>
- Stryker, S. (1980). *Symbolic interactionism: A social structural version*. Benjamin Cummings.

- Stryker, S. (2006). Traditional symbolic interactionism, role theory, and structural symbolic interactionism: The road to identity theory. Dans J. H. Turner (dir.), *Handbook of sociological theory* (p. 211-231). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/0-387-36274-6_11
- Stryker, S. et Burke, P. (2000). The past, present, and future of identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63, 284-297. <https://doi.org/10.2307/2695840>
- Suddaby, R. et Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative science quarterly*, 50(1), 35-67. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.35>
- Sveningsson, S. et Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human relations*, 56(10), 1163-1193. <https://doi.org/10.1177/00187267035610001>
- Sveningsson, S. et Larsson, M. (2006) Fantasies of leadership: Identity work. *Leadership* 2(2), 203-224. <https://doi.org/10.1177/1742715006062935>
- Swann, W. B. (1987). Identity negotiation: Where two roads meet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1038-1051. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1038>
- Swann, W. B. (1990). To be adored or to be known: The interplay of self-enhancement and self-verification. Dans R. M. Sorrentino et E. T. Higgins (dir.), *Handbook of motivation and cognition* (vol. 2, p. 408–450). Guilford Press.
- Swann Jr, W. B., Johnson, R. E. et Bosson, J. K. (2009). Identity negotiation at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 81-109. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.06.005>
- Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 73-84. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.06.001>

- Sykes, G. M. et Matza, D. (1957). Techniques of neutralization: A theory of delinquency. *American sociological review*, 22(6), 664-670. <https://doi.org/10.2307/2089195>
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity, and social comparison. Dans H. Tajfel (dir.). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (p. 61-76). Academic Press.
- Tajfel, H. (1981). Social stereotypes and social groups. Dans J. C. Turner et H. Giles (dir.), *Intergroup behaviour* (p. 144-167). Blackwell.
- Tajfel, H. et Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. Dans S. Worchel, et W. G. Austin (dir.), *Psychology of intergroup relations* (p. 7-24). Nelson.
- Tajfel, H. et Turner, J. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. Dans J. Jost et J. Sidanius (dir.), *Political psychology: Key readings* (p. 276-293). Psychology Press.
- Tajfel, H. et Turner, J. C. (2010). *An integrative theory of intergroup conflict*. Dans T. Postmes et N. R. Branscombe (dir.), *Key readings in social psychology. Rediscovering social identity* (p. 173-190). Psychology Press.
- Tarallo, M. (2018). *The Art of Servant Leadership*. SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/pages/the-art-of-servant-leadership.aspx>
- Tashakkori A et Teddlie, C. (2010). Putting the human back in “human research methodology”: The researcher in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(4), 271-277. <https://doi.org/10.1177/1558689810382532>
- Taylor S. (2005). Self-narration as rehearsal: A discursive approach to the narrative formation of identity. *Narrative Inquiry*, 15(1), 45-50. <https://doi.org/10.1075/ni.15.1.03tay>

- Tepper, B. J., Lockhart, D. et Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*, 86, 789-796. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.789>
- Thomas, R. et Linstead, A. (2002). Losing the plot? Middle managers and identity. *Organization*, 9(1), 71-93. <https://doi.org/10.1177/135050840291004>
- Thomas, R., Mills, A. et Helms Mills, J. (dir) (2004). *Identity politics at work: resisting gender, gendering resistance*. Routledge.
- Thornberg, R. et Charmaz, K. (2014). Grounded theory and theoretical coding. *The SAGE handbook of qualitative data analysis*, 5, 153-169. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446282243.n11>
- Tolbert, P. S. et Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. Dans S. R. Clegg, C. Hardy et W. Nord (dir.), *Handbook of organization studies*, (p. 175-190). Sage Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781446218556.n6>
- Thomas, E. J. et Biddle, B. J. (1966). The nature and history of role theory. Dans B. J. Biddle et E. J. Thomas (dir.), *Role theory: Concepts and research* (p. 3-19). Wile.
- Thomas, R. et Davies, A. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. *Organization studies*, 26(5), 683-706. <https://doi.org/10.1177/0170840605051821>
- Thompson, W. E. (1991). Handling the stigma of handling the dead: Morticians and funeral directors. *Deviant Behavior*, 12(4), 403-429. <https://doi.org/10.1080/01639625.1991.9967888>
- Thompson, W. E. et Harred, J. L. (1992). Topless dancers: Managing stigma in a deviant occupation. *Deviant Behavior*, 13, 291-311. <https://doi.org/10.1080/01639625.1992.9967914>

- Thompson, W. E., Harred, J. L. et Burks, B. E. (2003). Managing the stigma of topless dancing: A decade later. *Deviant Behavior*, 24, 551-570. <https://doi.org/10.1080/713840274>
- Tourish, D., Craig, R. et Amernic, J. (2010). Transformational leadership education and agency perspectives in business school pedagogy: a marriage of inconvenience ?. *British Journal of Management*, 21, 40-59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00682.x>
- Tracey, S. J. et A. Trethewey (2005). Fracturing the real-self - fake-self dichotomy: Moving toward “crystallized” organizational discourses and identities, *Communication Theory* 15(2), 168-195. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2005.tb00331.x>
- Tracy, S. J. (2004). The construction of correctional officers: Layers of emotionality behind bars. *Qualitative Inquiry*, 10(4), 509-533. <https://doi.org/10.1177/1077800403259716>
- Tracy, K. et Naughton, J. (1994). The identity work of questioning in intellectual discussion. *Communication Monographs*, 61, 281-302. <https://doi.org/10.1080/03637759409376339>
- Trethewey, A. (1999b). Isn't it ironic: Using irony to explore the contradictions of organizational life. *Western Journal of Communication*, 63, 140-167. <https://doi.org/10.1080/10570319909374634>
- Trice, H. M. et Morand, D. A. (1989). Rites of passage in work careers. Dans M. B. Arthur, D. T. Hall, et B. S. Lawrence (dir.), *Handbook of career theory* (p. 397-416). Cambridge University Press.
- Turner, R. H. (1978). The role and the person. *American journal of Sociology*, 84(1), 1-23. <https://doi.org/10.1086/226738>
- Turner, J. H. (2006). Role theory. Dans J. H. Turner (Ed.), *Handbook of sociological theory* (p. 233-254). Springer.

- Van Der Valk, I. (2003). Right-wing parliamentary discourse on immigration in France. *Discourse et Society*, 14(3), 309-348. <https://doi.org/10.1177/09579265030143004>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Dierendonck, D. et Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Van Dijk T.A. (2001). Multidisciplinary CDA: A plea for diversity. Dans R. Wodak et M. Meyer (dir.) *Methods of Critical Discourse Analysis* (p. 95-120). Sage Publications.
- Van Gennep, A. (1960). *The rites of passage*. University of Chicago Press.
- Van Maanen, J. (1998). *Qualitative Studies of Organizations*, Sage Publications.
- Van Maanen, J. et Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. Dans B. M. Staw (dir.), *Research in organizational behavior* (vol. 1, p. 209-264). JAI Press.
- Von Hippel, C., Issa, M., Ma, R. et Stokes, A. (2011a). Stereotype threat: Antecedents and consequences for working women. *European Journal of Social Psychology*, 41(2), 151-161. <https://doi.org/10.1002/ejsp.749>
- Von Hippel, C., Walsh, A. M. et Zouroudis, A. (2011b). Identity separation in response to stereotype threat. *Social Psychological and Personality Science*, 2(3), 317-324. <https://doi.org/10.1177/1948550610390391>
- Watson, T. J. (2008). Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143. <https://doi.org/10.1177/1350508407084488>

- Watson, T. J. (2009). Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. *Human relations*, 62(3), 425-452.
<https://doi.org/10.1177/0018726708101044>
- Westwood R. et Johnston A. (2012). Reclaiming authentic selves: control, resistive humour and identity work in the office, *Organization*, 19(6), 787-808.
<https://doi.org/10.1177/1350508411422583>
- Winkler, I. (2018). Identity work and emotions: A review. *International journal of management reviews*, 20(1), 120-133. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12119>
- Wittman, S. (2019). Lingering identities. *Academy of Management Review*, 44(4), 724-745.
<https://doi.org/10.5465/amr.2015.0090>
- Wright, P. M., Dunford, B. B. et Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
<https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Wrzesniewski, A. et Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
<https://doi.org/10.2307/259118>
- Ybema, S., Keenoy, T., Oswick, C., Beverungen, A., Ellis, N. et Sabelis, I. (2009). Articulating identities. *Human Relations*, 62, 299-322. <https://doi.org/10.1177/0018726708101904>
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7^e éd.). Prentice Hall.
- Zheng, W., Meister, A. et Caza, B. B. (2020). The stories that make us: Leaders' origin stories and temporal identity work. *Human relations*, 74(8), 1178-1210.
<https://doi.org/10.1177/0018726720909864>

Zheng, W. et Muir, D. (2015). Embracing leadership: A multi-faceted model of leader identity development. *Leadership & Organization Development Journal* 36(6), 630-656.

<https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0138>

Annexes

Annexe A - Annonce de recrutement

4/8/2021

À la recherche de leaders inspirants et engagés pour une étude sur le leadership | LinkedIn



Réactiver Pr



Étude sur le leadership - à la recherche de leaders inspirants et engagés

À la recherche de leaders inspirants et engagés pour une étude sur le leadership

Publié le 5 juillet 2017

[Modifier l'article](#)

[Voir les stats](#)



Lara Geinoz

Candidate au doctorat en psychologie du travail et des organisations (Ph.D.)

1 article

Vous êtes leader et aimeriez partager votre cheminement professionnel ou vous êtes en contact avec un leader inspirant et engagé envers sa collectivité. J'aimerais rencontrer des participants pour une entrevue de 90 minutes afin de mieux comprendre ce qui amène les gestionnaires à adopter certains comportements de leadership.

Cette démarche se fait dans le cadre d'une thèse doctorale supervisée par Louis Baron, professeur associé de l'Université de Montréal.

Je vous invite à me contacter par courriel si vous avez un intérêt à participer à cette étude ou à transférer ce message à des participants potentiels, à l'adresse suivante :

lara.geinoz@umontreal.ca .

En vous remerciant pour votre intérêt,

Lara Geinoz

B.A. Étudiante au PhD en psychologie industrielle / organisationnelle

Université de Montréal | lara.geinoz@umontreal.ca



<https://www.linkedin.com/pulse/%25C3%25A0-la-recherche-de-leaders-inspirants-et-engag%25C3%25A9s-pour-une-lara-geinoz/?trackingId=16%2Fezg14MS%2Fs...> 1/2

Annexe B - Guide d'entrevue

Tel que discuté par téléphone et sur le formulaire de consentement, l'entrevue porte sur l'exploration de votre réalité de gestionnaire où nous allons explorer cinq grandes questions. Durant l'entrevue, vous aurez à discuter votre réalité personnelle en considérant votre rôle au sein de l'organisation dans laquelle vous avez travaillé au cours de la dernière année. Il n'y a donc pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Nous allons à certains moments parler de votre idéal, et à d'autres moments, parler de la réalité qui peut parfois différer de votre vision idéale. Soyez le plus honnête possible et répondez selon votre impression du moment. Avez-vous des questions avant que l'on débute ? Très bien, commençons par la première question :

Q1 : Parlez-moi de votre vision de leader :

- Pour vous, qu'est-ce qu'être un bon leader ?
- Pour vous, de quoi a l'air un leader idéal ?

Q2 : Au quotidien, comment cette vision prend-elle forme ?

- Est-ce qu'il y a des exemples au quotidien qui illustreraient votre vision de ce que c'est, être un bon leader ?
- Pouvez-vous nommer des exemples qui illustrent votre vision du leadership ?
- En quoi cet exemple est-il relié à votre vision ?

Q3 : Pensez à la vision, aux principes et valeurs que vous m'aviez nommés au début, quels seraient les obstacles qui vous empêchent de concrétiser cette vision du leadership dans votre rôle de gestionnaire ?

- Avez-vous des exemples de cela ?
- Tout à l'heure vous aviez nommé

Q4 : Maintenant, revoyez-vous il y a quelques années de cela et pensez à un moment où vous n'étiez pas en mesure de concrétiser la vision, les valeurs ou principes que vous m'avez nommés.

- Quel genre de leader étiez-vous
- Qu'est-ce qui a changé et vous a permis d'appliquer les principes discutés ?

Q5 : Connaissez-vous le leadership servant ?*

- Avez-vous entendu parler de ce type de leadership ?
- Qu'en pensez-vous ? Qu'est-ce votre entourage en pense ?

Q6 : Nous sommes arrivés à la dernière question. Pourriez-vous me parler d'un moment difficile pour vous en tant que leader ?

- Pourquoi ce moment a-t-il été difficile ?

Q7 : À la lumière de ce que nous avons discuté, est-ce que vous aimeriez ajouter quelque chose ?

Nous avons maintenant terminé l'entrevue. Il nous reste le questionnaire sociodémographique à compléter. De plus, si vous le souhaitez, nous pouvons discuter de la démarche de ma recherche.

*Cette question n'a pas été traitée dans la présente étude.

Annexe C - Formulaire de consentement



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Étude chez les gestionnaires : exploration de l'expérience subjective du leader

Qui dirige ce projet?

Moi, Lara Geinoz. Je suis étudiante au doctorat à l'Université de Montréal au Département de psychologie du travail et des organisations. Mon directeur de recherche est Louis Baron, professeur associé au Département de psychologie du travail et des organisations lui aussi.

Décrivez-moi ce projet

Mon projet a pour but de mieux comprendre l'expérience subjective des gestionnaires qui se disent inspirants et engagés. Pour ce faire, je compte rencontrer une vingtaine de gestionnaires comme vous ayant plus d'une année d'expérience en gestion dans une organisation.

Si je participe, qu'est-ce que j'aurai à faire?

Vous aurez à participer à une entrevue avec moi durant laquelle je vous poserai des questions sur votre vision du leadership ainsi que la forme que prend cette vision au quotidien. L'entrevue devrait durer environ 90 minutes et avec votre permission, je vais l'enregistrer sur magnétophone afin de pouvoir ensuite transcrire ce que vous m'aurez dit sans rien oublier. Si vous préférez que je ne vous enregistre pas, je pourrai simplement prendre des notes.

Y a-t-il des risques ou des avantages à participer à cette recherche?

Il n'y a aucun risque à répondre à mes questions. Cependant, il se peut que votre expérience de gestionnaire ait été quelques fois déplaisantes et que cette entrevue vous rappelle des moments désagréables. Si vous le souhaitez, vous pouvez simplement décider de ne pas répondre à ces questions et même mettre fin à l'entrevue.

Vous ne serez pas payé pour votre participation et vous n'en retirerez aucun avantage personnel. Votre participation pourrait cependant nous aider à mieux comprendre la réalité subjective des gestionnaires en position de leadership.

Que ferez-vous avec mes réponses?

Je vais analyser l'ensemble des réponses que tous les participants m'auront données afin d'essayer de voir s'il y a des éléments communs entre les diverses expériences subjectives de leadership. Les résultats feront partie de ma thèse de doctorat.

Est-ce que mes données personnelles seront protégées?

Oui! Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. De plus, les renseignements recueillis seront conservés de manière confidentielle. Les enregistrements et les transcriptions seront gardés dans un bureau fermé et seuls mon directeur de recherche et moi-même en prendront connaissance. Les enregistrements et toute information permettant de vous identifier seront détruits 7 ans après la fin de mon projet. Ensuite, je ne conserverai que les réponses transcrites, mais sans aucune information concernant les personnes qui me les auront données.

Les résultats généraux de mon projet pourraient être utilisés dans des publications ou des communications, mais toujours de façon anonyme, c'est-à-dire sans jamais nommer ou identifier les participants.

Ce projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences de l'Université de Montréal.
Projet CERAS-2017-18-150-D

Est-ce que je suis obligé de répondre à toutes les questions et d'aller jusqu'au bout?

Non! Vous pouvez décider de ne pas répondre à une ou plusieurs questions. Vous pouvez aussi à tout moment décider que vous ne voulez plus participer à l'entrevue et que vous abandonnez le projet. Dans ce cas, vous pourrez même me demander de ne pas utiliser vos réponses pour ma recherche et de les détruire. Cependant, une fois que le processus de publication des données sera mis en route, je ne pourrai pas détruire les analyses et les résultats portant sur vos réponses, mais aucune information permettant de vous identifier ne sera publiée.

À qui puis-je parler si j'ai des questions durant l'étude?

Pour toute question, vous pouvez me contacter au numéro suivant 438-490-8607 ou à l'adresse suivante lara.geinoz@umontreal.ca. Plusieurs ressources sont à votre disposition.

Ce projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences de l'Université de Montréal. Pour toute préoccupation sur vos droits ou sur les responsabilités des chercheurs concernant votre participation à ce projet, vous pouvez contacter le comité par téléphone au 514 343-7338 ou par courriel l'adresse ceras@umontreal.ca ou encore consulter le site Web : <http://recherche.umontreal.ca/participants>.

Si vous avez des plaintes concernant votre participation à cette recherche, vous pouvez communiquer avec l'ombudsman (c'est un « protecteur des citoyens ») de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone 514-343-2100 ou à l'adresse courriel ombudsman@umontreal.ca (l'ombudsman accepte les appels à frais virés).

Comment puis-je donner mon accord pour participer à l'étude ?

En signant ce formulaire de consentement et en me le remettant. Je vous laisserai une copie du formulaire que vous pourrez conserver afin de vous y référer au besoin.

CONSENTEMENT

Déclaration du participant

- Je comprends que je peux prendre mon temps pour réfléchir avant de donner mon accord ou non à ma participation.
- Je peux poser des questions à l'équipe de recherche et exiger des réponses satisfaisantes.
- Je comprends qu'en participant à ce projet de recherche, je ne renonce à aucun de mes droits ni ne dégage les chercheurs de leurs responsabilités.
- J'ai pris connaissance du présent formulaire d'information et de consentement et j'accepte de participer au projet de recherche.

Je consens à ce que l'entrevue soit enregistrée : Oui Non

Signature du participant : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Engagement du chercheur

J'ai expliqué les conditions de participation au projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et je me suis assuré de la compréhension du participant. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au présent formulaire d'information et de consentement.

Signature de la chercheuse : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Annexe D - Questionnaire sociodémographique

Questionnaire démographique

Nom, Prénom :

1. Âge : ____ ans

2. Sexe : H F

3. Dans quel pays êtes-vous né(e)?

- Canada
- États-Unis
- Mexique
- France
- Belgique
- Grande-Bretagne
- Italie
- Algérie
- Maroc
- Vietnam
- Chine
- Autre (veuillez préciser) : _____

4. Dans quelle région travaillez-vous ? _____

- Estrie
- Montréal
- Outaouais
- Laval
- Lanaudière
- Laurentides
- Montérégie
- Autre, précisez : _____

5. Quel est votre diplôme le plus élevé?

- Secondaire
- Collégial
- Baccalauréat
- Maîtrise
- Doctorat

6. Combien d'années d'expérience en gestion de personnel avez-vous? ____ ans
(Nombres d'années totales)

7. Quel est le titre de votre poste actuel ? _____

8. Depuis combien de temps êtes-vous dans votre poste actuel ? ____ ans

9. Combien d'employés supervisez-vous directement ? _____ (ex. 2 VP)

10. Combien d'employés avez-vous à charge au total ? _____ (ex. 25 employés)

11. En moyenne, combien d'heures consacrez-vous à chaque semaine à votre emploi ? _____ heures
(p. ex. : si vous travaillez entre 35 et 40 heures par semaine, indiquez "38")

12. Dans quel secteur d'activité travaillez-vous présentement ?

- Gestion
- Affaires, finance et administration
- Sciences naturelles et appliquées et professions apparentées
- Secteur de la santé
- Sciences sociales, enseignement, administration publique et religion
- Arts, cultures, sport et loisirs
- Ventes et services
- Métiers, transport et conducteurs de matériel et professions apparentées
- Professions propres au secteur primaire (p.ex. agriculteur, éleveur, jardinier)
- Professions propres à la transformation, fabrication et service d'utilité publique
- Autre, précisez : _____

13. Dans quel type d'organisation travaillez-vous?

- Organisation publique
- Organisation parapublique
- Petite ou moyenne entreprise (PME) privée
- Grande entreprise privée (+ de 250)
- Organisme sans but lucratif
- Travail autonome/ à mon compte

14. Combien d'employés votre organisation emploie-t-elle? _____ salariés

15. Votre emploi est-il syndiqué?

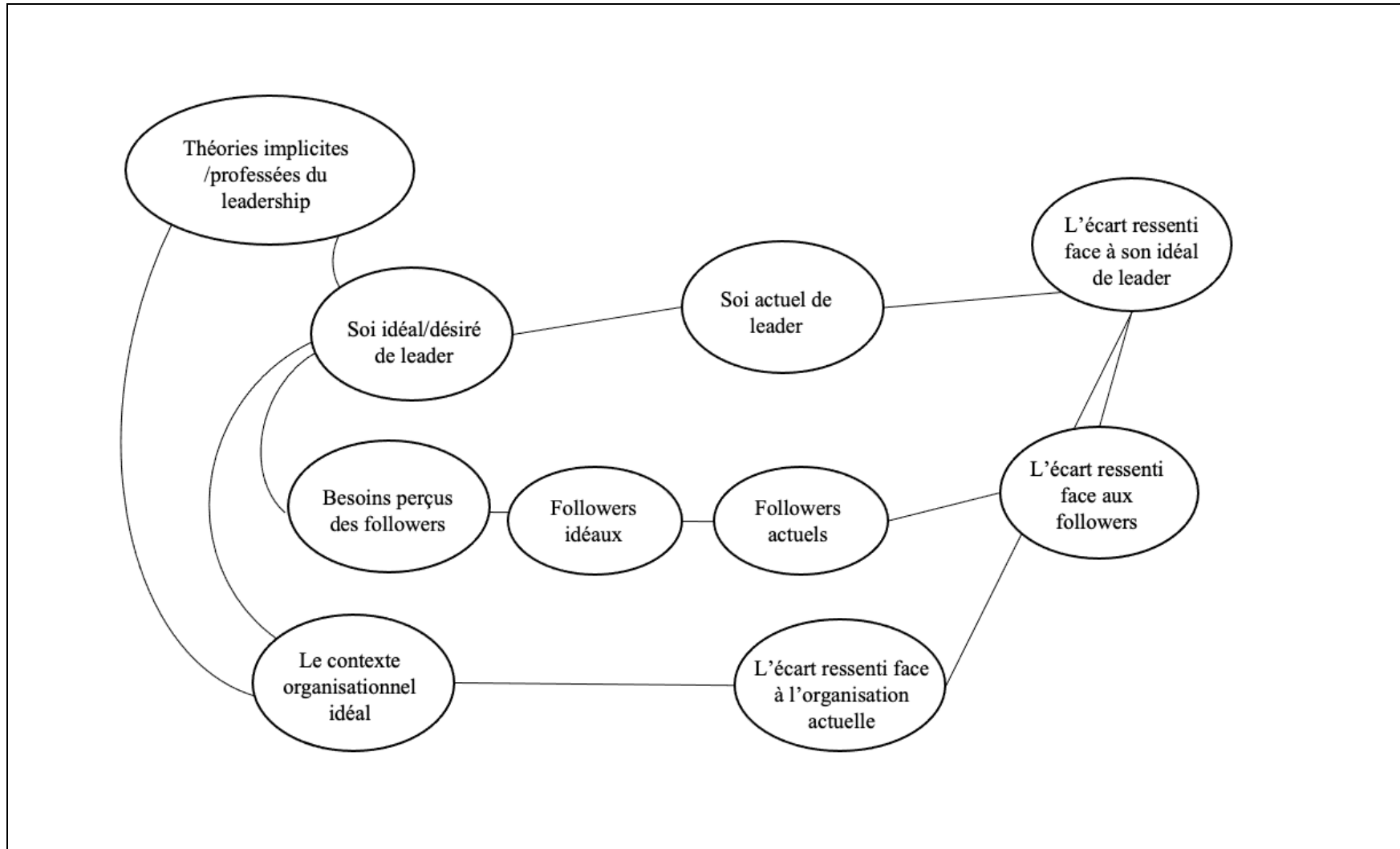
- Oui
- Non

16. Quel est votre statut d'emploi actuellement?

- J'occupe un poste temporaire à durée indéterminée (c.-à-d. je ne sais pas quand prendra fin mon lien d'emploi avec mon employeur)
- J'occupe un poste temporaire à durée déterminée (c.-à-d. je sais quand prendra fin mon lien d'emploi avec mon employeur)
- Je travaille pour cet employeur sous forme contractuelle
- J'ai un emploi qui mène à la permanence, mais je suis présentement en période de probation
- J'ai un emploi permanent

Commentaires :

Annexe E - Carte conceptuelle de la première analyse thématique



Annexe F - Exemple de la première analyse thématique

	Théorie professée/implicites du leader	Soi idéal/désiré	Soi actuel	Écart ressenti
Leader	<p>« être capables d’œuvrer dans le monde de façon, si je dois mettre un mot là-dessus, de façon générative »</p> <p>« Donc, plus on est des individus qui ont cette capacité-là de métaboliser leurs patterns d’habitudes de réactivité... Ben ça, je pense que ça fait, si on le met dans le thème du leadership, ça va faire de ben meilleurs leaders »</p>	<p>« si je suis capable d’être plus conscient de mon expérience, [...] je vais être capable d’offrir une présence plus générative aux autres et ça, on pourrait appeler ça du leadership »</p> <p>« si je deviens impatient, frustré, d’être capable de le métaboliser [...] je sais que je dois trouver une réponse plus ouverte, plus juste, plus empathique »</p>	<p>« Quand [...] je reconnais cette énergie-là de rancœur, d’impatience, de frustration [...] Je m’attrape un peu plus tôt [...] Je sais les reconnaître très, très vite pis je vais jogger. [...] Je pense que j’apprends avec les années à les détecter plus vite, à les métaboliser pis aussi être dans l’acceptation »</p>	<p>« il y a quelques années [...] Comme je t’ai dit, je pouvais devenir intransigeant [...] Je pouvais devenir intransigeant avec une énergie de rancune [...] qui est loin de l’idéal que je t’ai décrit [...] je pouvais poser des gestes [...] d’intransigeance, que j’ai... j’ai pas de plaisir à dire ça. »</p>
	Les besoins perçus des followers	Follower idéal	Followers actuels	Écart ressenti
Followers	<p>« on recherche beaucoup des modèles, des personnes à suivre [...] les gens projettent [...] leur part de lumière [...] sur le leader [...] moi j’ai eu cette réalisation-là il y a quelques années, ça fait pas si longtemps, [...] que beaucoup de gens régulaient leur anxiété sur moi, en fait. [...] d’aller chercher des réponses chez le leader, des validations chez le leader, c’est un moyen de réguler leur anxiété »</p>	<p>« [savoir] exercer leur pouvoir de façon complètement assumée, ouverte, authentique »</p> <p>« je continue à maintenir l’invitation de prendre son propre pouvoir [...] chacun peut questionner une quelconque structure de l’organisation, c’est une forme d’exercice de son propre pouvoir [...] de citoyen de l’organisation »</p>	<p>« ils sont en train de me donner ou de donner aux circonstances trop de pouvoir pis ils s’approprient pas [...] le pouvoir qu’ils ont »</p>	<p>« y’ont pas su, dans mon langage à moi, y’ont pas su faire en sorte que ce qu’ils voulait qui se produise se produise »</p> <p>« t’as le pouvoir de prendre la décision. Qu’est-ce qui fait que t’exerces pas ton pouvoir ? »</p>

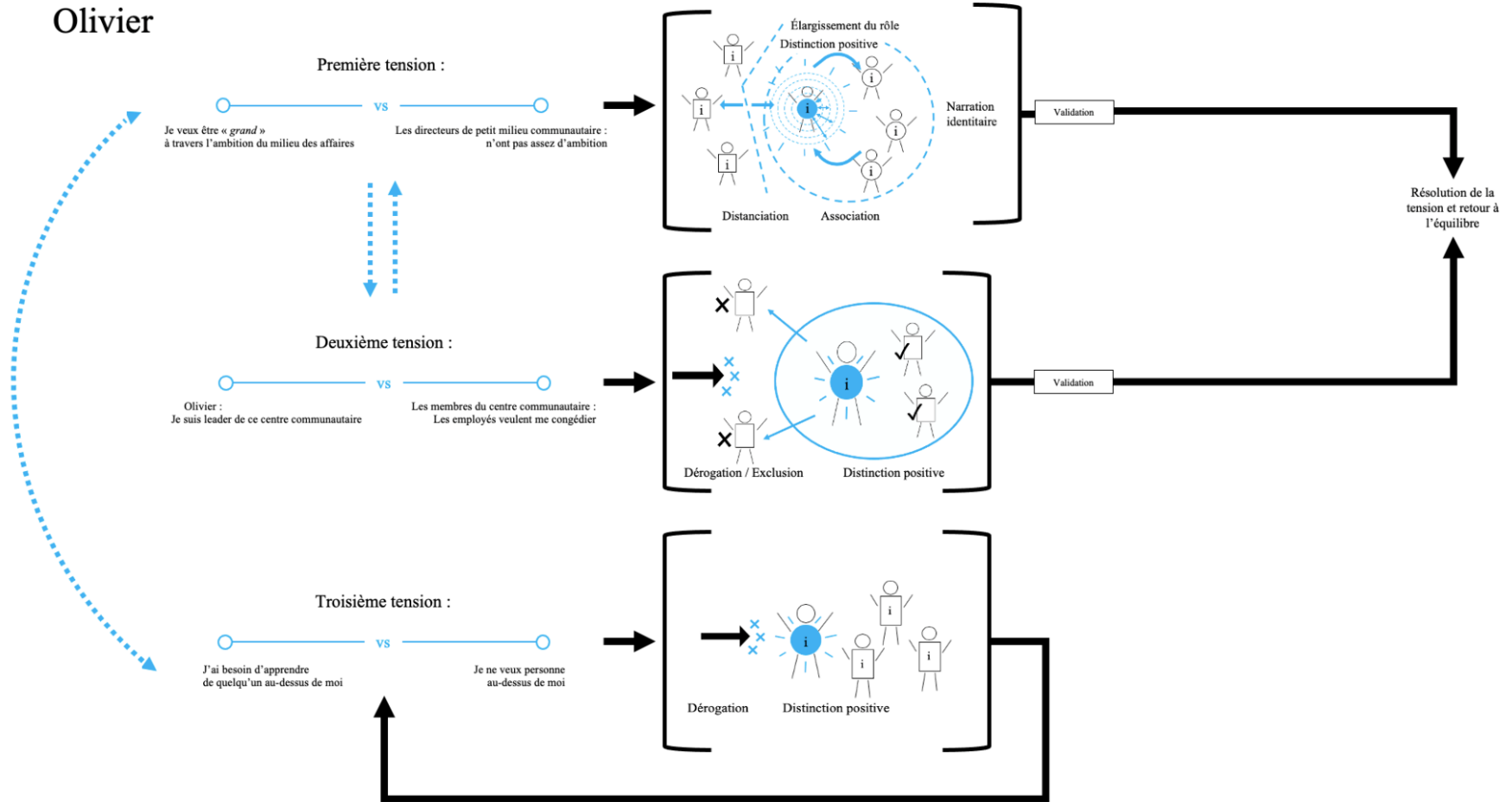
Annexe F - Exemple de la première analyse thématique (suite)

	Contexte organisationnel idéal	Écart ressenti face à l'organisation actuelle
Contexte	« mon idéal social, il va se rapprocher pas mal de l'idéal anarchiste » « chaque individu qui y participe peut questionner la structure » « être capable d'ouvrir toutes les structures au questionnement »	« c'est une capacité qui est peu sollicitée dans notre société d'aujourd'hui où on est très dans l'action, on est très dans le faire » « un des gros obstacles, c'est le système d'éducation » « on n'enseigne pas assez jeune qu'est-ce que ça veut dire, exercer son propre pouvoir en relation authentique avec les autres » « éduquer des futurs citoyens sur la question d'exercer leur pouvoir en relation avec eux quand il se produit des conflits »

Annexe G - Compte rendu des rencontres de « *peer debriefing* »

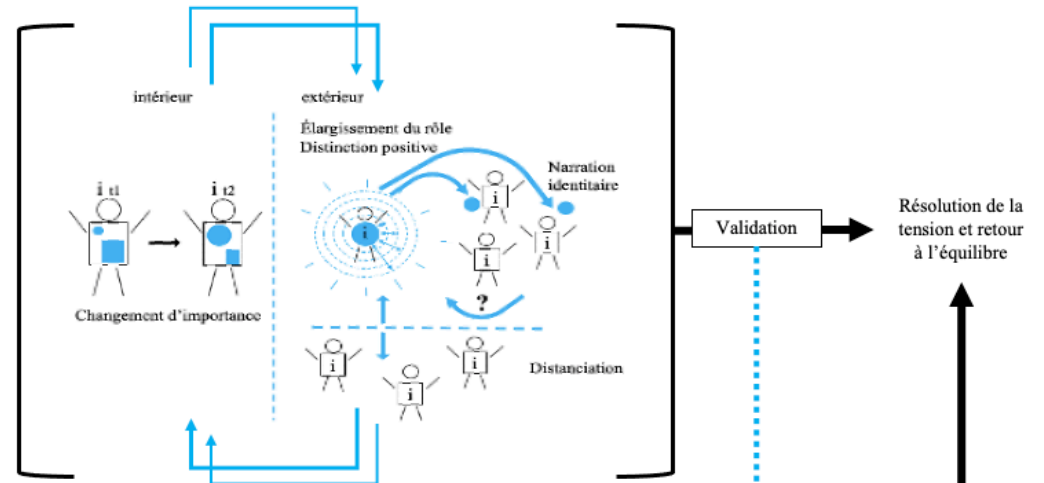
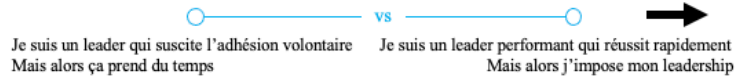
Dates	Sujets abordés	Phase d'analyse
Printemps 2018 2 rencontres	Présence d'un discours sur le leadership authentique et humain, discussion de la théorie professée et de la théorie en action de Argyris et Schön	
Automne 2018 4 rencontres	Tensions et ambivalences dans le discours, présence de paradigmes contradictoires, soi idéal, théories implicites du leadership, discours sur le leader-coach et le développement personnel qui semble plaqué et non-intégré Retour à la littérature sur les théories implicites et la théorie de soi de Higgins	Moment 1
Hiver 2019 2 rencontres	Présentation et discussion des premiers thèmes Présence d'un double discours sur le leadership	
Printemps 2019 3 rencontres	Exploration de divers cadres théoriques permettant d'approfondir les phénomènes observés tel que sur le splitting (Fotaki et Hyde, 2015) et l'identité professionnelle (Pratt, Rockmann, et Kaufmann, 2006) Discussion du travail identitaire comme phénomène traversant les données	
Été et Automne 2019 7 rencontres	Discussion des entrevues à la lumière du cadre théorique du travail identitaire et décision d'analyser les tensions identitaires de chacun de participants Discussions des tensions identitaires et des tentatives de résolutions identifiées chez chacun des participants et validation des énoncés phénoménologiques résumant les tensions identitaires	Moment 2
Hiver et Printemps 2020 5 rencontres	Revue de la littérature et rédaction sur le chapitre le travail identitaire des leaders et création d'une typologie des stratégies de travail identitaire	
Été 2020 3 rencontres	Discussions des stratégies identitaires de chacun des participants à la lumière des tentatives de résolutions déjà identifiées Discussion de la classification des tensions identifiées, synthèse	
Automne 2020 5 Rencontres	Discussion de la typologie des tensions identitaires et les idéaux de leader selon les modèles théoriques héroïques et post-héroïques du leadership	Moment 3
Hiver 2021 6 Rencontres	Discussion sur les dynamiques intégratrices mettant en liens les tensions et les stratégies de travail identitaires	

Annexe H - Représentation du travail identitaire des participants

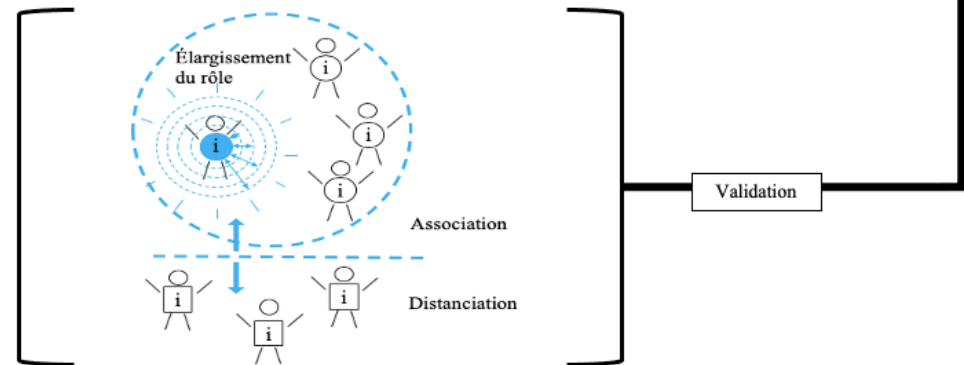
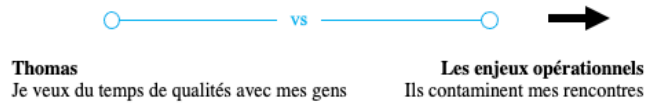


Thomas

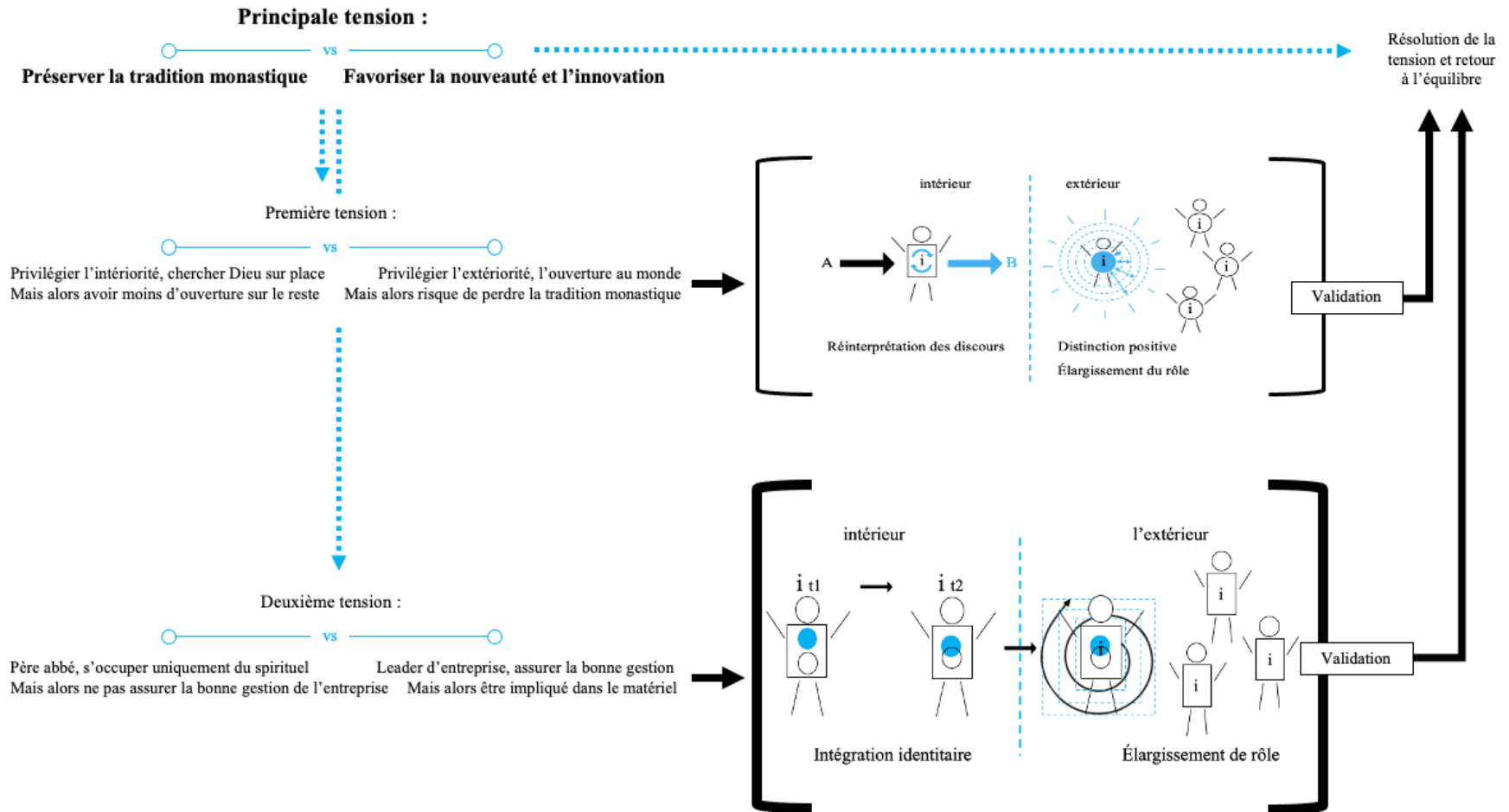
Première tension :



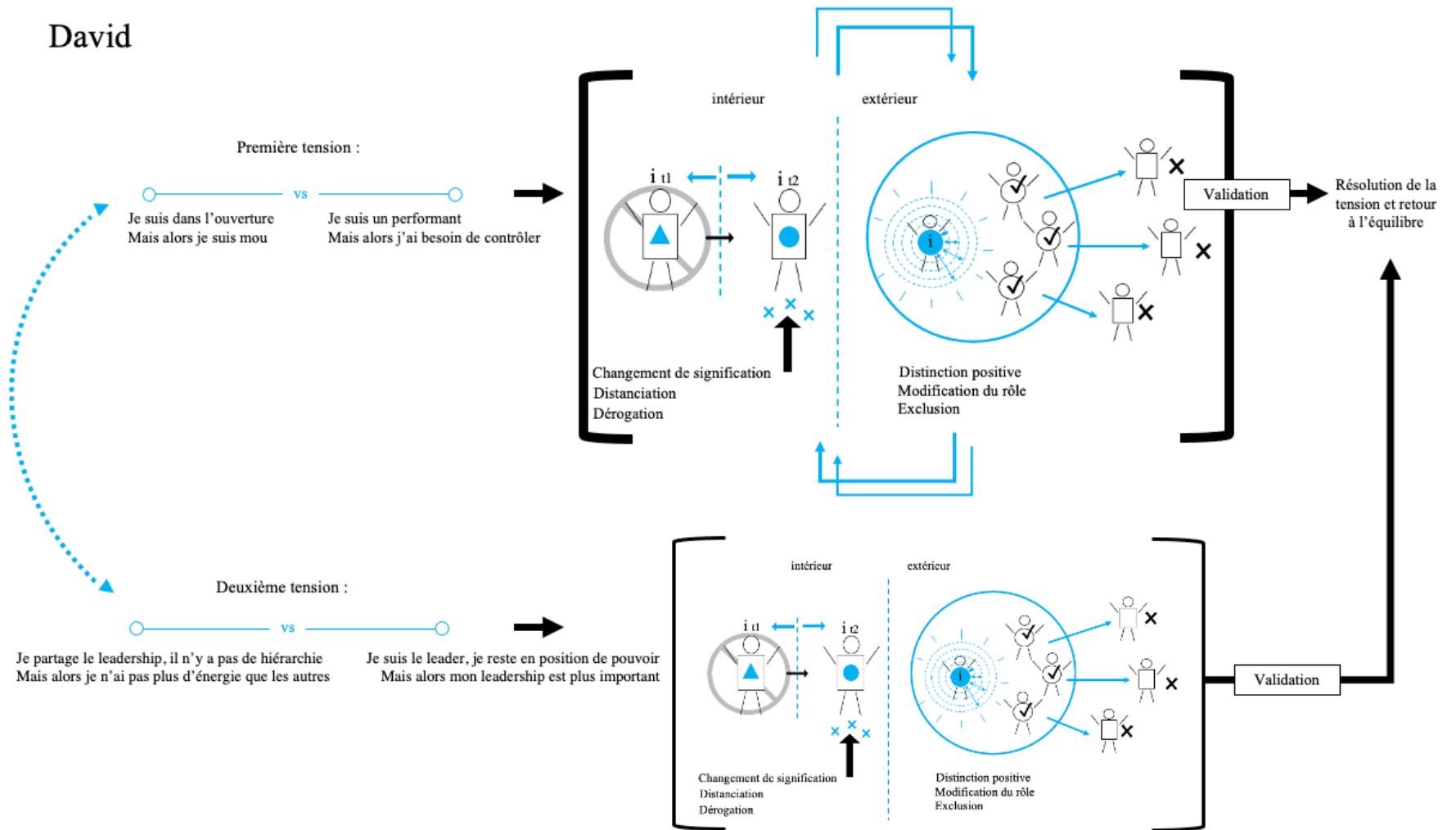
Deuxième tension :



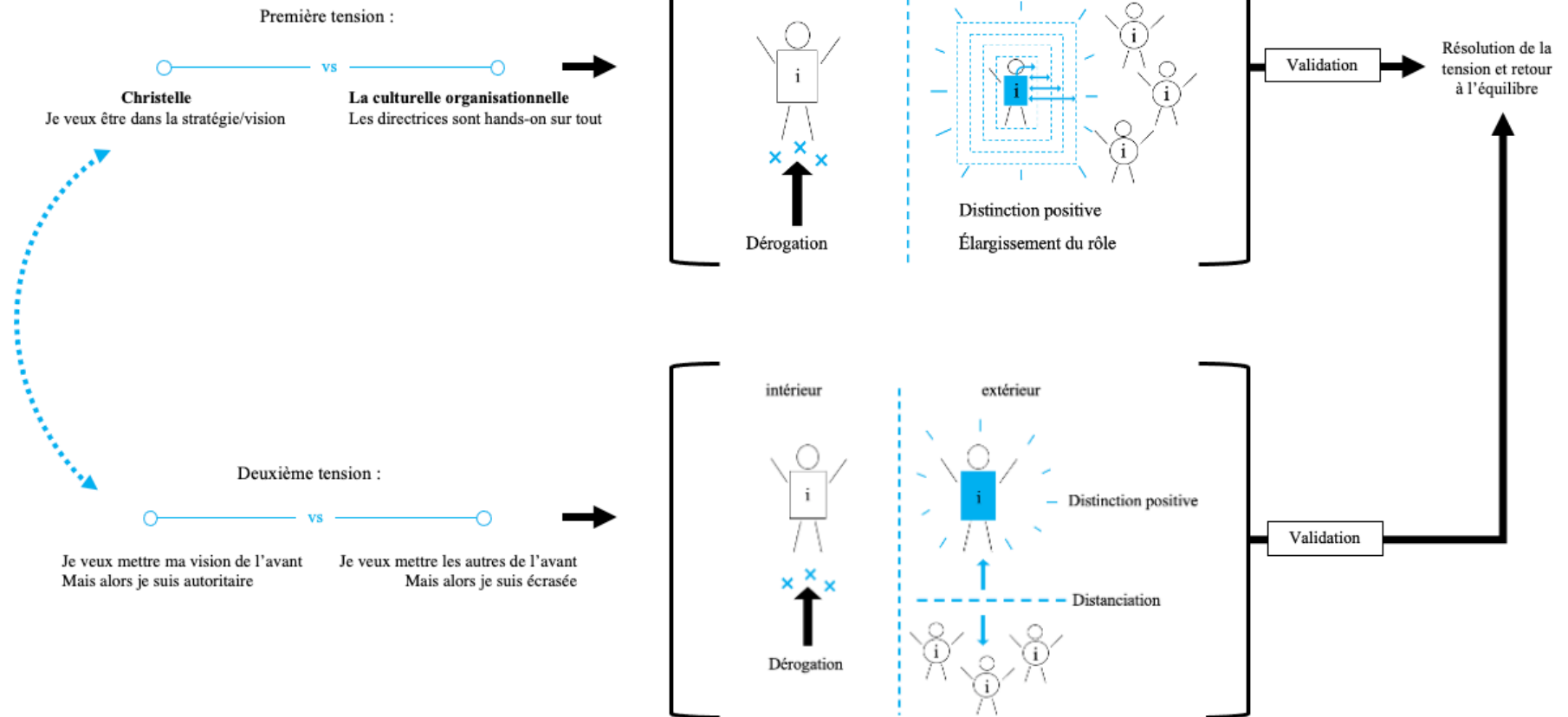
Pierre



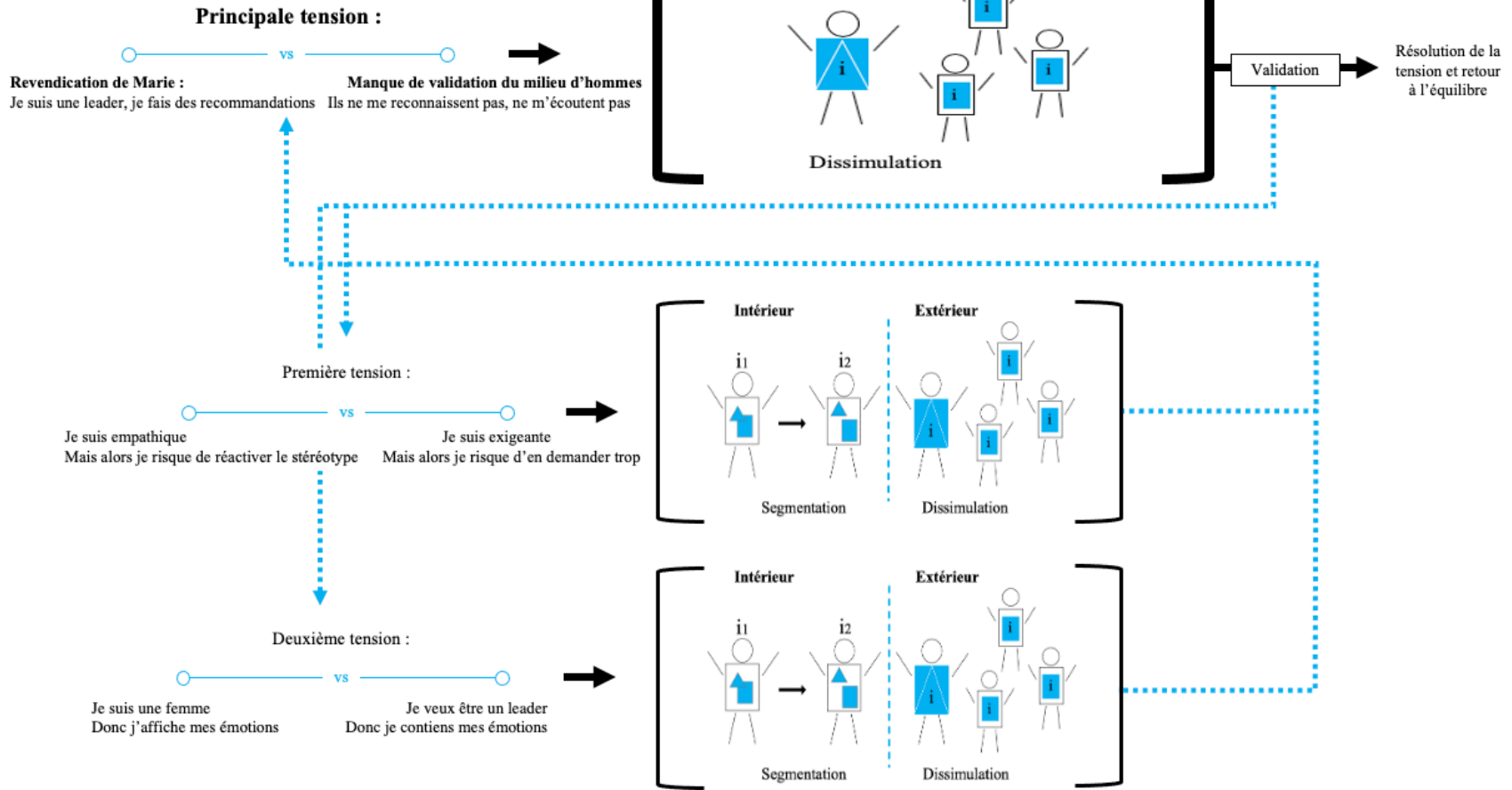
David



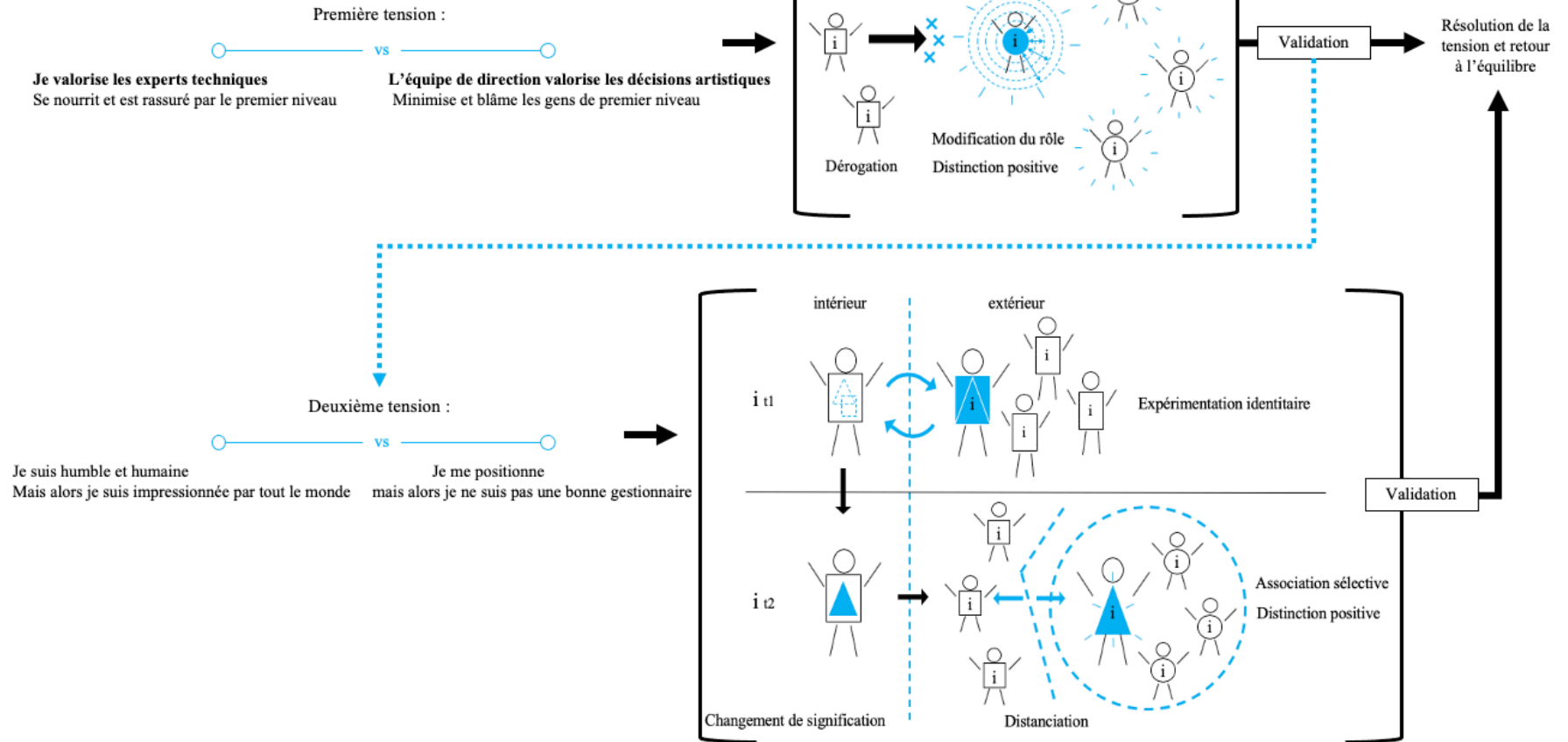
Christelle



Marie



Fabienne



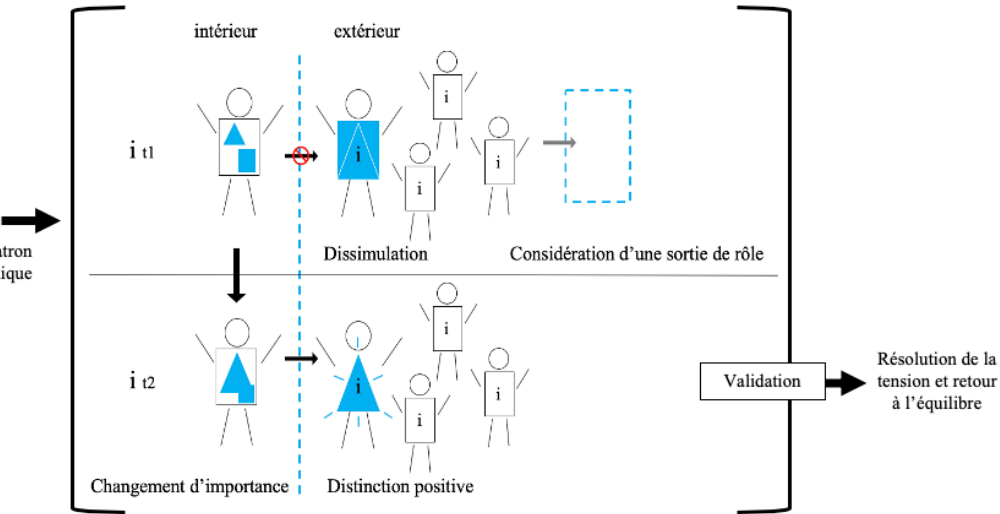
Laurent

Principale tension :

Être soi-même pour être heureux
 Mais alors ne pas faire plaisir à la hiérarchie

vs

Être quelqu'un d'autre pour faire plaisir à son patron
 Mais alors se perdre et devenir un leader toxique



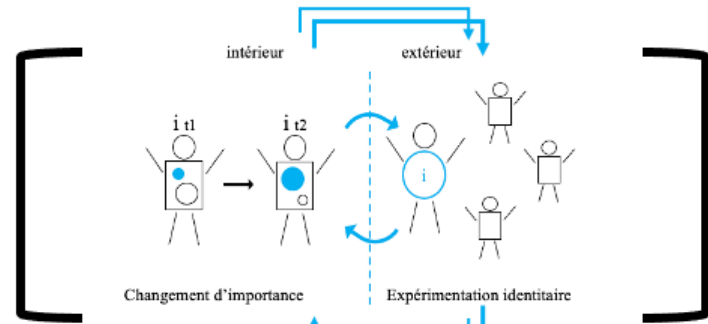
Denis

Première tension :

Être un modèle et dégager une image de réussite
 Mais alors je suis essoufflé, fatigué, épuisé

vs

Me détacher du personnage du leader performant
 Mais alors je ne suis pas responsable et j'abandonne

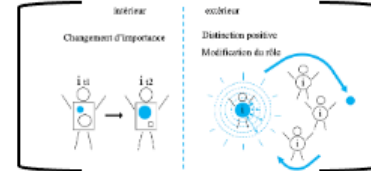


Deuxième tension :

Je n'ai pas besoin de cadre
 Mais alors les employés ont peur

vs

Les employés ont besoin d'un cadre
 Mais alors je suis en décalage

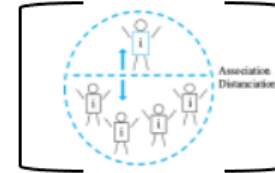


Troisième tension :

Je suis le directeur, j'exerce mon pouvoir
 Mais alors je suis jugé et critiqué

vs

Je suis juste un collègue, je n'exerce pas mon pouvoir
 Mais alors je ne peux pas trancher à la fin

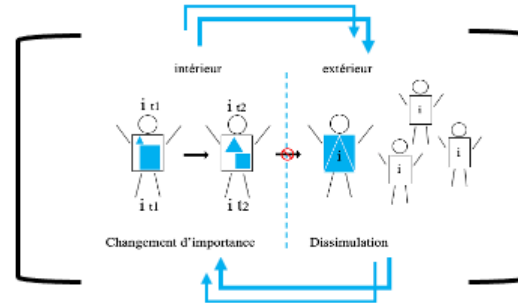


Quatrième tension :

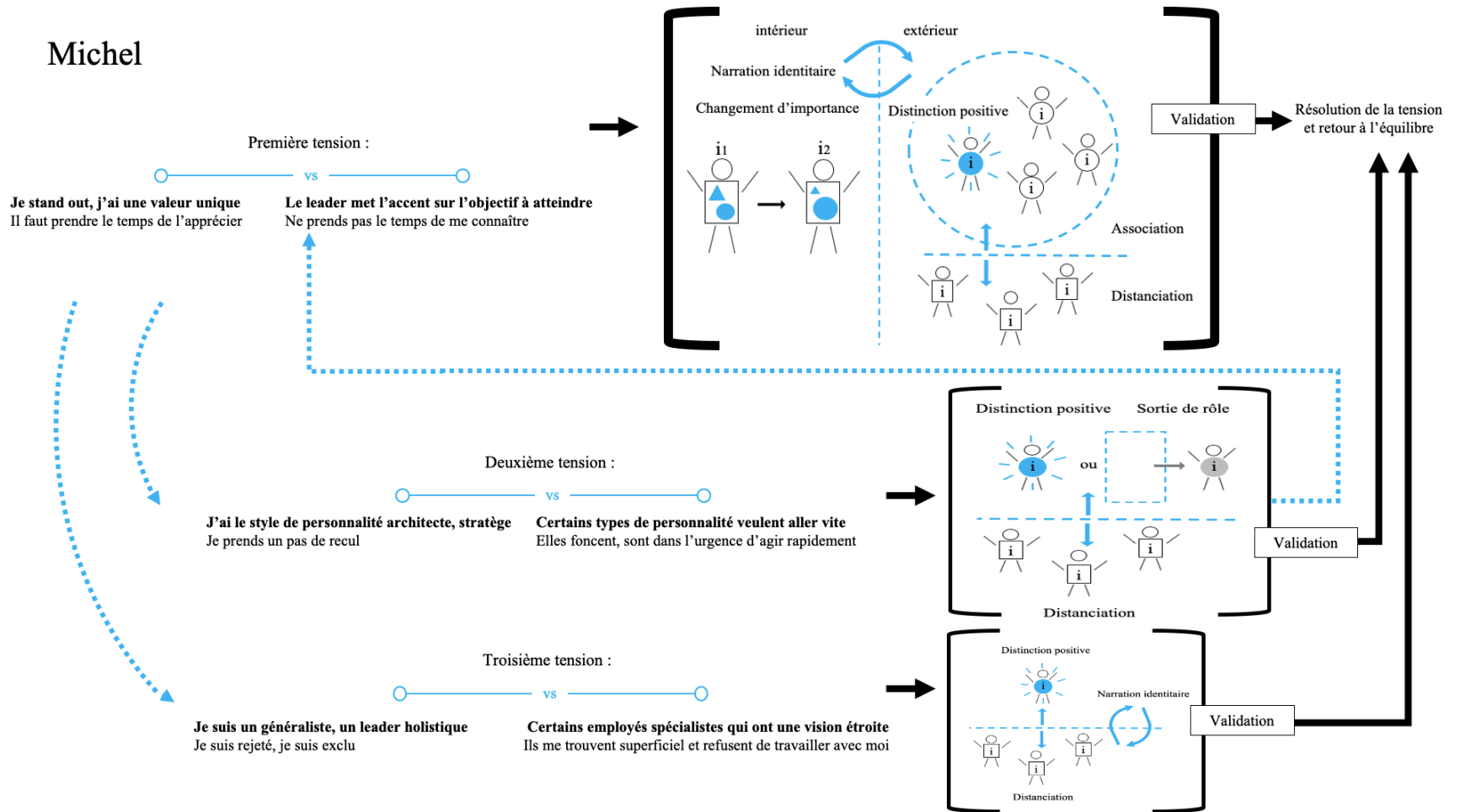
Je suis extrêmement intense, je suis fonceur
 Mais alors je manque de sensibilité aux autres

vs

Je suis extrêmement sensible,
 Mais alors j'éteins et refoule trop énergie



Michel



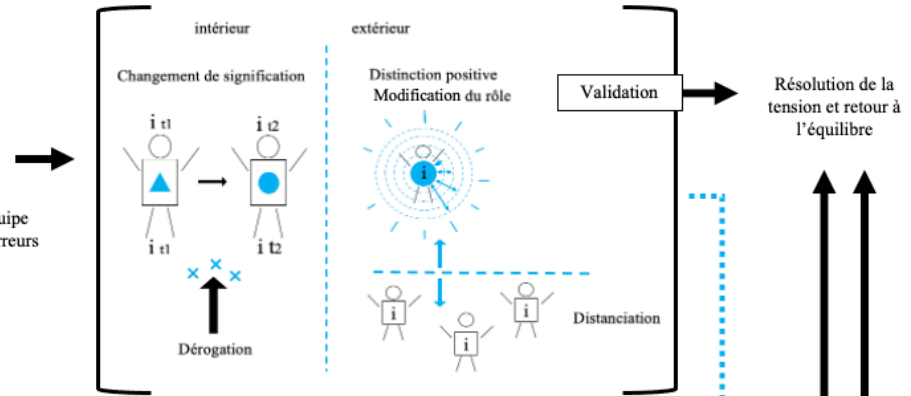
John

Première tension :

Comme un bon parent, j'accepte que l'employé fasse des erreurs
 Mais alors j'affecte la dynamique de l'équipe

vs

Je prends soin de la dynamique d'équipe
 Mais alors je n'accepte pas qu'un employé fasse des erreurs

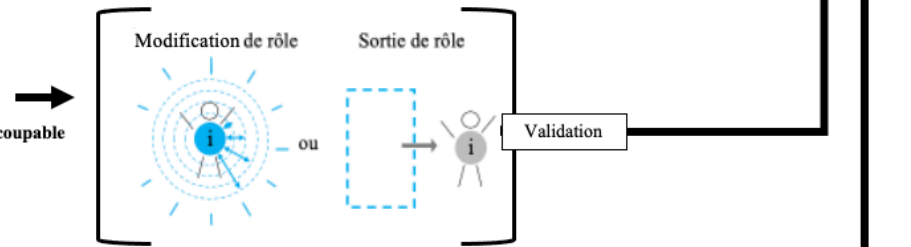


Deuxième tension :

Je gère mon équipe selon mes principes
 Je suis responsable de leurs erreurs

vs

Les grandes entreprises sont dans une culture de chasse au coupable
 et encouragent à se mettre en dehors du problème

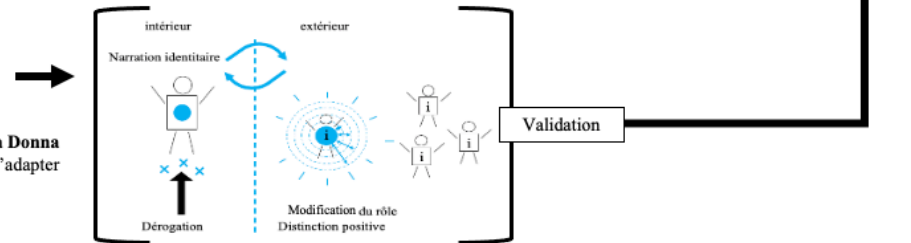


Troisième tension :

Je veux transformer les gens ordinaires en Rockstar
 Je leur transmets mes principes

vs

Certaines personnes sont des Prima Donna
 et refusent d'apprendre et s'adapter



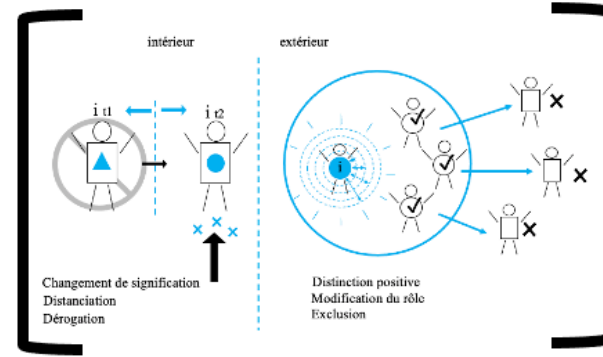
Jean

Principale tension :

Je suis anarchiste dans l'âme
Mais alors je dois être un exemple d'ouverture

vs

Je suis ferme et robuste
Mais alors je risque d'imposer



Validation

Résolution de la tension
et retour à l'équilibre

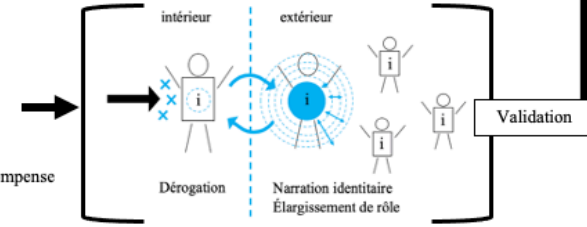


Première tension :

J'ai un idéal anarchiste et
valorise le questionnement de toute structure

vs

La société et le système d'éducation valorisent
le maintien de l'ordre avec travers la punition et la récompense



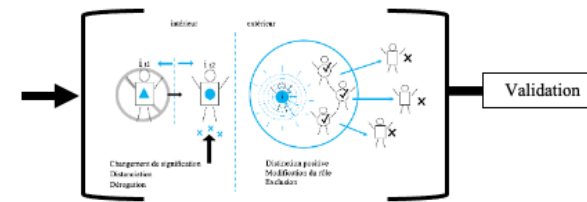
Validation

Deuxième tension :

J'ai un idéal participatif, un rêve d'entreprise libérée
Mais alors je dois prendre des décisions odieuses

vs

Je ne prends pas de décisions odieuses
Mais alors je m'éloigne de mon idéal



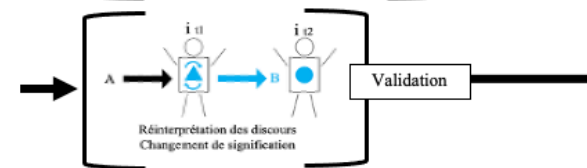
Validation

Troisième tension :

Être un leader visionnaire et porteur
Mais alors je vis l'effet boomerang, on me blâme

vs

Être participatif, un leader d'écoute, qui sait suivre
Mais alors ce n'est pas porteur de sens pour moi



Validation