

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA CONSTRUCTION DE L'IDENTITÉ MANAGÉRIALE ET LA PRATIQUE DU
GENRE : LE CONTEXTE DE TRANSITION PROFESSIONNELLE

THÈSE

PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE DU

DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR

NANCY AUMAIS

JUILLET 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Cette thèse est le fruit de sept années de travail parsemées de moments d'exploration, de découvertes et d'embuches. Si cette réalisation a exigé une dose de détermination et de passion, j'ai reçu l'appui de personnes et d'organismes sans qui je n'aurais pu mener à bien ce projet et que je voudrais remercier ici. Je voudrais d'abord exprimer une profonde reconnaissance au professeur Olivier Germain qui a accepté de diriger ma thèse (il dirait accompagner) et dont le soutien a été sans faille malgré un emploi du temps chargé. Les discussions avec lui ont contribué significativement à la maturation de ce projet et à mon cheminement intellectuel et professionnel. Je le remercie de sa confiance, de son écoute, de son empathie, de son soutien financier et de son sens de l'humour. Le professeur Germain est un être d'une exceptionnelle générosité humaine et professionnelle et je me considère privilégiée de collaborer avec lui et de le côtoyer. Ensuite, je remercie les membres de mon comité, les professeures Linda Rouleau de HEC et Sylvie Paré, de l'UQÀM dont l'expertise considérable transpire dans ce travail et envers qui je suis reconnaissante d'avoir accepté de consacrer leur précieux temps à accompagner cette thèse. Leurs conseils et leur disponibilité ont constitué un apport inestimable et je les remercie de leur rigueur et de leur apport toujours constructif.

Également, je remercie le Fonds québécois de recherches sur la culture et la société ainsi que la Fondation de l'UQÀM pour les bourses d'excellence qui ont contribué à financer le projet. Par ailleurs, sans la participation des femmes gestionnaires qui ont démontré de l'intérêt envers mon travail, cette thèse n'aurait pas vu le jour; je tiens donc à les remercier chaleureusement pour leur accueil et leur générosité à partager leurs expériences et leur quotidien.

Dans ce parcours parfois difficile, j'ai eu le privilège d'être entourée de plusieurs personnes que j'aimerais aussi remercier. Merci à ma mère, Denise, pour son soutien moral et financier, ses révisions linguistiques, son hospitalité et sa disponibilité infinie. Merci à mon père, Paul, à Dianne et Claude Boisvert, Édith Ménard, Mélanie et Alexandre Aumais, pour les encouragements continus. Merci à mes précieuses amies Josée Carrière, Nathalie Peterson et Danielle Fecteau pour leur écoute, leur confiance, leur soutien indéfectible à travers la gamme des émotions des dernières années. Merci tout spécial à Daniel Abman, pour les encouragements, la bienveillance et le sens de l'humour salubre dans les instants critiques de la fin du processus de rédaction.

Enfin, je voudrais remercier mes collègues et ami.e.s du milieu académique, les professeurs Chahrazad Abdallah, Monique Aubry, Christina Constantinidis, Julie Cloutier, Blandine Émilien pour leur soutien continu. Merci à Anne-Laure Saives et Viviane Sergi qui ont pris le temps de discuter une partie de mon travail. Merci aussi aux amies doctorantes : Alexandra Gaidos, toujours présente malgré la distance, dont le soutien et l'affection me sont chers, à l'indispensable Julie Delisle (qui comprend tout et qui me fait bien rigoler), à Geneviève Robert-Huot pour les discussions passionnantes et la curiosité insatiable et à Léa Dorion pour les collaborations fructueuses et inspirantes.

Cette thèse est aussi le fruit des rencontres au fil des colloques, ateliers et séminaires. Merci aux professeur.e.s Isabelle Huault, Laurent Taskin, Alison Pullen, Florence Villesèche et Sara Louise Muhr. Ces personnes, dont le temps est précieux, ont pris le temps de me rencontrer, de discuter de mon travail et m'ont prodigué conseils, appuis et encouragements. Bref, il faut un village...

Avec toute ma gratitude,
Nancy

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I Identité et construction identitaire.....	16
1.1 Identité et concepts liés.....	17
1.2 Les orientations philosophiques des diverses recherches sur l'identité.....	20
1.2.1 La recherche fonctionnaliste et l'identité sociale.....	20
1.2.2 Le courant interprétativiste et le travail identitaire	21
1.2.3 Le courant critique et la régulation identitaire	23
1.3 Le processus de construction de l'identité.....	26
1.4 Conception de l'identité mobilisée: la construction identitaire	27
CHAPITRE II Approches féministes et conceptualisations du genre	32
2.1 Les approches libérales : le genre comme variable robuste	33
2.2 Les approches du point de vue situé.....	34
2.3 Le genre à l'ère des « post » et l'intersectionnalité	35
2.4 L'approche du genre mobilisée dans cette recherche	41
CHAPITRE III Le devenir manager : une construction identitaire genrée.....	43
3.1 Le genre et l'identité comme pratiques sociales.....	44
3.2 Les recherches du devenir manager.....	46
3.3 La co-construction du genre (<i>doing gender</i>) et de l'identité managériale.....	52

3.4	Problématique, question et objectif de recherche	59
CHAPITRE IV Choix méthodologiques et terrain		64
4.1	Considérations épistémologiques et ontologiques.....	64
4.2	Stratégie de recherche : trois cas enchâssés.....	65
4.3	Niveau et unité d'analyse.....	66
4.4	Collecte de données: documenter l'expérience vécue, les pratiques émergentes 67	
4.4.1	Sélection des participantes – échantillonnage volontaire.....	67
4.4.2	<i>Shadowing</i> (filature).....	68
4.4.3	Type d'observation - de l'intruse à la presque « insider »	70
4.4.4	Entretiens non structurés	73
4.4.5	Autres instances de collecte de données	74
4.5	Analyse des données.....	76
4.5.1	Premier temps d'analyse : écrire un récit et extraire des jalons	76
4.5.2	Deuxième temps d'analyse : repérer les positionnements identitaires et décrire le contexte de régulation	77
4.5.3	Troisième temps d'analyse : repérer les tensions - dégager les pratiques de travail identitaire	79
4.6	Établir la crédibilité et la plausibilité.....	81
4.7	Limites	83
4.8	Terrain de recherche, déroulement et considérations éthiques	85
4.8.1	Relation de pouvoir et éthique : introduire de la nuance	87
CHAPITRE V Résultats.....		94
5.1	Mise en contexte et clés de lectures des récits de transition.....	95
5.2	Récits de transition	99
5.2.1	HILARY	100
5.2.2	CAMILLE	129
5.2.3	RADA	147
5.2.4	Des tensions génératrices de travail identitaire	169
5.3	Croisement des récits de transition avec les discours de régulation identitaire 169	
5.3.1	Les discours de régulation identitaire dominants dans l'organisation ..	170
5.3.2	Discours émergent sur « le manager habilitant »	172

5.3.3	Discours concurrent sur « le manager surveillant »	174
5.3.4	Le changement et l'adaptation au changement dans l'organisation.....	175
5.3.5	Le « bon manager » est disponible.....	177
CHAPITRE VI Discussion – vers une autocatégorisation de manager		184
6.1	Comparaison des trois cas de transition identitaire	184
6.2	Les pratiques de travail identitaire.....	187
6.3	Le devenir manager, une construction identitaire inconfortable... et genrée..	198
6.4	Dépasser la binarité pour défaire le genre ?.....	200
6.5	Le plafond de verre comme assemblage de pratiques sociales.....	204
6.6	Contributions de la thèse	209
CHAPITRE VII Retour réflexif		212
7.1	Positionnalité de la chercheur.e	213
7.2	Une posture épistémologique en construction.....	218
7.3	Le parcours doctoral comme moment de transition	224
CONCLUSION.....		227
ANNEXE A Liste des réunions observées.....		233
ANNEXE B Certificat d'approbation éthique		236
ANNEXE C Avis final de conformité du comité éthique.....		237
ANNEXE D Engagement de confidentialité.....		238
ANNEXE E Classifications des courants féministes		239
ANNEXE F Extrait des répertoires de positionnements identitaires		243
BIBLIOGRAPHIE		245

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
Figure 1 : la construction identitaire genrée.....	63
Figure 2: positionnements et tensions (Hilary).....	128
Figure 3: positionnements et tensions (Camille).....	146
Figure 4: positionnements et tensions (Rada).....	168
Figure 5 : facteurs contextuels liés aux tensions identitaires	183
Figure 6 : parcours de transition (Hilary).....	196
Figure 7 : parcours de transition (Camille).....	197
Figure 8 : parcours de transition (Rada).....	197

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
Tableau 1 : orientations métathéoriques des travaux sur l'identité.....	25
Tableau 2 : travaux récents sur l'identité managériale.....	50
Tableau 3 : racines et postulats des approches mobilisées.....	62
Tableau 4 : déroulement du travail de terrain	75
Tableau 5 : deux discours dominants et antagoniques	180
Tableau 6 : sommaire des tensions	182
Tableau 7 : pratiques de travail identitaire.....	195

RÉSUMÉ

Cette thèse examine la dynamique de construction identitaire genrée à travers les cas de trois personnes en contexte de transition professionnelle (nouvellement nommées à une fonction managériale). Puisque l'identité et le genre sont (re)produits dans les interactions quotidiennes et que le travail identitaire des personnes est exacerbé dans des contextes de changement, la transition professionnelle est utilisée ici comme moyen d'accéder à la dynamique de construction identitaire genrée des individus. Pour analyser les dynamiques à l'œuvre, la thèse s'appuie sur deux ensembles de travaux : les travaux qui étudient le genre comme pratique sociale et les travaux qui portent sur la construction identitaire (travail et régulation identitaire). La thèse présente deux contributions interreliées à la littérature sur le travail identitaire. D'abord, elle examine différents types de tensions (presque toujours genrées) qu'illustrent les positionnements identitaires des participantes. Ensuite, elle explore les familles de travail identitaire que les personnes mobilisent pour se construire comme manager, à travers un va-et-vient entre stabilité et changement, apprentissage et ignorance, enthousiasme et cynisme, contentement et détresse, en montrant la nature incarnée de la transition. En déployant une méthodologie peu utilisée (le shadowing) pour accéder aux pratiques quotidiennes, ce travail contribue au développement d'une approche féministe du devenir manager qui articule l'expérience vécue et la régulation sociale.

Mots clés :

Genre comme pratique sociale (*doing / undoing gender*), identité managériale, travail identitaire, régulation identitaire, transition professionnelle

ABSTRACT

This thesis studies the dynamics of gendered identity construction through the cases of three individuals experiencing professional transition (newly appointed to managerial positions). Since identity and gender are produced, reproduced and maintained in daily interactions, and since people's identity work is exacerbated in contexts of change, the professional transition context is used here as a means of accessing the gendered dynamics of identity construction. To analyze the social processes and dynamics at play, the thesis mobilizes two theoretical lenses: gender as a social practice and identity construction (work and identity regulation). The thesis attempts to provide two interrelated contributions to the literature on identity work. First, it examines different types of identity tensions (almost always gendered) that are highlighted by the identity positioning of the participants. Then, it explores identity work categories that the participants mobilize to build themselves as managers, through a continuous back and forth between stability and change, learning and ignorance, enthusiasm and cynicism, contentment and distress, and shows the embodied nature of this transition. Deploying a rarely used methodology (shadowing) to access daily practices, this work contributes to the development of a feminist approach to becoming manager that articulates lived experience and practices with social regulation.

Keywords :

Gender as practice, doing / undoing gender, managerial identity, identity work, identity regulation, professional transition

INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies, la participation des femmes sur le marché du travail a augmenté de manière significative¹ avec la disparition de nombreux obstacles matériels, sociaux et psychologiques qui entravaient historiquement leur entrée sur le marché du travail. Malgré cela, force est de constater la persistance de la ségrégation professionnelle horizontale et verticale ainsi que des inégalités salariales. En effet, le fait que la présence féminine diminue à mesure que les niveaux de responsabilités et de prestige augmentent, et ce, dans l'ensemble des pays développés, fait consensus dans la littérature, quelle qu'en soit l'appartenance théorique (Calás et Smircich, 2006; Davidson et Burke, 2011; Institut de la statistique du Québec, 2013; Spicer *et al.*, 2009). Par ailleurs, les avancées en matière d'égalité demeurent fragiles. Le contexte actuel montre d'ailleurs assez bien la pertinence renouvelée des théories féministes pour examiner les pratiques de genre en organisation, leur participation à la (re)production des inégalités ainsi que leur potentiel de transformation. Même si Montréal, ville cofondée par une femme, a élu la première mairesse de son histoire ces dernières années, on peut penser à l'élection du président Trump aux États-Unis en 2016 avec une rhétorique ouvertement raciste et sexiste, aux scandales autour des violences sexuelles dans les mondes littéraires et artistiques du Québec, ainsi que dans toutes les

¹ Au Canada, en 2015 82 % des femmes appartenant au principal groupe d'âge actif (25 à 54 ans) étaient actives sur le marché du travail. Cette proportion était de 21,6 % en 1950 et de 65,2 % en 1983 (Statistiques Canada, 2017).

sphères de la société y compris le monde universitaire² et à la montée des discours populistes, à la coalition de 32 états qui affirment leur souveraineté nationale contre le droit à l'avortement et à l'attitude antagoniste montante envers les études du genre et de la race. Le mouvement *Black Life Matters*, qui a émergé aux États-Unis, mais a gagné récemment le Canada et le monde, est devenu un cri de ralliement pour les communautés noires et minorisées face à la discrimination raciale systémique (qui bien qu'ayant des racines et une histoire différentes) est commune aux sociétés contemporaines. Les injustices ainsi mises en lumière et la persistance des hiérarchies raciales, religieuses, sexuelles et autres dans nos sociétés invitent à réfléchir la nécessité de dépasser les approches classiques dans l'étude des inégalités pour mobiliser les approches théoriques à même de contribuer à une transformation sociale.

Ensuite, si cette thèse n'est pas liée à la pandémie de Covid-19, il apparaît impossible, dans le contexte où son écriture s'achève, de ne pas en faire mention. Cette crise permet d'illustrer l'importance de s'intéresser à la fabrique des inégalités et la manière dont celles-ci se retrouvent régulièrement masquées par les discours dominants. Pendant les premiers mois de la crise, par exemple, on n'a eu de cesse de répéter que le virus ne faisait pas de discrimination, que nous étions « pour une fois » tous (et toutes) dans le même bateau, preuve à l'appui : des premiers ministres, des princes même en sont atteints! Pourtant, si nous sommes tous et toutes confronté.e.s à cette pandémie et à ses conséquences, certains bateaux sont certes plus luxueux que d'autres. En effet, l'état d'urgence sanitaire touche les personnes de manière très inégalitaire, selon le statut économique, le sexe, la race, etc. Cette affirmation de non-discrimination du virus maintes fois répétée dans les médias masque aussi le fait que les femmes se retrouvent aux premières lignes et subissent la majorité des contrecoups de la pandémie (Mercier,

² Je pense entre autres à la professeure Avital Ronell qui a été suspendue au terme d'une enquête administrative de 11 mois par l'Université de New York.

2020). Selon le Conseil du statut de la femme du Canada, les femmes constituent 86 % des effectifs derrière les caisses enregistreuses (service prioritaire, s'il en est, on a eu l'occasion de le constater), 83 % des auxiliaires aux services de santé et sociaux, 90 % des éducatrices, 92,9 % des effectifs infirmiers³. La violence conjugale a explosé avec le confinement⁴, les femmes ont été plus nombreuses à perdre leur emploi en raison de la pandémie (Statistiques Canada, 2020; Lundy, 2020) et les femmes chercheur.es ont soumis moins d'articles scientifiques (Fazackerley, 2020; Flaherty, 2000; Frederickson, 2020; Kitchener, 2020; Priore, 2020). Plusieurs ont avancé le fardeau des soins et du travail domestique qui incombent massivement aux femmes – même dans les familles avec deux travailleurs à la maison – pendant le confinement pour expliquer cette baisse de productivité (Chemaly, 2020; Featherstone, 2020; Ferguson, 2020).

Tout cela pour dire que des inégalités persistent dans nos sociétés et dans nos organisations et que les événements récents les ont mises en lumière de manière criante. Cette persistance des inégalités souligne le travail qu'il reste à accomplir pour comprendre les conditions de leur persistance et de leur reproduction. Depuis qu'on a souligné la nature genrée de la vie organisationnelle dans les années 70 (Acker et Van Houten, 1974; Kanter, 1977), un corpus important de travaux a exploré les barrières de genre et de race⁵ (pour ne nommer que celles-ci) qui produisent les configurations

³ Même si le Québec demeure la province où la proportion d'hommes infirmiers est la plus élevée à 10,6% alors que la moyenne au Canada est de 7,1 % (Ordre des infirmières et infirmiers du Québec)

⁴ En avril 2020, le Conseil du statut de la femme affirmait que les violences avaient augmenté de 36 % en une semaine en France. Aux États-Unis, plusieurs villes ont rapporté un nombre croissant d'appels pour violences familiales. En Inde, le nombre de dossiers a doublé et la première semaine de restrictions en Afrique du Sud s'est traduite par près de 90 000 plaintes de violence. Le gouvernement d'Australie a rapporté une augmentation de 75 % des recherches sur internet pour un soutien face à des violences. Les statistiques pour le Québec n'étaient pas disponibles au moment d'écrire ces lignes, mais le fait que la province ait débloqué 2,5 millions \$ pour les femmes victimes de violence conjugale dès les premières semaines de la crise du Covid, illustre bien l'ampleur de cet enjeu.

⁵ Le mot « race » est utilisé dans cette thèse, non dans son acception essentialiste et biologisante, mais pour référer à la racisation des personnes, ce qui permet de prendre en compte l'ensemble des personnes qui subissent des discriminations raciales. Par ailleurs, l'ensemble des travaux cités en management et

sociales inégalitaires, et ce, malgré des décennies de quotas, de critères de promotions se disant basés sur la méritocratie et de législations pour des opportunités égales. Dans cette quête d'explications, on a imaginé différentes métaphores, comme celle du plafond de verre (Hymowitz et Schellhardt, 1986; Powell et Butterfield, 1994; Weyer, 2007), du labyrinthe (Eagly et Carli, 2008) et des régimes d'inégalité (Acker, 2009), qui ont exploré les mécanismes qui contribuent à maintenir certains groupes dans des rôles subalternes (Alvesson et Billing, 2009 ; Calás et Smircich, 2006).

L'injonction politique à la « diversité » est devenue omniprésente et a remplacé peu à peu le discours sur l'égalité des chances, tant dans les institutions privées que publiques, à tel point que l'on a évoqué un « tournant de la diversité » (Ahmed et Swan, 2006). Cela fait en sorte que la recherche continue d'accorder une attention considérable aux questions de genre, de diversité, d'égalité et de discrimination. Toutefois, les nombreuses études qui ont avancé des explications structurelles ne suffisent pas à expliquer la dynamique de la fabrique de ces inégalités. Ces travaux ont établi qu'il existe des différences d'opportunités de carrière entre les hommes et les femmes et montré la répartition asymétrique des responsabilités au sein des organisations. La situation a souvent été expliquée par le fait que les femmes se trouvaient en minorité dans les organisations (Kanter, 1977). Les faits contredisent aujourd'hui ces explications puisque la réduction de l'écart numérique entre les hommes et les femmes qualifiées et disponibles n'a pas contribué à réduire (de manière significative) l'écart de représentation au sommet des organisations. Ce qui m'amène à parler de l'identité et à expliquer pourquoi j'ai choisi de placer ce concept au cœur du présent travail.

théorie des organisations utilisent cette expression alors que les études ethniques l'ont abandonné au profit de l'expression « appartenance ethnique ».

Les identités au cœur de *l'organizing*

Les travaux de recherche récents ont montré que les identités sont au fondement des processus d'entrepreneuriat et de créativité et qu'elles sont centrales à la compréhension des processus assurant le changement autant que la continuité organisationnelle (Vough *et al.*, 2020). L'injonction contemporaine à l'autonomie individuelle et à la construction de soi est très présente dans notre société et la façon dont les identités – personnelle, professionnelle et organisationnelle – se construisent et s'influencent, sont régulées et mobilisées par le management fait l'objet d'un nombre grandissant de travaux. Certains avancent même que « l'identité et le travail identitaire (*identity work*) font partie intrinsèque des processus d'organisation » (Brown et Toyoki, 2013, p. 875). La publication d'une série de numéros spéciaux sur les identités et la construction identitaire dans les organisations témoigne de cet intérêt renouvelé pour les questions d'identité (par exemple Alvesson, Ashcraft et Thomas, 2008; Brown, 2020; Corlett *et al.*, 2017; Miscenko et Day, 2016; Ybema *et al.*, 2009). L'identité est en effet un concept qui permet de déployer une recherche interdisciplinaire et à plusieurs niveaux (puisque l'identité se construit à l'intersection des niveaux micro, mezzo et macro). En effet, les organisations fournissent non seulement des produits et des services, mais, de manière symbolique et matérielle, elles produisent également des personnes, des identités (Cunliffe, 2014).

Répondant à des rappels récents dans la littérature sur le travail identitaire, sur la nécessité d'investiguer la construction des identités individuelles en théorie des organisations (Majid *et al.*, 2018), le présent travail met en évidence les pratiques de travail identitaire de trois personnes suivies au quotidien et la manière dont la fabrique du genre s'imbrique avec cette construction. Adoptant une approche féministe critique, j'y examine la manière dont les personnes se construisent comme manager, tout en « faisant » le genre dans leur travail quotidien en adoptant des pratiques variables face à la régulation identitaire, en tentant d'explicitier certains présupposés et certaines

rationalités à l'œuvre dans les discours organisationnels. Ce faisant, cette thèse s'intéresse au phénomène de ségrégation dans la progression vers les échelons supérieurs des organisations, souvent qualifié de « plafond de verre », non en tant que barrière structurelle statique, mais en tant que processus social interactif qui reflète et exprime le régime de genre dans les organisations.

En explorant l'expérience de femmes nouvellement nommées à une fonction managériale et leurs pratiques de travail identitaire genré dans cette transition, j'opère en quelque sorte un changement de sujet : changement de sujet d'étude (aux deux sens du terme) par rapport à la majorité des travaux en sciences de la gestion, car je place des personnes assignées à la catégorie « femme » au cœur de la conversation, ce qui demeure (malgré tout) marginal en management et en théorie de organisations. En effet, dans nos disciplines, une majorité de travaux sur les femmes en gestion (*women in management*), sur les inégalités et sur la diversité s'appuie sur la différence entre les catégories sociales, construites à partir de traits essentialisés (Broadbridge et Simpson, 2011; Christensen *et al.*, 2018). Ce traitement essentialiste de la différence et de l'appartenance aux catégories a d'importants effets à la fois sur la production des savoirs et sur les pratiques managériales, car il contribue à construire durablement l'altérité des groupes visés (Aaltio et Mills, 2002). Visiblement, les approches quantitatives qui tentent d'expliquer les inégalités en traitant le genre comme une simple variable ont atteint leur limite.

L'approche de la pratique qui est utilisée ici fournit une alternative intéressante à la description du phénomène en termes quantitatifs. Il ne s'agit pas de décrire les dimensions du phénomène, de tracer les frontières des catégories, ni de chercher des liens de causalité entre les variables concernées. Selon le point de vue que j'adopte, le genre est un ensemble de pratiques qui contribuent à définir les relations entre hommes et femmes et non une simple caractéristique biologique des personnes, synonyme de sexe. Le genre est « une activité de gestion des comportements situés à la lumière de

conceptions normatives sur les attitudes et les activités adaptées à sa catégorie de sexe » (West et Zimmerman, 1987) et l’approche de la pratique que je mobilise dans ce travail, permet d’aborder de manière phénoménologique, dynamique et variable, le phénomène de sous-représentation.

Plus souvent qu’autrement, les travaux qui traitent de genre et de diversité sont traités comme des champs séparés parmi les recherches sur le travail et l’organisation⁶. Les théories de l’organisation et de la gestion continuent de tenir pour acquis, bien que cela soit rarement explicité, que les managers et les travailleurs sont des hommes, dotés de pouvoirs, d’attitudes et d’obligations stéréotypés (Acker, 1990; Martin, 1990). Par conséquent, même si l’existence de la division sexuelle du travail est largement reconnue, les discussions dites « mainstream » sur la stratégie, l’identité, le pouvoir, l’économie ou le savoir se font la plupart du temps sans référence aucune au genre, à la race ou à l’invalidité (Ashcraft, 2012). Ce traitement, inscrit dans les connaissances elles-mêmes, masque ainsi l’imbrication d’inégalités systémiques dans les pratiques organisationnelles d’apparence neutres (Acker, 1990, 2016). Pourtant, non seulement le travail est-il divisé autour des identités sociales, mais son contenu même, sa valeur, sa pratique et l’administration des professions évoluent par rapport aux identités sociales qui leur sont affiliées (Ashcraft, 2012).

Dans les recherches sur l’organisation, le thème de l’identité est d’ailleurs de plus en plus considéré comme central, et la construction des identités ainsi que ses effets sur les pratiques organisationnelles se retrouve au cœur d’un champ de recherche en pleine expansion (Brown, 2015; Clarke *et al.*, 2009; Ibarra et Barbulescu, 2010; Knights et

⁶ Comme en témoigne les divisions de la conférence de l’*Academy of management* qui séparent le champs « gender and diversity » des recherches sur le travail et l’organisation : <http://aom.org/DIG/> comme le faisait remarquer Ashcraft (2012). Son commentaire demeure d’actualité.

Clarke, 2017; Pratt *et al.*, 2006). Les questions de diversité et d'inégalités sont en effet étroitement liées à la manière dont les individus construisent leur identité (et leur altérité) dans un contexte particulier (Holck *et al.*, 2016; Janssens, 2005; Cunliffe, 2014). Brown (2020) aborde dans l'introduction de son *handbook*, publié récemment, la centralité des identités pour comprendre divers phénomènes dans l'organisation (le contrôle, les processus décisionnels, la socialisation, le leadership, la stratégie, les conflits, le management, etc. en citant de nombreux travaux récents. Par ailleurs, l'identité est intimement liée aux considérations comme le néocolonialisme, la race, le sexe, le genre, la diversité et les inégalités et il apparaît donc pertinent de mobiliser le concept d'identité dans ce travail afin de comprendre les inégalités de représentations des personnes qui accèdent aux échelons supérieurs. Une revue de littérature des approches du genre et de la construction identitaire en management et en théorie des organisations permet d'identifier certaines lacunes que je résumerai maintenant.

Premièrement, si l'on sait que l'identité individuelle se construit en situation et dans l'interaction, la littérature sur l'identité a peu exploré cette construction à l'échelle des individus en situation de travail quotidien. De ce fait, nous ne disposons pas d'une compréhension fine de l'articulation du travail identitaire et de la régulation identitaire (Pezé, 2012; Pratt *et al.*, 2006). Deuxièmement, l'étude de l'identité se contente généralement d'en explorer l'aspect discursif, rarement les pratiques matérielles alors que celles-ci sont imbriquées dans le processus de construction identitaire (Paring *et al.*, 2017) même si de plus en plus de travaux s'y intéressent (Tyler, 2011; Courpasson et Monties, 2017; Harding, 2020). D'ailleurs, si la sociologie et la psychologie sociale s'entendent pour dire que les identités sont socialement construites et qu'elles sont énoncées à travers le langage *et* les actions (Brown, 2015), la majorité des travaux étudient la construction identitaire à l'aide d'entrevues seulement, alors que celles-ci ne permettent pas d'accéder aux pratiques de travail identitaire. Troisièmement, on a très peu exploré les pratiques de travail identitaire en lien avec la pratique du genre. Pourtant, il est établi que le genre infuse tous les aspects de la vie organisationnelle

(Acker, 1990) et la construction identitaire professionnelle n'y échappe pas (LaPointe, 2013). Quatrièmement, les composantes identitaires (qu'elles soient professionnelles, de genre, ou autres) sont plus souvent considérées comme statiques, intemporelles et donc peu modifiables. Cette vision essentialiste ne permet pas l'exploration des contextes dans lesquels les personnes construisent et redéfinissent au fil du temps leur identité et la manière dont le genre se fait et se défait au quotidien. Le présent travail entend contribuer à répondre à ces différentes limites, en proposant des pistes de réponse à la question de recherche suivante: **quelles pratiques de travail identitaire et de genre sont mobilisées par les individus en contexte de transition professionnelle pour résoudre les tensions identitaires, afin de se construire comme manager?**

Plutôt que de contribuer au savoir dominant selon lequel les femmes sont différentes parce qu'elles *sont* des femmes, ou parce qu'elles ont été socialisées comme femmes, cette thèse souscrit à une approche selon laquelle la différence se construit et se maintient dans la pratique sociale. Plus spécifiquement, je mobilise la conceptualisation de Patricia Yancey Martin (2003, 2006), inspirée des travaux de West et Zimmerman, Goffman, Kondo et Butler. Cette approche s'intéresse à la façon dont le genre se construit, s'accomplit et se redéfinit dans les interactions sociales à la lumière des conceptions normatives sur le genre et articule cette construction autour de l'interaction entre deux niveaux (*practices* et *practising*). Cela permet d'étudier le processus de construction identitaire (Alvesson et Willmott, 2002) en tenant compte de l'articulation de la structure (régulation/pouvoir) et de l'agence des individus pour négocier et construire leur identité (travail identitaire) en l'inscrivant dans une approche du genre comme pratique sociale. L'analyse des pratiques à l'œuvre dans cette double dynamique permettra d'éclairer les possibilités de microrésistance et les relations de pouvoir (Zanoni et Janssens, 2007).

Ces lunettes théoriques sont adaptées au présent travail, car elles se prêtent à une ontologie (relativement) processuelle et dynamique de la construction identitaire et du genre. Même si je reconnais que la question des inégalités et de la diversité est beaucoup plus vaste que la seule question du genre, l'étude de la construction identitaire genrée des individus au sein de l'organisation permettra d'éclairer la manière dont sont construites et maintenues des positions identitaires privilégiées ou défavorisées dans l'organisation et la manière dont sont hiérarchisés les groupes associés à certaines identités. Par ailleurs, l'épistémologie de la pratique que j'adopte qui se situe à l'articulation de la critique et de la processualité. En effet, l'approche de la pratique se distingue clairement des conceptions modernistes et fonctionnalistes de la connaissance qui dominent les études des organisations (Gherardi, 2009). Les choix qui ont été effectués ici (par exemple celui d'étudier les pratiques de travail identitaire), illustrent une conception constructiviste qui reconnaît les aspects discursifs et matériels constitutifs de l'organisation et de ses membres ce qui permet d'explorer l'interaction entre l'agence des personnes et les processus de régulation, incluant les efforts de la direction pour moduler les subjectivités des personnes, dans le feu de l'action quotidienne.

Méthodologie

Plusieurs travaux ont souligné le fait qu'il n'est pas possible d'observer la construction identitaire des personnes à partir de simples entrevues. Pour explorer les constructions identitaires hybrides, les déplacements, les mutations, il faut appréhender l'expérience vécue par la personne avec sa vision et son interprétation de manière plus exhaustive en observant des interactions (Alvesson et Gjerde, 2020; Down et Reveley, 2009). En effet, pour étudier l'identité d'une personne il faut passer un certain temps à ses côtés. J'ai donc adopté pour ce travail une méthode d'inspiration ethnographique, le *shadowing* (filature), qui m'a permis de suivre trois participantes, pendant un peu plus de deux mois chacune, à raison de quelques jours par semaine, et de passer près de huit

mois au total dans une organisation canadienne de grande envergure.

Pour organiser la réponse à la question de recherche, le contexte de transition vers la fonction managériale a été retenu, car il fournit la possibilité d'accéder à la construction identitaire des personnes alors qu'elles traversent un changement important. En effet, les moments charnières, tels que l'arrivée dans une organisation, les périodes de chômage, la retraite, les promotions, etc. (Alvesson et Willmott, 2002; Ibarra et Barbulescu, 2010) constituent des passages propices à l'analyse des processus de construction et de transformation identitaire (Mègemont et Baubion-Broye, 2001, p. 77). Ce contexte a donc permis de décrire l'expérience vécue par les personnes en contexte de transition et l'articulation de leur travail identitaire avec la régulation identitaire et les pratiques de genre, sans pour autant considérer cette transition comme un passage menant à une identité intégrée et stable. Les contributions de la thèse se trouvent à l'articulation des approches critiques et des approches processuelles en ce qu'elles explorent à la fois les pratiques découlant des tensions et ruptures du quotidien qui induisent des moments de réflexivité chez les participantes et les pratiques qui alternent entre acceptation et résistance face aux normes véhiculées par les discours de régulation.

Avant de conclure cette introduction en présentant la structure de la thèse, je voudrais aborder les notions de réflexivité et de positionnalité auxquelles j'ai choisi de consacrer un chapitre de cette thèse. En effet, la chercheur.e qui adopte une méthode d'inspiration ethnographique comme le *shadowing* est régulièrement invitée à faire preuve de transparence et à réfléchir à son propre positionnement par rapport à la recherche, à la construction de l'objet de recherche, à la réception de celle-ci par les participant.e.s, au processus d'analyse, aux choix qui ont été effectués (Geertz, 1973) et les travaux féministes en ont bien établi l'importance. Sans prétendre me livrer ici à un exercice exhaustif, je pense amorcer dans ce chapitre une réflexion qui permettra de jeter les bases d'une pratique éthique et réflexive pour mon programme de recherche.

Réflexivité, positionnalité et construction de l'objet de recherche

Plusieurs ethnographies organisationnelles devenues classiques ont discuté le problème de « l'autorité ethnographique », le fait que la chercheur.e ait autorité sur le choix des thèmes, des catégories et du cadrage à travers lesquels les personnes étudiées en arrivent à être représentées (van Maanen, 1995). Faire preuve de réflexivité en recherche implique d'abord de reconnaître qu'il est simpliste de penser que nous allons « révéler la vérité » et permet d'attirer l'attention sur la façon dont les significations sont construites (Sveningsson et Alvesson, 2003). Comme Chia (2016) le faisait remarquer, le tournant réflexif dans la théorisation a résulté en une plus grande conscience de soi (*self-awareness*) associée à la réalisation grandissante que les chercheur.e.s jouent un rôle actif dans la construction de la réalité étudiée et ce, qu'ils et elles le reconnaissent ou pas, qu'ils et elles en soient conscient.e.s ou non. D'ailleurs, dans le présent texte, je parlerai à la première personne du singulier car je souhaite éviter l'usage d'un « nous » qui, se voulant neutre et objectif, bureaucratise et dépersonnalise la communication scientifique (Fine, 1994; Gherardi, 1994; Ghodsee, 2016).

Reconnaissant ce rôle actif des chercheur.e.s et le caractère intersubjectif des savoirs produits, Cunliffe suggère d'adopter une réflexivité radicale qui questionne nos suppositions intellectuelles, la reconnaissance de la nature symétrique et narrative de la recherche, l'examen de la relation chercheur.e.s/participant.e.s et de son impact sur la construction de la connaissance (Cunliffe, 2003). Cela implique de reconnaître la nature constitutive de nos conversations de recherche; la construction de théories émergentes plutôt que de vérités objectives, l'explicitation de la nature située des comptes-rendus de recherche et une conception de la vie et de la recherche comme des phénomènes de devenir (*becoming*) et non comme des vérités préexistantes. Pour ce faire, Cunliffe (2003) suggère de s'engager à reconnaître et à interroger l'impact de nos hypothèses ontologiques et épistémologiques sur notre stratégie de recherche (Cunliffe,

2003).

Suite au tournant réflexif, donc, les travaux en management (Alvesson et Sköldbberg, 2010; Calas et Smircich, 1999) ont questionné certaines certitudes philosophiques et méthodologiques des travaux du « *mainstream* » qui proposent des conceptions absolues du monde (Cunliffe, 2003). Cependant, plusieurs auteur.e.s mettent en garde contre la tendance à aborder le sujet de la réflexivité de manière instrumentale, sous forme d'une réflexion rapide à la fin du compte-rendu de recherche comme un passage obligé, une panacée destinée à légitimer le travail de recherche (Chia, 2016; van Maanen, 1988) parce que la démonstration d'un regard critique inspire confiance (Golden-Biddle et Locke, 1993). C'est donc dans cet esprit, pour dépasser la simple mention instrumentale de « réflexivité », que j'ai décidé de rédiger un chapitre complet sur le sujet. Par ailleurs, les travaux féministes ont développé la notion de savoir ou de point de vue situé (*standpoint*) (Haraway, 1988; Harding, 1986; Hill Collins, 1990; Puig de la Bellacasa, 2003) ainsi que celle du positionnement face à la critique de prétendue non-neutralité et à l'injonction d'objectivité scientifique auxquelles sont souvent confrontés les travaux qui traitent d'inégalités ou qui visent la transformation sociale que « d'aucuns considèrent encore comme une marque de partialité contraire aux normes académiques » (Dorlin et Bidet-Mordrel, 2018, p. 6). La question de *qui* parle est généralement absente des travaux qui ne sont pas féministes ou postcolonialistes alors qu'aucun travail de recherche n'est neutre et objectif mais influencé, implicitement ou explicitement, par la situation et la posture de la chercheur.e (Ollivier et Tremblay, 2000).

En vertu de ce principe, tout travail scientifique devrait faire l'objet d'une épistémologie du positionnement, renvoyant à la constitution des objets et des connaissances produites, à leur condition d'émergence, aux choix effectués, etc. En cohérence avec cette conviction et par intérêt pour la question, j'ai donc choisi d'inclure un chapitre à la fin de cette thèse afin d'explorer l'émergence de l'objet de cette

recherche, l'évolution de la question de recherche, ma positionnalité ainsi que la construction de ma posture épistémologique⁷. Je tenterai à travers cet exercice d'explicitier au mieux ces éléments afin de permettre à la lectrice, au lecteur, de s'en faire une idée. Par ailleurs, le fait d'entreprendre une recherche de la construction identitaire genrée en contexte de transition, vivant moi-même une transition identitaire, de professionnelle à étudiante, d'étudiante à apprenti chercheur.e, puis d'étudiante à professeure, fait en sorte que je me retrouve à être à la fois chercheur.e et objet de recherche. Ensuite, comme les féministes postcoloniales l'ont souligné, comme femme blanche cisgenre hétérosexuelle, qui occupe une position structurellement privilégiée dans les rapports de race et de classe (et sous d'autres aspects), il importe de reconnaître que ces caractéristiques sociales déterminent mes comportements, mon héritage culturel et cognitif, ma vision du monde et mes interprétations de celui-ci. Ainsi, le présent travail est limité à des participantes privilégiées dont le parcours est étudié par une chercheuse privilégiée et ne prétend pas parler au nom de toutes comme d'un groupe homogène aux expériences partagées.

Structure de la thèse

La première moitié de la thèse présente les éléments théoriques. Le premier chapitre examine la littérature sur l'identité individuelle en théorie des organisations et les perspectives théoriques qui caractérisent cette littérature, décrit leurs apports et limites, et enfin, introduit l'approche de la construction identitaire que j'ai retenue, constituée de l'articulation du travail identitaire et de la régulation identitaire. Le deuxième chapitre présente les grandes familles de théories féministes et les conceptions du genre

⁷ J'ai réfléchi à ce travail identitaire et à la construction de ma sensibilité épistémologique dans un chapitre de livre qui a été publié récemment : N. Aumais, « On ne naît pas critique, on le devient », dans *Les temporalités de la recherche critique en management. Enjeux et alternatives*, sous la dir. de V. Perret et L. Taskin (Québec : Presses de l'Université Laval, 2020).

qui en découlent, décrit leurs apports et leurs limites et introduit l'approche du genre comme pratique sociale que j'ai retenue. Enfin, le troisième chapitre aborde le *devenir* manager qui implique non seulement d'assumer de nouvelles tâches, mais aussi de développer une identité de manager (Cunliffe, 2014). Le travail identitaire des managers est une partie importante de l'apprentissage de la gestion et j'expliquerai dans ce chapitre comment l'adoption d'une approche du genre comme pratique sociale permet de mieux comprendre la façon dont les personnes se positionnent par rapport au management et comment elles vivent la transition, le devenir manager.

Dans la deuxième moitié de la thèse, je décris les défis méthodologiques que comportent l'étude des pratiques de travail identitaire ainsi que le dispositif méthodologique qui a été mis en place pour répondre à ces défis à travers la description des stratégies de recherche, de la sélection des participantes, des processus de collecte et d'analyse des données, des critères de qualité et des considérations éthiques. Je présente ensuite les résultats du travail d'analyse ainsi que la proposition théorique qui en découle et je discute de la contribution de la thèse aux plans empiriques, méthodologiques et théoriques. Je termine par un chapitre qui exerce un retour réflexif sur l'ensemble de la démarche.

CHAPITRE I

IDENTITÉ ET CONSTRUCTION IDENTITAIRE

‘Who am I ? Do you mean where I'm from ? What I one day might become ? What I do ? What I've done ? What I dream ? Do you mean ... what you see or what I've seen ? What I fear or what I dream ? Do you mean who I love ? Do you mean who I've lost ? Who am I ? (...)’

(extrait de dialogue de la série Sense 8)⁸

Pourquoi étudier l'identité ? En quoi cela peut-il éclairer la construction des inégalités ? Que sait-on sur le sujet et quels sont les débats non résolus ? C'est ce que ce chapitre vise à explorer. Le thème de ce travail autour de la construction identitaire est d'actualité en ce qu'il s'inscrit au sein des nombreux questionnements autour de l'identité individuelle dans les organisations. L'intérêt pour les questions d'identité est symptomatique des changements sociétaux, de la dissolution des structures et des repères traditionnels, de l'intensification des angoisses existentielles. De ces multiples choix qui compliquent la construction identitaire des individus (Brown, 2015; Cunliffe, 2014; Watson, 2008) dans la modernité liquide (Bauman, 2000), découlerait de

⁸ https://www.springfieldspringfield.co.uk/view_episode_scripts.php?tv-show=sense8-2015etepisode=s02e02

l'individualisme dominant au sein de celle-ci (Ybema, 2020; Ybema *et al.*, 2009). Dans une société du savoir, l'identité constitue en tout cas un dispositif important pour convaincre les autres de sa propre compétence (Lupu, 2014; Pezé, 2012) et les personnes ont besoin d'une définition de soi dans leur contexte local pour pouvoir fonctionner (Ashforth et Schinoff, 2016). Considérant l'importance du travail dans nos vies, l'organisation constitue un lieu de choix pour étudier les processus de construction identitaire (Dutton *et al.*, 2010).

1.1 Identité et concepts liés

Les travaux portant sur l'identité sont nombreux et font partie d'une littérature fragmentée et d'inspirations diverses (Brown, 2015; Knights et Clarke, 2017). Par ailleurs, cette littérature est marquée par une série de débats que certains qualifient d'irréconciliables (Brown, 2020). Il est donc à la fois hors de portée et non pertinent de présenter cette littérature ici de manière exhaustive ou de prétendre trancher ces nombreux débats. La psychologie, la psychologie sociale, la philosophie et la sociologie (pour ne nommer que ces quelques disciplines) ont toutes étudié la question de l'identité au niveau de l'individu, du groupe et de la société. En théorie des organisations, Cornelissen *et al.* (2007) identifient quatre domaines de recherche sur l'identité: ils portent sur l'identité individuelle, l'identité de groupe, l'identité organisationnelle et l'identité culturelle. Je me limiterai ici à une synthèse des principaux courants sur l'identité personnelle ou individuelle avant d'introduire l'approche que j'ai retenue pour examiner la construction identitaire individuelle en situation de travail. On qualifie souvent l'identité de concept qui permet de lier, de faire le pont entre différents niveaux d'analyse, de l'individu à la structure sociale. Pratt *et al.* (2016) qualifient l'identité de concept « nexus » en ce que l'identité constitue en quelque sorte le lieu de rencontre de plusieurs concepts et théories et qu'elle permet de lier ceux-ci d'une façon originale afin de générer des interprétations plus complètes et plus intéressantes des phénomènes organisationnels (Brown, 2020).

Débutons avec une synthèse de ce qui est entendu par « identité ». L'identité serait la réponse discursive et réflexive à la question « qui suis-je ? » (Brown, 2015; Cerulo, 1997; Sveningsson et Alvesson, 2003). Elle est donc constituée des significations que l'individu s'attribue à lui-même (Ibarra et Barbulescu, 2010; Dutton, Roberts et Bednar, 2010, McKenna *et al.*, 2010) en fonction des caractéristiques qui font qu'il se perçoit comme une entité spécifique et qu'il est ainsi perçu par les autres (Goffman, 1956; Tajfel, 1974). Ces significations sont dérivées des discours disponibles dans l'environnement social, de diverses expériences et elles prennent la forme de narration de soi (self-narratives) qui produisent un certain degré de cohérence et de sécurité (Alvesson et Willmott, 2002; Giddens, 1991; Watson, 2009).

L'individu façonne son identité en la projetant dans un environnement et en observant les conséquences de cette projection (Weick, 1995). Les identités sont donc construites et négociées à l'intérieur des interactions sociales et résultent d'une tension entre une identité définie par autrui et une identité pour soi (Goffman, 1956). L'identité est produite à partir d'un récit de soi et d'une identité produite pour autrui, d'une image projetée et de la réception de cette projection, l'image qui nous est renvoyée par autrui (Beech, 2008; Dubar, 1992). Les oppositions entre « identité collective » et « identité individuelle » et entre « identité pour soi » et « identité pour autrui » sont résolues dans la théorie de l'habitus de Bourdieu (Baudry et Juchs, 2007) pour qui l'identité construite par les individus au cours de la socialisation peut être analysée comme le produit intériorisé de ses conditions sociales antérieures les plus objectives et comme l'expression de ses espérances les plus subjectives (Dubar, 1992). Nous reviendrons sur certaines de ces distinctions un peu plus loin, lorsque l'identité managériale sera définie.

La construction de l'identité personnelle repose donc sur la construction d'une certaine altérité : « qui suis-je ? », mais aussi « en quoi et de qui suis-je différent ? », « en quoi et de qui suis-je similaire ? » (Czarniawska, 2008, p. 51). L'identité se joue aussi dans

la tension entre identification et différenciation. C'est le paradoxe de l'identité : être à la fois différent et similaire de ceux avec qui nous nous identifions (Pullen et Knights, 2007). L'identité nous rassemble et nous sépare : elle exprime simultanément un désir d'être unique et différent et un désir de s'identifier à une doctrine, à une idée, à un genre, à une organisation, à une culture, etc. (Knights et Clarke, 2017). Dans le contexte d'une interaction, les individus disposent donc de multiples possibilités de présentation de soi (Goffman, 1956) qui constituent des actes d'identité. Ces différents éléments mettent en lumière l'importance du facteur relationnel dans la construction identitaire. Même si elles abordent la question sous des angles différents, les différents courants qui seront maintenant présentés admettent la nécessité de rendre compte de l'interaction entre le niveau personnel et le niveau social, qui est un aspect incontournable de la construction identitaire.

La littérature sur les processus de construction identitaire demeure « vaguement affiliée » (Pratt *et al.*, 2006, p. 238) et se décline en cadres philosophiques assez disparates et classifiés différemment selon les auteur.e.s. Par exemple Kenny *et al.* (2011) recense six perspectives théoriques en théorie des organisations : théorie de l'identité sociale (SIT), psychanalyse, perspective foucauldienne, interactionnisme symbolique, perspective narrative et micro-interactionniste. Langley *et al.* (2020) organisent la littérature sur la stratégie et les identités en trois perspectives : la perspective entitative qui considère à la fois la stratégie et l'identité comme des éléments que possèdent (*have*) les individus, les groupes et les organisations; la perspective narrative qui considère que la stratégie comme l'identité est une narration (*stories*) et la perspective du 'travail' (*work*) qui adopte une approche processuelle pour examiner la manière dont se construisent la stratégie et les identités dans les interactions sociales. Le présent travail s'inscrit dans cette troisième approche. D'autres revues de littérature sur l'identité avancent que les travaux sur l'identité en théorie des organisations se déclinent en trois principaux courants : fonctionnaliste,

interprétativiste et critique (voir tableau 1) (Alvesson *et al.*, 2008; Atewologun *et al.*, 2017; Brown, 2015) que je présente ici plus en détail.

1.2 Les orientations philosophiques des diverses recherches sur l'identité

1.2.1 La recherche fonctionnaliste et l'identité sociale

Le premier courant, qui domine la recherche sur l'identité et sur l'identification des personnes, est qualifié de fonctionnaliste (Alvesson *et al.*, 2008; Atewologun *et al.*, 2017; Brown, 2015). Les travaux issus de ce courant visent le plus souvent à développer la connaissance des relations de cause à effet à travers lesquelles le contrôle des ressources naturelles et sociales pourrait permettre d'améliorer l'efficacité organisationnelle (Alvesson *et al.*, 2008). Ce courant considère que l'identité est un état (*being*) relativement stable en dehors d'événements critiques. La théorie dominante à l'intérieur de ce courant est la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1974), voir par exemple le travail de Ashforth et Mael (1989). Le processus d'identification réfère au sentiment d'appartenance que les individus développent envers une catégorie sociale quelconque. Ce processus met en lumière le rôle d'autrui comme source d'influence de la construction de l'identité : les individus s'identifient à des endogroupes avec lesquels ils partagent des similarités et se distinguent d'exogroupes desquels ils diffèrent (Tajfel, 1974). Le sentiment d'appartenance découlerait de ces comparaisons, sans lesquelles, pas de famille, pas de communauté, pas de groupe. Les individus « appartiennent » ainsi à des groupes sociaux qui leur fournissent des ressources d'identification multiples et plus ou moins stables. Dans la construction de leur identité, les individus déploient une variété de processus d'identification pour développer un sens de soi et des autres dans leurs interactions avec leurs environnements sociaux (Atewologun *et al.*, 2017; Ybema *et al.*, 2009).

1.2.2 Le courant interprétativiste et le travail identitaire

Un deuxième courant, interprétativiste, cherche à mieux comprendre l'expérience humaine et la façon dont les personnes produisent, assignent du sens et transforment les significations (voir par exemple, le travail de Watson, 2008). Dans ce courant, on considère que la construction de l'identité n'est jamais terminée (*ongoing*) et qu'elle se façonne au fil des événements quotidiens (une vision processuelle émergente). Les identités sont négociées, créées, légitimées, menacées, défendues et reproduites dans l'interaction. L'identité ne serait donc pas une propriété stable des personnes, comme la présente le courant fonctionnaliste, mais le fruit d'un processus continu et précaire puisqu'il est dépendant des ressources disponibles et des relations de l'individu avec autrui (Berger et Luckmann, 1966). Loin d'une panacée et d'un but réalisable, l'identité ne serait qu'une expérience transitoire qui assure, au mieux, un répit temporaire des angoisses et des insécurités quotidiennes (Knights et Clarke, 2017). L'apparente stabilité des identités serait donc une fiction momentanée (Brown et Lewis, 2011). Ce courant comprend les travaux qui prennent appui sur l'interactionnisme symbolique, comme ceux, par exemple, de Sluss et Ashforth (2007) qui considèrent que la nature relationnelle de l'identité personnelle en constitue un aspect vital. L'identité demeure inintelligible si elle n'est située dans un monde social (Berger et Luckmann, 1966) car elle émerge dans l'interaction entre les personnes, à l'intersection de leurs mondes personnels et sociaux.

Le concept d'identité attire ainsi notre attention sur la manière dont les personnes font sens d'elles-mêmes, mais aussi sur la manière dont elles interagissent avec le monde social qu'elles habitent. C'est pourquoi l'identité est souvent considérée comme un concept qui permet de lier les mondes individuels et le contexte social plus large. Même si on comprend l'identité comme accomplissement agentique d'individus, c'est aussi surtout le produit d'une dynamique relationnelle, de l'interaction sociale, de la hiérarchie organisationnelle, des régimes managériaux ainsi que de la dynamique

sociétale. L'identité est un phénomène éminemment social, un pivot dans la construction sociale de soi et de la société. L'approche socioconstructiviste suggère que les identités sont socialement et subjectivement rendues significatives à travers une série d'alignements / distinctions qui articulent la similarité et la différence (Ybema, 2020). La formation de l'identité se produit donc à travers un va-et-vient constant entre la représentation de soi et l'étiquetage par les autres, entre l'inscription et la réalisation, entre la régulation et la résistance (Ybema *et al.*, 2009).

La théorie la plus souvent évoquée à l'intérieur de cette orientation métathéorique est celle du travail identitaire, concept qui fait référence au fait que les individus se livrent à des pratiques qui produisent un sens et une cohérence à travers des activités de formation, de réparation, de maintien, de consolidation et de révision de l'identité (Sveningsson et Alvesson, 2003, p. 1165). Le travail identitaire ne doit pas être compris comme un processus purement interne ou cognitif, mais comme le résultat de la rencontre de la réflexivité interne avec la mobilisation par les personnes (à travers les paroles et les actions) des diverses identités discursivement disponibles. À la base de ce travail identitaire « se trouve la gestion par l'individu de la continuité de son identité à travers un cadre discursif mouvant qui découle des vérités socialement établies sur ce qui est normal, rationnel et sain » (Alvesson et Willmott, 2002, p. 626).

Le travail identitaire serait plus ou moins continu dans les contextes stables, mais s'intensifierait pendant des crises et des transitions ou lorsque l'identité est déstabilisée (Ibarra, 1999; LaPointe, 2013; Pratt *et al.*, 2006; Sveningsson et Alvesson, 2003). Au cours de ces passages, un travail identitaire est nécessaire pour maintenir un sentiment d'authenticité, pour donner un sens à des changements (Ibarra, 2003, citée par Ibarra et Barbalescu, 2010), et pour façonner une identité et des récits qui soient jugés « culturellement appropriés » par un nouveau groupe d'appartenance (Kunda, 1992; Lave et Wenger, 1991 ; Sutton, 1991 ; van Maanen, 1998, cités par Ibarra et Barbalescu, 2010, p. 137).

1.2.3 Le courant critique et la régulation identitaire

Un troisième courant constitué des approches critiques de l'identité s'inspire principalement des travaux poststructuralistes et étudie la construction de l'identité au niveau macro, c'est-à-dire sous l'angle des effets de pouvoir et des discours sur l'identité individuelle ou organisationnelle. Inspirés des écrits de Foucault, les travaux sur la régulation identitaire examinent les répertoires dans lesquels puisent les personnes et la façon dont elles sont contraintes dans leur construction identitaire par les ressources disponibles localement et la façon dont l'organisation et ses gestionnaires régulent l'identité afin qu'elle soit conforme aux normes institutionnelles (Alvesson et Willmott, 2002; Boussebaa et Brown, 2016; Brown, 2020; Covalski *et al.*, 1998).

Ce courant, en s'intéressant aux relations de pouvoir, cherche des façons de libérer, d'émanciper l'humain des contraintes qui pèsent sur son agentivité (Alvesson *et al.*, 2008). Les recherches de ce courant s'intéresseront par exemple à la manière dont les catégories et les concepts, tels que le genre, sont discursivement produits et énoncés. La théorie la plus souvent évoquée à l'intérieur de cette orientation est la théorie de la régulation identitaire qui fait référence aux mécanismes de contrôle qui interagissent avec la construction identitaire des membres de l'organisation que l'on enjoint de manière répétée à incorporer des discours managériaux à leur narration identitaire par des moyens variés comme la formation, les bulletins, les rencontres sociales, les affiches, etc. (Alvesson et Willmott, 2002). Les individus qui sont réputés ne pas satisfaire aux normes sont identifiés et ciblés par des actions visant à adapter et à corriger les comportements, ce qui entraîne une certaine homogénéité. Ce pouvoir qui s'exerce en continu n'est « pas seulement répressif, mais productif, car il constitue les organisations en tant qu'arènes dans lesquelles les individus sont fabriqués comme sujets » (Brown et Lewis, 2011, p. 875). Les mécanismes et les pratiques de contrôle ne fonctionnent pas « en dehors » de la quête de l'individu, mais interagissent avec son travail identitaire (Alvesson et Willmott, 2002).

Thomas et Davies (2005) s'inspirant aussi de Foucault, expliquent que les discours sont les modalités culturelles et historiques qui stipulent ce qui peut être considéré comme la « vérité ». C'est à travers le discours que nous sommes soumis au regard normatif qui fera de nous un sujet. Ne pas se soumettre à ce regard positionne le sujet comme « anormal » et ne possédant pas la « bonne » identité (McKenna *et al.*, 2010). Cette conception est assez proche de la pensée de Butler au sujet du cadre normatif qui régule et produit le genre (Butler, 1990). Les discours sont représentés à travers des concepts tels que la « culture d'entreprise », les « idéologies professionnelles », etc., mais ils dépendent aussi de l'interprétation et des actions des membres de l'organisation qui ne sont pas de simples réceptacles passifs de ces discours, mais travaillent plus ou moins activement à les interpréter de façon critique et à les énoncer (Alvesson et Willmott, 2002; Sveningsson et Alvesson, 2003). Cette dynamique continue rend toute construction identitaire précaire et fait en sorte que son maintien nécessite un travail identitaire continu.

Certain.e.s auteur.e.s (Atewologun *et al.*, 2017; Brown, 2015) identifient un quatrième courant, qui serait constitué par les travaux de l'identité qui invoquent la psychanalyse pour étudier la manière dont le subconscient et les dynamiques intrapsychiques influent la production de sens et les comportements. Ce courant est minoritaire en management et théorie des organisations, Atewologun *et al.* (2017) dans une revue systématique de la littérature, estiment en effet qu'il ne constitue que 0.5 % des travaux sur l'identité.

Tableau 1 : orientations métathéoriques des travaux sur l'identité

Alvesson <i>et al.</i> (2008)	<p>Functionalist (technical interest): how identity is key to improve organizational effectiveness e.g. Ashforth et Mael (1989)</p> <p>Social identity theory (being)</p>	<p>Interpretive (practical-hermeneutic interest): understanding human experiences, how we generate / transform meaning e.g. Watson (2008)</p> <p>Identity work (becoming)</p>	<p>Critical (emancipatory interest): power relations and ways to liberate humans from the repressive relations that constrain agency e.g. Simpson et Carroll (2008)</p> <p>Identity regulation (control)</p>	
Atewologun <i>et al.</i> (2017)	<p>Functionalist (51.8%) Using Alvesson <i>et al.</i> (2008) and Brown (2015) typologies</p>	<p>Interpretive (27.1%) Using Alvesson <i>et al.</i> (2008) and Brown (2015) typologies</p>	<p>Critical (15.6%) Using Alvesson <i>et al.</i> (2008) and Brown (2015) typologies</p>	<p>Psychoanalytic (0.5%) Using Brown (2015) definition</p>
Brown (2015)	<p>Functionalist (social identity theory) Identity as social cognitive construct)</p>	<p>Interpretive (symbolic interactionists) Identity as in flux and occasionally interrupted / intensified in crises</p>	<p>Critical (power / poststructuralism) Identity as exemplification of tensions between control and resistance</p>	<p>Psychoanalytic how the subconscious / imagination / intrapsychic dynamics influences sensemaking and behaviour</p>

Au sein des recherches sur l'organisation et sur le management, les débats sur l'identité et sur les processus identitaires sont nombreux. Sans élaborer sur l'ensemble de ces débats, mentionnons cinq dichotomies qui sont récurrentes en fonction du rattachement à l'une ou l'autre des orientations métathéoriques que j'ai présentées précédemment, à savoir si l'identité est : (i) choisie ou attribuée (ii) stable, évolutive ou fluide (iii) unifiée et cohérente ou fragmentée et contradictoire (iv) motivée (ou pas) par une quête de sens positif et (v) encadrée (ou pas) par un désir d'authenticité. Il n'y a donc pas consensus sur les conceptions de l'identité, ce qui rend parfois difficile à cerner la contribution de la littérature sur le sujet (Brown, 2015).

1.3 Le processus de construction de l'identité

La synthèse théorique que je viens de présenter permet d'affirmer que l'identité n'est pas donnée, mais qu'elle se construit dans l'interaction. Par ailleurs, j'adhère à l'idée selon laquelle il s'agit d'une stabilisation temporaire, car, par « la nature même de sa construction et du fait de sa dépendance envers la confirmation sociale, elle demeure précaire et éphémère » (Knights et Clarke, 2017). Elle résulte d'une certaine quête de cohérence personnelle (Alvesson et Kärreman, 2007 ; Schultz, *et al.*, 2012) et doit être créée et soutenue par les activités réflexives de l'individu (Giddens, 1991).

Les travaux récents remettent en question la conception essentialiste de l'identité en montrant combien les processus d'identification sont complexes et fluides étant donné les nombreuses sources d'identifications (Atewologun *et al.*, 2017). L'identité ne se construit pas dans le vide, par un individu qui découvrirait son « moi essentiel », mais plutôt à travers une dialectique entre local et global, en contexte et avec d'autres personnes (McKenna, 2010). Dans cette construction, la personne se trouve face à une grande diversité de choix identitaires (Lupu, 2014). Les humains construisent en effet des identités coexistantes à partir des nombreux aspects de leur existence (corps, appartenance ethnique, religion, possessions matérielles, emploi, situation familiale,

sexe, âge, classe, profession, nationalité, sexualité, langue, convictions politiques, vêtements, etc.). Si certaines de ces identités se renforcent mutuellement, d'autres peuvent être en tension, contradictoires voire incompatibles (Collinson, 2003; Lupu, 2011).

1.4 Conception de l'identité mobilisée: la construction identitaire

La conception de l'identité qui est retenue dans le présent travail est celle de la construction identitaire (Alvesson et Willmott, 2002), un processus qui articule des pratiques de travail identitaire et de régulation identitaire. Cette conception pense le processus de construction identitaire à l'intersection de l'externalisation du monde intérieur de la personne et de l'internalisation des schémas de pensées et d'actions vécus par les personnes comme des obligations qui apparaissent naturelles et partiellement indépendantes de la volonté individuelle. Puisque les structures institutionnelles constituent le support de la pensée et de l'action individuelles, elles façonnent profondément le monde et la vie de l'individu qui intériorise les connaissances culturelles et les comportements jugés acceptables dans sa communauté.

Même si le présent travail s'intéresse aux pratiques individuelles de construction identitaire, je prendrai en considération les processus plus larges et la régulation identitaire afin d'éviter le piège d'une lecture myope de l'identité individuelle (Alvesson *et al.*, 2008). Je tenterai donc de situer les pratiques de travail identitaire des participantes, dans leur cadre sociétal (incluant l'appartenance à différentes catégories sociales) et organisationnel. Dans le cadre de ces influences, l'autodéfinition individuelle reflète la conformité aux attentes sociales (normes) à travers l'énaction de certains rôles mais elle peut se manifester à travers certains efforts de redéfinition : distanciation émotionnelle, prise de position, resignification, adoption de certains codes vestimentaires divergents et parfois bris de règles (Ybema *et al.*, 2009). Par ailleurs, pour montrer le potentiel émancipatoire du travail identitaire (Zanoni et

Janssens, 2007), il faut explorer la dialectique et l'interpénétration des niveaux structurels et existentiels (Knights et Willmott, 1985), ce que je tenterai d'accomplir ici.

Le présent travail supposera donc que malgré leur apparente stabilité, les identités sont multiples, changeantes et concurrentes. La mesure dans laquelle l'agence humaine façonne l'identité personnelle est un point de désaccord important dans la littérature, mais les perspectives constructivistes de l'identité ont montré que les managers sont loin d'être passifs (Sveningsson et Alvesson, 2003; Watson, 2009). En effet, les personnes déploient plusieurs stratégies (via le travail identitaire) pour créer une certaine cohérence et une certaine stabilité identitaire. Plusieurs théories abordent implicitement ou explicitement la construction identitaire et son aspect évolutif, mais peu d'entre elles examinent cette construction directement (Ibarra, 1999 ; Pratt *et al.*, 2006). Les travaux qui s'intéressent à la construction identitaire se concentrent surtout sur son aspect discursif (voir par exemple les travaux Sims, 2003 ; Sveningsson et Alvesson, 2003 ; Thomas et Linstead, 2002 ; Watson, 2008) et on a accordé très peu d'attention aux aspects comportementaux de cette construction (Down et Reveley, 2009; McKenna *et al.*, 2010). Par ailleurs, malgré un intérêt grandissant pour les approches processuelles et les approches de la pratique, qui insistent sur la nécessité d'analyser le niveau micro et les questions d'identité, les interactions quotidiennes demeurent sous étudiées et les approches capables de le faire sont sous-développées (Feldman et Orlikowski, 2011; Schatzki *et al.*, 2005; Schultz *et al.*, 2012; Seidl et Whittington, 2014).

La référence dominante à la fonction managériale comme un ensemble d'activités homogène, univoque et neutre qu'il est possible d'étudier pour découvrir la « vérité » est aussi problématique. En présentant le ou la manager comme un être passif qui subit le changement, elle le réduit à un phénomène structurellement et empiriquement déterminé. Cette approche privilégie la structure et néglige l'agence et les possibilités

de résistance, nie les différences individuelles et le fait que les managers sont des êtres incarnés (McKenna *et al.*, 2010; Thomas et Linstead, 2002). Ce faisant, ces approches contribuent à légitimer et à reproduire les inégalités de genre, de classe et de race (Thomas et Linstead, 2002).

Je retiens donc une approche de l'identité qui articule la relation entre l'individu et la société (Beech, 2008; Clarke *et al.*, 2009; Essers et Benschop, 2007), pour faire le pont entre l'action individuelle, les choix personnels d'une part, et l'influence de l'histoire, de la culture et de la société d'autre part. Cette approche permet d'explorer comment les acteurs se définissent et de décrire les pratiques de travail identitaire et les pratiques de genre que les personnes mettent en œuvre dans le processus continu « de devenir manager » (*becoming*) (Alvesson and Wilmott, 2002; McKenna *et al.*, 2010). L'approche de la construction identitaire (régulation et travail identitaire) permet cette double prise en considération en examinant les divers types de discours organisationnels et culturels, la rhétorique managériale, les discours de la haute gestion, les dialogues et les récits en vue d'accéder aux subtilités de la construction identitaire en situation puisque l'identité individuelle émerge à travers les processus d'interaction sociale, non pas comme produit final relativement fixe, mais constitué à travers les différentes pratiques discursives auxquelles la personne participe. En conséquence, dans la conception de l'identité que je mobilise ici, la question « qui suis-je ? » demeure une question ouverte avec une réponse changeante en fonction des positions disponibles, du vécu et de l'expérience à travers lesquelles nous interprétons notre vie et celle des autres (Davies et Harré, 1990). Davies et Harré (1990) ont montré que l'identité personnelle est à la fois continue et discontinue, puisque la même personne peut se positionner différemment dans différentes conversations (et parfois dans la même). Ils expliquent que les processus successifs du *devenir soi* impliquent l'apprentissage des catégories qui définissent les critères d'inclusion et d'exclusion des catégories (par exemple homme / femme, père / fille); la participation aux diverses pratiques discursives par lesquelles des significations sont attribuées à ces catégories,

et le positionnement de soi en termes de catégories et de scénarios. Cela implique de se positionner comme appartenant à une catégorie et non à l'autre (par exemple en tant que fille et non garçon), la reconnaissance de soi comme possédant les caractéristiques qui permettent de se situer comme membre de diverses sous-classes de catégories dichotomiques, c'est-à-dire le développement d'un sentiment particulier d'appartenance et d'interprétation du monde qui est situé. Le fait de faire l'expérience de positions contradictoires comme quelque chose de problématique, comme une dissonance à concilier ou à corriger, découle de la manière dont l'identité se construit et est régulée dans notre société. Pour la théorie poststructuraliste féministe, cette expérience des tensions identitaires fournit la dynamique de compréhension de la construction d'un soi genré, d'une identité de genre.

Toutes les formes de savoir sont liées à un ou des discours. L'expérience des personnes et leur compréhension sont construites de manière discursive. L'expérience des femmes en matière de genre, de race, de classe ainsi que leur identité personnelle et sociale ne peut donc être exprimée et comprise qu'à travers une analyse des catégories dont elles disposent via le discours. La conception du genre que je mobilise ici, comme nous le verrons plus loin, considère aussi que la pratique du genre au quotidien, autant que son analyse, ne peuvent être détachées d'une analyse des pratiques de genre institutionnalisées (même si en transformation perpétuelle), c'est-à-dire le discours, les normes sociales qui sont à la disposition des personnes dans un contexte donné, sorte de répertoires dans lequel elles puisent pour se construire. Une telle analyse présente l'avantage de reconnaître à la fois la force constitutive du discours et des pratiques discursives, tout en reconnaissant que les individus ont la possibilité d'exercer un choix par rapport à ces pratiques. Dans le présent travail, une « pratique discursive » est donc comprise comme l'utilisation institutionnalisée du langage et d'un système de significations, des manières dont les personnes produisent activement des réalités sociales et psychologiques. Des discours se développent autour de sujets spécifiques, tel que le sexe ou la classe, le « bon employé », le « bon manager », la masculinité, etc.

Les discours peuvent se faire concurrence ou créer des versions distinctes et incompatibles de la réalité. En effet, des discours antagonistes cohabitent et l'organisation étudiée ici ne fait pas exception, on le verra.

CHAPITRE II

APPROCHES FÉMINISTES ET CONCEPTUALISATIONS DU GENRE

‘The problem with gender is that it prescribes
how we should be rather than recognizing
how we are’

Chimamanda Ngozi Adichie

Le féminisme, compris comme un champ ouvert, comprend un ensemble de solidarités, des analyses hétérogènes et de nombreux liens interdisciplinaires. Au sein plusieurs disciplines, divers courants ont en effet étudié les « hommes », les « femmes »⁹ et les rapports sociaux de sexe en utilisant divers cadres conceptuels. Sans prétendre à l’exhaustivité puisque les courants et les travaux foisonnent, je présenterai ici les conceptions du genre qui découlent des principales positions théoriques. Cette sélection a été effectuée à partir de plusieurs classifications des approches féministes que j’ai recensées¹⁰. Comme plusieurs auteur.e.s, j’ai choisi ici de ne pas organiser les contributions féministes en termes de « vagues » parce que ce type de classification

⁹ J’ai placé les expressions « hommes », les « femmes » entre guillemets ici pour reconnaître le caractère construit de ces catégories, qui désignent le fait d’avoir été assigné « homme » ou « femme » à la naissance en fonction d’une matrice binaire du sexe, d’un corps, à qui des normes sont déjà assignées avant même la naissance.

¹⁰ Voir les tableaux reproduits en annexe, qui résument quelques classifications des travaux féministes, réalisés au cours de l’examen de synthèse

échoue à montrer la richesse, les racines communes, la coexistence et la diversité des travaux féministes. À l'instar de Bruni *et al.* (2005), je présenterai donc en trois grandes familles les approches féministes en recherche : les approches libérales qui découlent de postulats positivistes, les approches du « point de vue situé » et les approches d'inspirations postmodernes, postcoloniales, queer et poststructuralistes. Je discuterai brièvement (car chaque famille rassemble de multiples approches et théories qui ne sauraient être synthétisées ici), de leurs contributions respectives à la théorie du management et des organisations ainsi que certaines de leurs limites, puis j'aborderai l'approche du genre comme pratique sociale que je mobilise dans ce projet.

2.1 Les approches libérales : le genre comme variable robuste

La première famille est constituée des approches qui reposent sur des postulats positivistes et qui considèrent par conséquent le genre comme une variable robuste. Dans ces approches, le genre est régulièrement utilisé comme synonyme de sexe, une variable binaire pour postuler une différence entre « femme » et « homme » qui découlerait de causes « naturelles ». Ce courant qui continue de dominer la littérature sur le genre et l'organisation (Broadbridge et Simpson, 2011; Bruni *et al.*, 2005; Spicer *et al.*, 2009) s'appuie sur les hypothèses libérales : dualisme corps/esprit ; séparation public/privé ; droit de propriété, rationalité et distribution juste des ressources selon des règles universelles de justice et de morale. Cette littérature est fortement orientée vers des analyses comparatives des hommes et des femmes dans les postes managériaux, mais elle tend à ignorer comment les notions de « positions managériales », par exemple, ont elles-mêmes été définies (Calas and Smircich, 2006, p. 291). Ces théories ont été critiquées pour leur incapacité à faire bouger les enjeux de genre au-delà de la démonstration du fait que « les femmes sont aussi capables que les hommes ». On les a aussi accusées d'essentialisme et de créer les conditions de la discrimination continue des femmes en privilégiant leur différence (Calas and Smircich, 2006). Acker (1990) souligne que la résistance vue à travers une politique libérale contribue à rendre le genre

invisible au sein des organisations, en sous-théorisant les façons dont la résistance et le contrôle sont impliqués dans la politique de transformation des relations entre les sexes.

2.2 Les approches du point de vue situé

La deuxième famille parfois qualifiée de féminisme du positionnement, rassemble les épistémologies du point de vue (Espínola, 2012). Inspirées des travaux de Haraway (1988) et Harding (1986, 1991), ces approches prennent comme point de départ le statut épistémologique du sujet « femme » et ses expériences (de domination) et cherchent à valider les savoirs et les modes de créations de savoir (Bruni et al., 2005). Ces travaux recouvrent des approches très hétérogènes, mais partagent une remise en question de toute théorie de la connaissance qui ignore le contexte de production des savoirs et celui du sujet épistémologique. Elles insistent sur la nécessité de reconnaître et d'explicitier le rôle de la subjectivité dans la production de connaissance et explorent les conditions « qui permettent que la subjectivité soit considérée, non comme un obstacle, mais comme une ressource pour la production de la connaissance scientifique » (Espínola, 2012, p. 99). Ces travaux affirment une vision sociale et politique de la construction des savoirs et une conception de la scientificité qui ne considère pas de manière contradictoire les caractères intéressés *et* scientifiques du savoir (Puig de la Bellacasa, 2003, p. 51).

Ces approches considèrent en général le genre comme un principe organisateur fondamental, par exemple, dans les théories socialistes, radicales et du *dual system* (Spicer *et al.*, 2009) où le genre est considéré comme l'interprétation culturelle de la différence sexuelle (Scott et Varikas, 1988). Cette famille d'approche ne remet pas non plus en cause la notion de « sexe naturel » (biologique) considéré, pour ainsi dire, comme indépendant du contexte culturel, historique et social. Par ailleurs, malgré leurs nombreux apports, certaines des analyses qui en découlent laissent dans l'ombre les significations et les subjectivités individuelles ainsi que le fait que les structures sont

produites par des personnes et n'existent qu'à travers leurs actions. Ces théories négligent aussi parfois d'autres facteurs, comme la socialisation, les préférences et les choix individuels (Alvesson et Billing, 2009). La conception des catégories de genre relativement robustes et l'usage de thèmes présumés universels (comme par exemple, la domination, le patriarcat, etc.) ont aussi été critiqués puisque cet usage présume d'une certaine stabilité qui masque la variabilité et la fluidité (Alvesson et Billing, 2009 ; Broadbridge et Simpson, 2011). Finalement, ces approches ont un pouvoir explicatif réduit pour comprendre la situation actuelle des femmes : la dissolution de la famille, centrale au début de l'industrialisation, ne l'est plus aujourd'hui et les relations de genre ne sauraient être réduites aux relations avec le capital (Alvesson et Billing, 2009).

2.3 Le genre à l'ère des « post » et l'intersectionnalité

Cette troisième famille de travaux féministes regroupe les approches d'influence postcoloniale, poststructuraliste et postmoderne qui articulent une réflexion critique sur la façon dont le genre se fait et se défait au quotidien (Bruni *et al.*, 2005; Spicer *et al.*, 2009). Cette famille comprend une série d'approches d'inspirations diverses qui ébranlent l'idée selon laquelle le sexe est une donnée naturelle et montrent que le corps est un concept historiquement construit. Ces travaux ont aussi critiqué l'investissement du « sexe » et du « genre » d'une certaine stabilité comme catégories analytiques, notant que la subjectivité et l'identité sont construites par le langage, l'histoire et la politique et, par conséquent, sont flexibles et multiples (Calas et Smircich, 2006). En refusant de déployer des codes simples pour désigner les idéaux de genre contemporains en termes d'oppositions binaires réductrices (bon/mauvais, domination/soumission, etc.), le féminisme de la troisième famille insiste sur la nécessité de mettre en lumière, de travailler, d'examiner les variations, les contradictions, les paradoxes et la complexité. Les travaux postcoloniaux, par exemple, ont fait remarquer que les féministes, tout en prétendant parler au nom de toutes les

femmes, représentaient surtout les points de vue de femmes des classes sociales supérieures, occidentales, blanches. Ces travaux ont critiqué l'univocité du recours à une notion « universelle » pour parler de la catégorie « femme » en évoquant l'intersectionnalité des rapports sociaux et ont dénoncé le racisme, l'hétéronormativité, le classisme, etc. du féminisme libéral dominant (Crenshaw, 1991; Crenshaw et Bonis, 2005; Hill Collins, 1990; hooks, 1981; Juteau, 2010; Mohanty, 1988). Ces critiques ont permis le développement d'une analyse féministe intersectionnelle. La théorie de l'intersectionnalité suggère d'appréhender la complexité des identités et des inégalités sociales via une approche intégrée qui réfute le cloisonnement et la hiérarchisation des grands axes de différenciation sociale que sont les catégories de sexe/genre, classe, race, ethnicité, âge, handicap et orientation sexuelle (Bilge, 2009). L'approche intersectionnelle dépasse la simple reconnaissance de la multiplicité des systèmes d'oppression et postule leur interaction dans la production et la reproduction des inégalités sociales (Crenshaw, 1991; Crenshaw et Bonis, 2005; Hill Collins, 1990). Elle propose d'appréhender la réalité sociale des femmes et des hommes, ainsi que les dynamiques sociales, culturelles, économiques et politiques qui s'y rattachent comme étant « multiples et déterminées simultanément et de façon interactive par plusieurs axes d'organisation sociale significatifs » (Stasiulis 1999, citée par Bilge, 2009, p. 71).

Si la nécessité d'analyses intersectionnelles est largement acceptée depuis plusieurs décennies dans les travaux féministes, l'analyse intersectionnelle présente plusieurs difficultés et la compréhension de la manière dont s'articulent les axes de différences pour produire simultanément les inégalités demeure partielle (Baril, 2013). Pour certain.e.s, la force de l'intersectionnalité réside justement dans le fait d'être suffisamment vague pour pouvoir réunir deux des plus importants courants du féminisme contemporain qui composent, quoique de manière variable, avec la différence: la théorie féministe noire et la pensée féministe postmoderne/poststructuraliste. Bilge (2009) explique que ce rassemblement des deux courants autour de l'intersectionnalité ne se fait pas sans heurts, car d'importants

clivages théoriques s'alignent le long de ces deux traditions de pensée et alimentent les débats ontologiques et épistémologiques. Il n'empêche que les travaux de cette troisième famille ont fourni une contribution importante à de nombreuses disciplines en posant la question des conditions de production du savoir : qui parle pour qui, au nom de qui, quelles sont les voix qui sont entendues, lesquelles sont invisibilisées? Ce faisant, elles ont montré l'importance de considérer la position d'où l'on parle, car elle est déterminante dans l'interprétation que l'on fait de la réalité sociale (Hill Collins, 1990; Rich, 1981; Spivak, 1988). Les travaux de la philosophe Judith Butler ont aussi fortement influencé ce courant et l'approche qui a été retenue pour cette thèse - celle du genre comme pratique sociale, le *doing gender*. Le travail de Butler a ébranlé la conception de la catégorie « femelle » comme ontologiquement distincte de la catégorie « femme ». À partir de la notion d'interpellation d'Althusser et en adoptant un raisonnement foucauldien, elle remet en question la préexistence du sexe sur le genre en affirmant que le sexe et la sexualité ne sont pas l'expression d'une identité préexistante ni l'expression du sexe biologique (Butler, 1990, 1993). Butler postule que le sexe, envisagé par les autres courants féministes et par le sens commun comme la base matérielle et naturelle du genre¹¹ (qui lui, serait socialement construit) est aussi une construction idéologique. C'est l'organisation sociale arbitraire des individus en deux catégories qui est à la base d'une représentation de la division des sexes comme binaire et naturelle (Butler, 1990; Guillaumin, 1978, 1992). Ainsi, si l'on admet que le sexe

¹¹ Le sexe d'une personne se rattache aux caractéristiques généralement considérées comme des faits physiques et biologiques. Le sexe est assigné par la constatation de ces caractéristiques, le plus souvent par le constat visuel des organes sexuels externes, mais aussi par le sexe gonadique, hormonal et chromosomique. Le sexe ainsi assigné est ensuite utilisé dans des documents légaux. Il est de plus en plus reconnu que la binarité des sexes ne reflète pas la réalité biologique, grâce notamment aux travaux de Fausto-Sterling (voir par exemple : Fausto-Sterling, 1992, 2000, 2005, 2012; Rebreyend, 2016)

est investi d'une charge culturelle, il faut renoncer aux fondements purement naturels du genre. Le genre est un construit social historiquement situé, et non la signification sociale du sexe, ce qui remet en cause la représentativité et la pérennité des catégories « homme » et « femme », celles-ci ne trouvant plus leurs fondements dans un ordre biologique préexistant (Fausto-Sterling, 1992, 2000, 2005, 2012; Rebreyend, 2016).

Bien sûr, dans la vie de tous les jours, on attribue de manière quasi automatique une identité de genre aux personnes à partir de caractéristiques que l'on reconnaît (ou que l'on pense reconnaître). Toutefois, l'identité d'une personne ne se limite pas aux simples marqueurs de différence, comme la couleur de la peau, la taille ou les vêtements et d'autre part, elle peut ne pas s'identifier à ceux-ci, du tout, ou par moment. De plus, l'identité se construit et se développe avec le temps, de telle manière que différentes caractéristiques comme les goûts vestimentaires ou alimentaires, la famille, la place de la religion et les allégeances politiques peuvent évoluer et se transformer au cours d'une vie. Il en va parfois de même des attirances sexuelles et de l'identité de genre ainsi que de l'identité professionnelle.

Avec sa démarche de déconstruction (Derrida) de la différence, l'historienne Joan W. Scott offre aussi une contribution majeure à cette famille de travaux. Elle dénonce la dérive de l'utilisation du terme « genre » soulignant que si la démonstration de son caractère construit a permis de considérer la possibilité d'un changement, des questionnements plus radicaux semblent avoir été détournés ou édulcorés (Scott, 2009). Elle met en garde contre les approches descriptives du genre et insiste sur la nécessité de le considérer comme « un élément constitutif de relations sociales basées sur les différences perçues entre les sexes » et « une manière fondamentale de signifier des rapports de pouvoir [...] » (Scott et Varikas, 1988, p. 18). Avec cette célèbre définition, elle rappelle la nature historique, variable, incertaine des catégories « homme » et « femme » et insiste sur la nature fondatrice de la hiérarchie et de l'asymétrie des relations entre les sexes. Butler comme Scott, même si leur analyse diffère, nous

exhortent à « refuser le caractère figé de l'opposition binaire et de la différence sexuelle, trompeurs et illusoires, et à analyser en situation la manière dont ces oppositions opèrent pour en montrer la construction hiérarchique » (Paternotte, 2007, p. 6). C'est en effet le système social, avec son réseau de pratiques et sa grille d'intelligibilité, qui conduit nos sociétés à penser l'existence de deux genres et de deux sexes et à postuler des relations stables entre ceux-ci. Ces relations ne sont pas irréductibles, puisqu'elles sont historiquement, culturellement et géographiquement situées et donc susceptibles d'être modifiées.

La déstabilisation des significations fondamentales du projet féministe que cette famille de théories a occasionnée a rencontré une résistance considérable, en particulier en ce qui concerne la remise en question des politiques identitaires et du projet politique féministe. Toutefois, certains considèrent que cette dénonciation de la perte du sujet a été exagérée et que, loin de sonner le glas du féminisme, le poststructuralisme a fait valoir la nécessité de reconnaître la multiplicité des voix (Butler, 1990). Enfin, une autre critique concerne l'importance démesurée accordée au langage dans la version « forte » de ces approches au détriment de la réalité empirique. Dans les faits, « les féministes poststructuralistes reconnaissent généralement l'utilité des recherches empiriques dans la mesure où celles-ci admettent leurs limites historiques et contextuelles et évitent de trop généraliser et d'utiliser des catégories rigides » (Fraser et Nicholson, citées par Alvesson et Billing 2009, p. 40). La majorité des recherches féministes continuent d'ailleurs d'utiliser la catégorie « femme » pour faire référence à une réalité économique, sociale et culturelle, mais sans postuler l'uniformité des vécus féminins. Les travaux sur l'intersectionnalité ne constituent pas la seule contribution à la déconstruction de l'unité du sujet. L'épistémologie féministe, avec la théorie du point de vue (*standpoint theory*) et des connaissances situées que j'ai évoquée dans la section précédente, ainsi que les travaux postcolonialistes ont aussi problématisé les politiques de la voix et de la représentation en posant les questions : qui parle? qui est entendu? qui est le sujet connaissant? qui est l'objet de connaissance et de représentation? Bilge

(2012) ajoute que l'intersectionnalité n'est pas à confondre avec un anti-essentialisme sans nuance. Dans le même ordre d'idée, dans une entrevue accordée à Libération¹² Joan Scott aborde la question de l'essentialisation et d'une certaine impasse débattue dans les milieux féministes. Dans cette entrevue, elle réitère qu'il est impossible de viser une transformation sociale (elle référerait ici à la question de la violence envers les femmes) sans mentionner les inégalités et de la discrimination dont les femmes sont victimes : « (...) (il est) impossible de critiquer la domination masculine sans donner des exemples de son fonctionnement, sans parler de ses effets sur les individus féminins (...) d'un système d'inégalité et de la culture qui donne aux hommes le sentiment d'avoir tous les droits (...) ». Ainsi, je me propose dans cette thèse de faire usage d'un essentialisme stratégique (Bilge, 2012), afin de mettre des enjeux en lumière tout en reconnaissant la variation au sein même des catégories (Spivak, 1987).

Postféminisme, féminisme modéré

L'expression « postféminisme » est évoquée de plus en plus fréquemment à la fois pour décrire la génération de jeunes femmes dans la vingtaine qui serait marquée par une tendance individualiste que pour réguler cette génération à travers le langage du « choix personnel », de l'« empowerment » et de l'« individualisation » (Banet-Weiser *et al.*, 2019; Kelan, 2008; Lewis *et al.*, 2018; McRobbie, 2008). Le postféminisme repose sur une contradiction fondamentale, soit le fait que le féminisme simultanément incorporé et critiqué. En affirmant que l'égalité est atteinte, le discours postféministe se concentre sur la réussite des femmes, comme individus, en encourageant des formes d'autodéfinition individualisée via la célébration du mode de vie et des choix de consommation (Gill et Scharff, 2011). En opposition à cette position postféministe,

¹² https://www.liberation.fr/debats/2018/01/26/joan-scott-la-seduction-comme-trait-d-identite-nationale-francaise-est-un-mythe_1625437

plusieurs féministes réitèrent que le féminisme continue d'être une force vive nécessaire dans la société contemporaine, même si le féminisme traditionnel a été fondamentalement remis en cause par la perte d'un sujet unifié et par un manque de pertinence pour certaines. Si l'expression est souvent utilisée pour répudier ou démontrer que le féminisme est dépassé, en vertu du mythe de l'égalité atteinte dans les sociétés occidentales (Faludi, 2006; Lamoureux, 2006; McRobbie, 2004, 2008), elle est aussi parfois utilisée de manière critique (voir par exemple Lewis, 2014). Dans le monde universitaire, l'expression renvoie parfois à la façon dont les luttes féministes ont été cooptées par l'état et le néolibéralisme (Baillargeon, 2011; McRobbie, 2008). L'expression est donc débattue et elle revêt des significations diverses. Pour certaines, son utilisation « masque les dynamiques de pouvoir à l'œuvre dans la société et l'organisation ainsi que les relations historiques et géopolitiques qui contribuent à fabriquer de nouvelles inégalités dans la division globale du travail » (Fotaki et Harding, 2018, p. 12). Pour d'autres, le postféminisme exprime une transformation tant de nos sociétés que dans la discipline du management et de la théorie des organisations, avec sa promotion de l'*empowerment* individuel plutôt que la critique sociale comme le faisaient les mouvements féministes antérieurs, contribuant ainsi à l'émergence d'un féminisme dit modéré (Lewis *et al.*, 2018). L'idée d'un postféminisme masque aussi la diversité de positionnements qui existe face et au sein du projet féministe (Aronson, 2016), projet qui ne suppose pas un ensemble de présupposés communs. Il s'agit plutôt d'un mouvement dynamique, en évolution et en dialogue constant, qui questionne ses présupposés afin de tenter d'en élucider le sens et qui continue de débattre les conflits d'interprétation (Butler, 2004).

2.4 L'approche du genre mobilisée dans cette recherche

Parmi les recherches qui s'intéressent au genre, le courant qui présente la « différence » des femmes comme un avantage domine la théorie des organisations. Ces travaux, qui considèrent le genre comme une caractéristique stable des individus, insistent sur des

différences présumées « naturelles », et ce faisant, contribuent à la persistance des inégalités (Broadbridge et Simpson, 2011 ; Calas et Smircich, 2006). Par ailleurs, leur utilisation du genre comme variable robuste est problématisée par les travaux issus du courant de la pratique qui ont montré que le genre n'est pas une caractéristique stable des personnes (ce qu'elles sont), mais un processus dynamique (ce qu'elles font) et que la différence est construite et reproduite dans le cadre d'interactions quotidiennes à l'intérieur de normes culturelles genrées stéréotypées (West et Zimmerman, 1987). Les définitions des catégories « hommes » et « femmes » et de ce qui est considéré comme « masculin » et « féminin » varient dans le temps et l'espace (Nentwich et Kelan, 2014). Ces catégories apparaissent ainsi incertaines, historiques et insérées dans des rapports de pouvoir, ce que la majorité des recherches en théorie des organisations néglige.

Je mobilise dans ce travail une approche qui considère le genre comme pratique sociale, ou mieux comme un ensemble de pratiques qui contribuent à définir les relations entre les personnes. Par ces pratiques, les gens se positionnent en s'alignant en fonction des positionnements d'autrui au sein de discours situés. Car c'est dans un discours particulier qu'un sujet est construit dans une structure plus ou moins coercitive qui le lie à une identité. Les gens pratiquent le genre dans tous les milieux de travail (Collinson et Collinson, 1997; Kenny, 2019; Knights et Kerfoot, 2004; Kondo, 1990; Martin, 2003) et les lieux de travail sont imprégnés de genre, y compris les bureaucraties rationnelles (Acker, 1990, 1992, 2000, 2009; Acker et Van Houten, 1974; Calás et Smircich, 2006; Ridgeway, 1992). Ce n'est qu'en se demandant comment, quand, où et par quels moyens le genre est activement pratiqué que nous pourrions mieux comprendre la dynamique de la construction quotidienne du genre et des inégalités. Nous verrons maintenant comment le déploiement d'une telle approche permet d'éclairer le devenir managérial.

CHAPITRE III

LE DEVENIR MANAGER : UNE CONSTRUCTION IDENTITAIRE GENRÉE

En adoptant une approche du genre comme pratique sociale, cette thèse explore les pratiques identitaires genrées que déploient des managers nouvellement nommées pour se construire, pour devenir managers. Ce processus est continu, jamais achevé (Watson, 2008) et inclut non seulement l'apprentissage de techniques ou de compétences managériales, mais la quête de réponses aux questions que nous avons évoquées en définissant le concept d'identité : qui suis-je?, comment agir avec les autres? Car devenir manager implique non seulement d'assumer de nouvelles tâches et des responsabilités de gestion, mais aussi de développer une identité de manager (Cunliffe, 2014). Les travaux récents sur l'apprentissage des managers suggèrent d'ailleurs que le travail identitaire des managers est central à l'apprentissage de la gestion. Thomas et Linstead (2002) ont montré comment des cadres cherchent, à travers un travail identitaire, à confirmer, à créer et à légitimer leur rôle et leur utilité (*purpose*) tant au sein de l'organisation que de la société et comment ils mobilisent différents discours selon le contexte. Les résultats de l'étude de McKenna (2010) suggèrent que les managers, lorsqu'ils réfléchissent à des événements organisationnels de manière narrative, assument parfois l'identité managériale qui reflète le discours dominant sur ce qu'un gestionnaire devrait « être » et rejettent parfois cette identité et ses implications. L'identité professionnelle est donc constituée à partir des régimes

discursifs organisationnels qui offrent diverses positions de sujet que les personnes peuvent occuper, qu'elles peuvent mobiliser (Alvesson et Willmott, 2002; Clarke *et al.*, 2009). Ces recherches soulignent la nature « construite », multiple et mouvante de l'identité managériale (et de l'identité en général), illustrent la dialectique entre agence et structure et discutent les possibilités de microrésistances qu'elle rend possible.

Dans ce travail, je ne chercherai pas à expliquer pourquoi moins de femmes atteignent le sommet des organisations, mais plutôt à comprendre la façon dont les personnes se positionnent par rapport au management et comment elles vivent la transition, le devenir manager.

3.1 Le genre et l'identité comme pratiques sociales

« L'idéologie du genre – la croyance en la différence des sexes – est si ancrée dans la conscience de chacun.e, qu'elle déborde largement le domaine du genre lui-même, affecte la perception du monde et même la capacité à percevoir » (Delphy 2001, p. 32). Harding (1986) a montré que le système symbolique de la différence de genre est à la base des conceptualisations les plus anciennes et les plus valorisées du monde. Nous attribuons un genre à des entités non humaines telles que les ouragans, les navires et les nations et nous avons organisé nos mondes sociaux et naturels en termes de significations de genre à l'intérieur desquels les significations culturelles, raciales, culturelles sont construites. Il semble donc crucial de s'intéresser au rôle du genre, comme pratique sociale, dans la construction de l'identité managériale. L'identité est d'ailleurs une dimension centrale des théories du genre (Harding, 1986) de laquelle la construction ne saurait être séparée. La construction du genre et la construction de l'identité managériale ont fait l'objet de plusieurs recherches en théories des organisations. Essers et Benschop (2007), par exemple, ont exploré l'agence individuelle et la façon dont les personnes interagissent avec les contraintes

structurelles de la socialisation et du patriarcat à travers le cas de femmes entrepreneures d'origine marocaine et turque aux Pays-Bas.

Comme l'explique Nicolini (2012), la relation des humains avec leur environnement est toujours médiatisée par le biais de moyens culturels (les signes et les artefacts) et toute pratique est rendue possible par une série d'outils (parmi lesquels le langage est central) idéationnels et matériels que nous puisons de notre héritage culturel et de notre milieu social. En effet, explique-t-il, les humains internalisent le langage, les théories, les normes, les façons d'agir, etc. à travers la participation aux activités communes au fil de leur développement. Toute compétence et tout savoir sont donc ancrés dans un sens très concret dans le milieu social dans lequel ils se sont développés et où ils ont été appris. Cela veut dire que pour comprendre la conduite humaine, la construction de l'identité, le genre, les régimes de pouvoir, il faut étudier les pratiques, les comportements individuels, mais aussi l'activité collective qui les rend possibles, qui les contraint.

La recherche sur les inégalités et sur la diversité en organisation se caractérise par un dualisme ontologique (rarement explicité, mais néanmoins visible) : entre une position individualiste qui soutient que le monde social doit être expliqué à partir des individus et de leurs relations et une position qui soutient qu'il faut plutôt s'intéresser aux phénomènes extrapersonnels, comme les discours (Schatzki, 2005). On continue de tenter de séparer les concepts et de les traiter comme des entités opposées telles que agence/structure, émotion/cognition, corps/esprit. Suivant Janssens (2018), j'avance qu'une ontologie relationnelle qui considère les phénomènes sociaux sont produits et constitués de manière continue (Feldman et Orlikowski, 2011), permet de mieux comprendre les phénomènes comme celui des inégalités dans l'organisation. Cette thèse propose d'appliquer cette affirmation au contexte de la transition professionnelle.

Les chercheur.e.s critiques s'intéressent surtout à la dimension discursive (Foucault, 2002) qui constitue la principale unité d'analyse, cherchant à comprendre l'effet des caractéristiques structurelles sur les inégalités. Les discours sont des textes qui assignent des significations particulières aux objets et constituent des positions de sujet particulières (Fairclough, 2013; Hardy et Thomas, 2014). La théorie de la pratique remet en question le privilège que l'action communicative reçoit dans ce genre d'approche par rapport à d'autres formes d'actions et dépasse le niveau des discours, des textes et des communications (Reckwitz, 2002). Les travaux sur l'intersectionnalité, appellent de plus en plus à se concentrer sur « l'interaction des subjectivités, les rencontres au niveau micro, les structures et les arrangements institutionnels » conçoivent aussi l'individu et la structure comme des entités séparées a priori données. Ces approches tendent vers le déterminisme et ignorent les éléments non discursifs comme la nature incarnée et matérielle de l'agence et les affects qui ne font généralement pas l'objet d'une analyse, et ce, malgré leur pertinence de plus en plus reconnue dans les débats sur la relation entre discours et matérialité (Hardy et Thomas, 2015; Orlikowski, 2016; Putnam, 2015). Il est donc nécessaire de nuancer le pouvoir des discours qui, quoique puissants, ne déterminent jamais totalement les significations dans l'organisation (voir par exemple Ahmed et Swan, 2006 ou Essers et Benschop, 2007).

3.2 Les recherches du devenir manager

Si l'identité personnelle est la réponse à la question « qui suis-je ? » (Cerulo, 1997; Sveningsson et Alvesson, 2003), le concept d'identité managériale, une des composantes de l'identité personnelle (Sims, 2008; Watson, 2008), est largement utilisé pour référer à la manière dont se définit une personne comme « manager » (voir tableau 2). Nous avons vu que les bases d'identification en contexte organisationnel sont diverses. Atewologun *et al.* (2017), dans une revue de 253 travaux relèvent neuf principales catégories d'identification individuelle liées au travail: manager, leader,

suiveur (*follower*), équipe, organisation, occupation, profession, carrière et emploi. Ces construits sont définis de manière très variable selon les travaux, mais en tant que pratique sociale, le management est une carrière reconnaissable assortie de responsabilités, de droits, de privilèges et d'un certain statut au sein de la société et dans l'organisation. Selon la définition la plus courante, un manager contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation par l'intermédiaire d'autres personnes. Examiner le management comme pratique sociale implique de s'intéresser à ce que font les managers, à la pratique humaine, locale, quotidienne: la résolution de problèmes, le contrôle, la discipline, les processus de travail, la production de signes et de textes pour rendre les choses intelligibles (Cunliffe, 2014).

La recherche sur la construction identitaire a exploré des interactions entre des processus de régulation, incluant les efforts de la direction pour moduler les subjectivités (Alvesson et Willmott, 2002; Alvesson et Karreman, 2000) et la résistance des personnes à ces efforts (Collinson, 2003) ainsi le travail identitaire des personnes cherchant à se transformer ou à se dissocier d'une identité imposée par le travail en faveur d'un « soi » qu'elles considèrent plus authentique (Costas et Fleming, 2009), cherchent à projeter une identité sur le monde extérieur (Brown, 2001). Ces pratiques impliquent un dialogue à travers lequel l'identité interne est influencée par l'identité sociale externe (Watson, 2009). L'identité de manager est une fiction, puisqu'un.e « manager » n'existe pas en soi, mais constitue une figure construite et située dans un contexte historique particulier et qui s'inscrit dans une certaine vision normative, elle-même en transformation constante. Pour illustrer cette affirmation, on peut penser à la transformation à travers le temps de l'image ou de la figure de manager qui est passée ces dernières décennies de la figure du héros hyperrationnel à celle du guide et coach qui accompagne ses subordonnées sur le chemin de l'autonomie. En adoptant une perspective de la pratique, on ne présume pas que la figure du « manager » comme d'ailleurs celle de « la femme » ou de « la féminité » préexiste les pratiques qui les

construisent, comme le fait souvent la théorie du management et des organisations. Ces figures se construisent en situation, à travers les pratiques émergentes.

Les individus ne s'approprient pas simplement des identités sociales prédéfinies, mais leur donnent un sens personnalisé et en négocient les intersections (Alvesson *et al.*, 2008). Il ne s'agit pas seulement de répondre à la question de savoir : « Qui suis-je en tant que gestionnaire ? », mais à des questions plus complexes compte tenu de l'influence continue de la culture, des identités de genre, des diverses autres identités incorporées antérieurement ainsi que du contexte historique, social et politique (Carrim et Nkomo, 2016). Cette définition de soi nécessite un travail identitaire continu en face de la régulation sociale avec lequel il interagit et elle se manifeste à travers des narrations de soi.

Les individus créent plusieurs identités professionnelles plus ou moins contradictoires et changeantes, plutôt qu'une identité professionnelle stable et continue (Sveningsson et Alvesson 2003 ; Thomas et Linstead, 2002 ; Clarke *et al.*, 2009). En effet, l'identité se compose de plusieurs strates qui se chevauchent plus ou moins et qui sont mobilisées selon les contextes à partir des discours institutionnalisés. Ainsi, les affirmations au sujet de « qui je suis », s'appuient sur un certain nombre de positions de sujet : par exemple, en tant que professionnelle, en tant que défenseure de l'éthique de la fonction publique, en tant que gestionnaire, en tant que syndicaliste, comme personne sexuée, en tant que travailleur âgé, etc. (Thomas et Davies, 2005). Les différentes identités d'un individu et les rôles internalisés (par exemple les rôles de mère et de gestionnaire) qui y sont reliés peuvent être antagoniques (Lupu, 2014, p. 53).

Atewologun *et al.* (2017) insistent sur l'utilité de définir la catégorie d'identité étudiée et d'éviter l'usage de catégorie « fourre-tout » comme celle « d'identité professionnelle ». Malgré la tentation persistante de distinguer les identités personnelles et sociales (Watson, 2008), de telles divisions sont arbitraires (Knights et

Clarke, 2017). Atewologun *et al.* (2017) définissent l'identité managériale comme étant la conception de soi que l'individu se fait dans le contexte de son travail de manager. Cette conception est influencée par les discours sociaux sur ce que font les managers et sur comment ils devraient se comporter. Même si la majorité des travaux recensés ne définissent pas le concept de « manager » (voir le tableau 2), précisons que j'utilise le concept de « manager » pour désigner une personne qui exerce une autorité sur d'autres personnes et dont le rôle implique d'influencer, de motiver, de coordonner, d'organiser et de contrôler le travail d'autrui (Bruni *et al.*, 2005). Le tableau qui suit présente quelques travaux récents ainsi que leur utilisation du concept d'identité managériale ainsi que les approches mobilisées pour l'étudier.

Tableau 2 : travaux récents sur l'identité managériale

Auteur.e.s	Contribution	Définitions des concepts mobilisés	Méthode
Carrim et Nkomo (2016)	Demonstrate the dynamic interaction between managerial identities and categories and the institutionalized processes and systems - socio-historical political and cultural contexts within which individuals and groups are embedded	<p>IDENTITY WORK: is about answering the question, ‘Who am I in this particular context or role?’ in the midst of ‘Who are we?’ social messages (Kreiner <i>et al.</i>, 2006)</p> <p>MANAGER: no definition provided</p> <p>MANAGERIAL IDENTITY ‘who am I as a manager’ and how that intersects with other self definitions</p>	Life story interviews of 13 South African women managers Grounded theory
Clarke, Brown, et Hailey (2009)	Managers in a large UK-based engineering company drew on antagonistic discourses (so identity aren't completely coherent or fluid) in their efforts to construct versions of their selves. Managers' identity work is quest to (re)author their selves as moral beings subject to organizationally based disciplinary practices.	<p>IDENTITY: reflexively organized and temporally informed narratives that produce a degree of existential continuity and security' (Alvesson et Willmott, 2002)</p> <p>IDENTITY WORK: people engaging in forming, repairing, maintaining, strengthening or revising the constructions that are productive of a precarious sense of coherence and distinctiveness' (Alvesson et Willmott,2002)</p> <p>MANAGER: no definition provided</p>	46 semi-structured interviews Discourse analysis/Deconstruction
Down et Reveley (2009)	Demonstrate that frontline manager identity work is an iterative process in which self-narration and dramaturgical performance are almost seamlessly interwoven.	<p>IDENTITY WORK: comprises reflexive self-narration that draws on socially supplied narratives and discourses, on the one hand, and face-to-face interaction that involves mounting credible dramaturgical performances, on the other</p> <p>MANAGER: no definition provided</p>	Observational and narrative-biographical methods, of a first-line supervisor who successfully constructed a managerial identity.
Hay (2013)	Illustrates the centrality of suppressed emotional struggles of the mismatch between social identities of manager and self-identities to processes of becoming. Exploration of these emotions offers management educators important	<p>MANAGER: no definition provided</p> <p>IDENTITY WORK: engagement in ‘forming, repairing, maintaining, strengthening or revising the constructions that are productive of a sense of coherence and distinctiveness’ (Sveningsson and Alvesson, 2003)</p> <p>DISCOURSE: a connected set of statements, concepts, terms and expressions which constitutes a way of talking or writing about an issue, thus framing the way people understand and act with respect to that issue (Watson, 2001)</p>	Interviews with 35 UK MBA alumni Grounded theory

Auteur.e.s	Contribution	Définitions des concepts mobilisés	Méthode
	possibilities for facilitating managers' identity work.		
Koveshnikov <i>et al.</i> (2016)	Illustrates three forms of stereotype-based identity work (stereotypical talk, reactive talk, and self-reflexive talk) and how they are used to justify or resist existing power structures and power asymmetries in HQ–subsidiary	IDENTITY WORK: engagement of actors in forming, repairing, maintaining, strengthening, or revising the construction of ‘the self’ to produce a sense of coherence and distinctiveness (Sveningsson et Alvesson, 2003) MANAGER: no definition provided MANAGERIAL IDENTITY WORK: process through which managers in intercultural encounters construct the identity of ‘the self’ and ‘the other’ by using widely held, but fixed and oversimplified, ideas rooted in their (and others’) cultural and geopolitical category membership	64 semi-structured interviews over a period of two years / on-site observations and secondary materials
McKenna (2010)	Shows that managers, when reflecting on organizational events through narrative, assume a managerial identity that reflects current dominant discourse about what a manager should “be.” In doing so they reject other possible discourses	IDENTITY WORK: involves “forming, repairing, maintaining, strengthening or revising the constructions that are productive of a sense of coherence and distinctiveness” (Sveningsson and Alvesson, 2003) MANAGER: no definition provided MANAGERIAL IDENTITY: social product of managers self narratives and reflexivity, constructed in relation to others and discourses in the organizational and social world	Dialogical discourse analyses of three written narratives of managers
Sveningsson et Alvesson (2003)	Illuminates fragmentation as well as integration in the interplay between organizational discourses and identity. Contributes to a processual oriented identity theory	DISCOURSE more or less integrated, prefabricated line of using language and reasoning in which the phenomenon is constructed rather than revealed or mirrored IDENTITY WORK: people being engaged in forming, repairing, maintaining, strengthening or revising the constructions that are productive of a sense of coherence and distinctiveness. MANAGERIAL IDENTITY WORK: the manager’s identity work MANAGER: no definition provided	Case study: six interviews with the heroine, 40 interviews of other people about her, informal discussions, observation of 14 meetings
Watson (2009)	Identity work simultaneously uses discursively available narratives and creates new narratives (many small stories being embedded in one large life story), all within the framework of history, social structure and culture.	IDENTITY WORK the mutually constitutive process in which people strive to shape a relatively coherent and distinctive notion of personal self-identity and struggle to come to terms with and, within limits, to influence the various social identities which pertain to them in the various milieux in which they live their lives (Watson, 2008)	Ethnographic, autobiographical and interview case study of two managers’ identity work

La présente recherche explore donc la complexité de la construction identitaire et la production d'un récit donnant du sens aux interprétations des individus et à leur inscription dans un contexte collectif plutôt que l'identification de relations causales (Langley et Tsoukas, 2010). Enfin, si la construction identitaire fait l'objet de nombreuses recherches, elle a très peu été examinée en lien avec les pratiques du genre¹³. Je vais donc proposer un cadre théorique qui intègre la pratique du genre et la construction identitaire.

3.3 La co-construction du genre (*doing gender*) et de l'identité managériale

Le genre est partie intégrante des processus de travail, qui ne peuvent être compris sans en tenir compte (West et Zimmerman, 1987) et il demeure crucial d'examiner les phénomènes organisationnels en utilisant le genre comme catégorie d'analyse. Toutefois le concept de genre et l'usage des catégories « femme » et « homme » fait l'objet de nombreux débats au sein des théories féministes comme au sein des théories organisationnelles et se prêtent à diverses interprétations. Par conséquent, ils doivent être utilisés avec certaines précautions. S'il est difficile de ne pas faire référence aux catégories « homme » et « femme », qui jouissent d'une reconnaissance sociale, politique et légale généralisée, il faut adopter une conception du genre qui évite d'essentialiser, de naturaliser, d'universaliser les notions.

¹³ Une recherche dans la base de données *Business source complete* donne 14 348 résultats dont le titre comprend le terme « identity ». Lorsque l'on cherche « identity work » dans le titre, on obtient 331 résultats et « identity work » et « gender » (dans tout le texte), on obtient seulement 13 résultats.

Malgré un intérêt accru pour le genre, la théorie des organisations et du management continue largement d'assumer que tant la connaissance que la production de la connaissance sur l'organisation sont neutres (Acker, 1990) et la majorité des écrits au sujet des organisations continuent de considérer la structure organisationnelle comme neutre. Les travaux d'Acker ont pourtant fait la démonstration du fait que la structure organisationnelle n'est pas neutre (Alvesson et Billing, 2009 ; Calas et Smircich, 2006) et qu'au contraire des hypothèses au sujet du genre sous-tendent les documents et les contrats qui sont utilisés pour construire l'organisation. Ces hypothèses sont partiellement masqués par l'invisibilisation de la nature incarnée du travail (Acker, 1990).

De très nombreux travaux, à la suite de Acker (1990), soutiennent que les organisations, sans être volontairement sexistes, sont toutefois profondément genrées. En effet, le genre du management a été historiquement construit comme masculin et continue de l'être dans les médias comme dans les écrits universitaires où le manager idéal demeure construit comme masculin (Ahl, 2006; Bendl, 2008; Benschop et Doorewaard, 1998; Bruni *et al.*, 2004; Collinson et Hearn, 1994; Gherardi, 1994, 1995; Knights et Kerfoot, 2004). Les compétences requises pour les postes de management ont aussi été historiquement construites comme masculines (Benschop et Doorewaard, 1998; Billing, 2011; Calás et Smircich, 1991). Par voie de conséquence, les emplois associés à des attributs dits masculins (comme le management) sont considérés plus naturellement comme antithétiques aux femmes et conformes aux hommes (Billing, 2011). D'autres avancent que les organisations et les travaux sur l'organisation sont porteurs d'un sous-texte masculin (Bendl, 2006; Benschop et Doorewaard, 1998). Ces sous-textes supposent implicitement et explicitement que le manager (sorte d'étalon universel) est un homme blanc et hétérosexuel. On peut repérer ce sous-texte, entre autres, par l'utilisation persistante de métaphores sportives ou militaires, ou des construits linguistiques comme la pénétration de marché (Collinson et Hearn, 1994). Cette situation produit des images et un ordre symbolique qui peuvent difficilement

être associées à la féminité. Cela est renforcé par la représentation des modèles de gestion féminins comme des « alternatives » au management traditionnel, ce qui contribue à en construire l'altérité. Ahl (2006), par exemple, a étudié la façon dont les entrepreneurs sont représentés dans les textes en gestion et montré que les petites différences entre les hommes et les femmes sont systématiquement soulignées alors que les similitudes sont ignorées. Ce faisant, on insiste sur le caractère spécial, inhabituel ou différent des femmes entrepreneures ce qui a pour effet de préserver la norme masculine qui continue de prévaloir. Un stéréotype fréquemment relayé par la littérature avance par exemple que les femmes ont un style de gestion qui met davantage l'accent sur la relationnalité et qui cherche à favoriser des interactions positives et des relations de confiance, à partager le pouvoir et l'information, un style de gestion qui serait tourné vers la collectivité. Ce style de gestion serait spécifique aux femmes que l'on considère davantage habilitées pour la communication, la coopération, l'affiliation et les relations, etc. (Ely et Meyerson, 2000; Gherardi, 2009).

Une représentation binaire du management genré néglige cependant l'évolution historique et politique de la différence, et contribue à la reproduction des normes institutionnalisées qui privilégient une forme de masculinité, avec de nombreux effets délétères. Une recherche de Gherardi et Murgia (2014) montre que même si l'expression « think manager, think male » semble toujours d'actualité, les rapports sociaux de sexe se transforment et l'on observe de nouveaux positionnements managériaux genrés, au-delà des oppositions binaires de la rationalité. Ainsi, même si je reconnais dans le présent travail l'importance de nuancer l'idée de la persistance de la norme masculine en organisation, la littérature critique sur le genre et le management montre que les différences entre les sexes sont institutionnalisées dans les lieux de travail et dans les activités des personnes, que le genre soit pertinent ou non à la situation et que les stéréotypes sexistes associés aux postes de management continuent d'être un obstacle au progrès des femmes (Gherardi et Murgia, 2014). Bref, les femmes continuent d'être généralement considérées comme moins susceptibles que les hommes

de posséder les caractéristiques requises (Alvesson et Billing, 2009). Une approche de la pratique permet de montrer comment certaines pratiques qui sont mises en place pour favoriser l'accès des femmes aux échelons supérieurs (par exemple le mentorat et les quotas) n'ont souvent pas l'effet escompté et contribuent même parfois à reproduire les inégalités.

Si l'idée selon laquelle l'organisation et ses processus sont genrés n'est pas nouvelle, loin de là, il existe encore des lacunes critiques dans la compréhension des processus responsables de la création et du maintien de cette organisation genrée (Dye et Mills, 2012). L'approche du genre comme pratique sociale qui sera mobilisée dans ce travail permet non seulement d'éviter d'essentialiser en mettant l'accent sur la manière dont l'action et l'interaction sont guidées par des normes sociales sur ce qui constitue la bonne façon de faire le genre (*doing gender*). L'approche du *doing gender* s'est développée en deux principaux courants, soit le courant ethnométhodologique et le courant poststructuraliste, même s'il est impossible de tracer une démarcation nette entre les deux. Le premier corpus a été développé par West et Zimmerman (1987), qui, suivant l'approche ethnométhodologique de Garfinkel, a revisité le « genre » en le conceptualisant comme une routine, un processus continu, une construction sociale plutôt qu'une caractéristique individuelle préexistante. Le genre serait donc une activité de gestion des comportements à la lumière des conceptions normatives, des attitudes et des activités considérées appropriées pour la catégorie sexuelle à laquelle on est censé appartenir. Le deuxième corpus de travaux a pris pour point de départ le travail de Butler (1990), dans lequel elle montre comment le genre est construit et maintenu de manière performative, à travers « une répétition stylisée », et la manière dont les corps sont genrés à travers des discours qui fournissent des positions de sujets à adopter et qui restreignent et limitent la formation de certains sujets.

Parmi les conceptions du « *doing gender* », celle de Martin (2003, 2006), inspirée des travaux de West et Zimmerman, Goffman, Kondo et Butler, qui distingue

conceptuellement les pratiques institutionnalisées (*practices*) de la pratique dans l'action (*practising*) est particulièrement utile pour rendre compte de la dialectique entre les deux niveaux (macro et micro – institutionnel et émergent). Elle permet ainsi de rendre compte des aspects fluides de la construction du genre et de l'identité professionnelle ce que les approches classiques ne permettent pas. Martin (2003, 2006) définit « les pratiques du genre » (*practices*) comme un « répertoire de comportements disponibles culturellement, socialement, narrativement, discursivement ou physiquement qui sont associés normativement ou de façon stéréotypée à un genre ou l'autre », répertoire appris et répété depuis l'enfance dans les divers lieux de la vie sociale. Elle définit la « pratique du genre » (*practising*), qui est la partie dynamique de la construction du genre dans l'action quotidienne (le niveau micro), comme une pratique émergente, épisodique, variable et souvent imprévisible, qui constitue littéralement « le dire ou faire le genre en temps réel » (Martin, 2006, p. 257). Cette pratique n'est pas toujours conforme aux normes institutionnalisées, car si les personnes acceptent parfois les discours et les normes de genre, elles leur résistent parfois de façon plus ou moins active et efficace (Martin, 2003). Connell (2003) explique que le fait de considérer le genre comme pratique sociale implique de la voir comme un « système d'action » et de significations institutionnalisées, largement (re)connues et partagées, mais aussi dynamique, émergent, local, variable et en perpétuelle mutation. Pratiquer le genre c'est jouer, affirmer, raconter, mobiliser, manœuvrer, mais cela dépasse la personne et les activités que cette personne exerce; ce sont des actions apprises dans la répétition. La pratique de genre est un phénomène mouvant, rapide, répétitif, non réflexif, de concert ou en interaction avec d'autres qui, à force d'être répétées, fabriquent ce qui est dit et fait (Butler, 1990; Ridgeway, 2001; Martin 2003, 2006).

Bien qu'il existe de nombreuses variantes de théories de la pratique (Gherardi, 2012; Nicolini, 2012), elles partagent un accent sur ce que les gens font et disent dans l'action ainsi que la conviction que les phénomènes organisationnels, les significations et les

identités émergent des pratiques elles-mêmes (Feldman et Orlikowski, 2011). La féminité et la masculinité sont des constructions sociales et des idées culturelles sur ce qui est considéré comme adéquat pour les hommes et les femmes, incluant des emplois qui sont considérés comme congruents avec le genre (LaPointe, 2013; Nentwich et Kelan, 2014). Il faut donc éviter de présumer d'une incohérence (Billing, 2011) et plutôt se demander quelles sont les significations rattachées au management, à la masculinité, à la féminité, dans une situation locale spécifique. Cela permet d'apprécier la variation, la complexité et les contradictions qui seraient autrement masquées par des conceptions essentialistes (Billing, 2011; Alvesson et Billing, 2009). Sveningsson et Alvesson (2003) illustrent la manière dont les managers puisent dans les différents discours managériaux, porteurs de notions et de métaphores associées à la masculinité et à la féminité, à ce qu'est un « bon » employé, un « bon » gestionnaire, pour construire leur identité. Brannan et Priola (2012), par exemple, ont exploré la nécessité pour les femmes d'énacter des formes de masculinités pour avoir du succès comme gestionnaire. Les mêmes auteur.e.s concluent que les femmes gestionnaires performant à la fois des rôles organisationnels masculins et des rôles organisationnels féminins stéréotypés.

Au cœur de la théorisation de Butler, il y a la notion de sujet qui est toujours relationnelle et liée au besoin de reconnaissance par autrui (Butler, 1997). Cette reconnaissance passe par les normes sociales instituées que le sujet doit reconnaître pour exister socialement (ibid). Cette assignation systématique à des catégories implique (de manière implicite) que les compréhensions dominantes de la masculinité et de la féminité constituent la manière « normale » (sous-entendu : naturelle, biologique) de « faire le genre » (de déployer tel ou tel comportement, attitude, symbole) en fonction du sexe et du genre assigné à la personne. On mettra ici l'accent, non sur les raisons pour lesquelles moins de femmes accèdent au sommet, mais sur la façon dont les personnes (au corps sexué, à qui l'on assigne systématiquement un genre), se positionnent de manière variable dans le contexte de leur expérience du « devenir » gestionnaire.

Observer cette dynamique implique de porter attention à la manière dont les personnes acquièrent, produisent et reproduisent les croyances, les configurations de comportement associées à l'appartenance à une catégorie. Nous avons tous et toutes diverses identités sociales (ex. femme, mères, gestionnaire, spécialistes des technologies de l'information, championne d'échec) qui sont autant d'exemples possibles. Ce qui nous intéresse ici n'est pas la catégorie socialement disponible, sa définition et ses frontières, mais la manière dont les personnes mobilisent cette catégorie comme marqueur d'identité. Ce n'est donc pas dans la nature, mais dans la culture et les rapports de pouvoir qu'il faut chercher les explications et les leviers du changement.

Défaire le genre (*undoing*)?

Alors que la notion de « faire le genre » est souvent utilisée en recherche, les possibilités de « défaire le genre » sont moins étudiées (Aumais, 2017). Les traditions ethnométhodologiques et poststructuralistes ont toutes deux développé la notion de la possibilité de « défaire le genre » (Butler, 2004a; Nentwich et Kelan, 2014). Les recherches fondées sur la tradition ethnométhodologique présentent généralement le genre comme pertinent à toute situation sociale (*omnirelevant*) puisque les individus en interaction organisent leurs activités pour refléter et exprimer leur genre et perçoivent le comportement des autres de la même façon (West et Zimmerman, 1987). Dans cette optique, « faire le genre » n'est pas quelque chose que l'on choisit ou que l'on peut refuser, c'est un accomplissement inéluctable, intégré dans l'interaction quotidienne (Wickes et Emmison, 2007). Cette perspective a été critiquée pour son insistance sur la persistance du genre et de l'inégalité. Deutsch (2007) par exemple, soutient que la définition et le vocabulaire original de West et Zimmerman minent l'objectif d'ébranler l'inégalité entre les sexes en perpétuant involontairement l'idée que le système d'oppression genré serait imperméable au changement. Les auteur.e.s qui se sont intéressé aux façons de « défaire le genre » ont donc remis en question cette

idée du genre comme pertinent à toute situation sociale et inévitable (Alvesson et Gabriel, 2013) en mettant en évidence des situations où le genre est sans importance, situations considérées comme des lieux de résistance. En élaborant sa conception de la nature multiple et ambiguë du soi, Kondo (1990) remet en question une grande partie de la littérature sur la résistance et propose une vision plus complexe du pouvoir et de la subjectivité en rejetant la notion d'un espace de résistance authentique, comme celle d'une identité fixe, statique et singulière, qui conduirait au « progrès » ou à l'« émancipation ».

3.4 Problématique, question et objectif de recherche

Cette revue de littérature sommaire a permis d'identifier quelques éléments théoriques et méthodologiques des littératures sur le genre et sur l'identité en théorie des organisations et du management avec lesquelles cette thèse souhaite entrer en dialogue. La littérature sur l'identité évoque souvent mais a peu exploré les microprocessus à l'échelle des individus en situation de travail quotidien, sous l'angle des pratiques, qui sont l'unité d'analyse à privilégier pour comprendre des phénomènes comme la construction de l'identité (Nicolini, 2012). Nous ne disposons donc pas d'une compréhension fine de l'articulation des processus de travail et de régulation identitaires (Pezé, 2012). L'analyse des microprocessus est importante pour éclairer les possibilités de microrésistances et les relations de pouvoir (Zanoni et Janssens, 2007). Pour explorer les constructions identitaires hybrides, les déplacements, les mutations à partir des diverses ressources disponibles, il faut aborder la question d'une manière phénoménologique et appréhender l'expérience vécue par les individus, leur vision et leur interprétation.

Deuxièmement, les travaux sur la construction identitaire se contentent souvent d'en explorer l'aspect discursif, rarement les pratiques matérielles. Le genre et l'identité ne sont pourtant pas de purs effets de discours, car au-delà du langage, ils se manifestent

par la matérialité des artefacts, la corporéité des individus, la mise en scène des corps, la façon de bouger, de serrer la main, de porter ses vêtements, de positionner son corps, la coiffure, la tonalité de la voix, etc. (Butler, 1990; Davies et Harré, 1990). Pour accéder à cette construction discursive et matérielle, la littérature insiste sur la nécessité de déployer des méthodes d'observation d'inspiration ethnométhodologique ou ethnographique, alors que la majorité des recherches explore la construction narrative et réflexive de l'identité à l'aide d'entrevues exclusivement, ce qui ne permet pas d'accéder aux pratiques sociales qui construisent simultanément le genre et l'identité professionnelle.

Troisièmement, si la construction identitaire via l'articulation des processus de régulation et de travail identitaire (Alvesson et Willmott, 2002) est maintenant un concept établi en recherche, il y a eu peu d'exploration de l'imbrication du genre dans cette construction (LaPointe, 2013). Pourtant, la construction de l'identité managériale est inséparable du genre qui imprègne l'organisation (Acker 1990). Malgré le fait que les organisations soient considérées comme des entreprises « rationnelles et techniques », où le genre n'est pas pertinent, un vaste corpus de travaux a montré que le genre a un rôle déterminant dans leurs dynamiques routinières (Acker, 1990; Connell, 2003). D'une part, les personnes assument une identité de genre, elles sont genrées par autrui et elles s'efforcent de projeter un sens de la masculinité ou de la féminité en déployant des comportements et des significations considérés appropriés dans une culture donnée (Billing, 2011). Butler (1993) a d'ailleurs montré la manière dont les corps sont « lus » de manière quasi automatique dans la « matrice hétérosexuelle ». Une personne possédant un corps féminin est considérée comme « naturellement » féminine dans son identité de genre et hétérosexuelle dans son orientation sexuelle et on attend d'elle des comportements conséquents qui s'inscrivent dans un cadre régulateur extrêmement rigide (ibid). D'autre part, les postes de pouvoir continuent d'être majoritairement occupés par des hommes, ce qui affecte la conception de ce qu'est et devrait être un.e manager, en fonction de caractéristiques et d'attributs associés à la

masculinité (Acker, 1990; Ahl, 2006; Bendl, 2008; Billing, 2011; Bruni et al., 2004; Calás et Smircich, 1991; Knights et Kerfoot, 2004). L'écrasante majorité des recherches qui s'intéressent au travail identitaire étudient d'ailleurs le travail identitaire de gestionnaires masculins et blancs (Beech, 2008), la blancheur et la masculinité du sujet continuant d'être en quelque sorte des catégories universelles, des catégories étalons. Ce travail d'identité managérial est ensuite présenté comme neutre en termes de race et de genre. Enfin, dans la littérature en théorie des organisations et du management, les composantes identitaires (professionnelles, de genre, et les autres) continuent d'être considérées comme statiques, intemporelles et donc peu modifiables. Cette vision ne permet pas l'exploration des contextes dans lesquels les individus construisent et redéfinissent au fil du temps leurs identités par le biais des interactions sociales.

La question de recherche à laquelle ce travail tentera de répondre est donc la suivante :

Quelles pratiques de travail identitaire et de genre sont mobilisées par les individus en contexte de transition professionnelle pour résoudre les tensions identitaires, afin de se construire comme manager?

De manière plus spécifique, cette recherche vise à mieux comprendre :

- les pratiques de travail identitaire déployées par les individus en situation de transition professionnelle;
- la place du genre dans cette construction en considérant le genre, non comme un état stable à l'entrée de la transition, mais comme un processus dynamique, un ensemble de paroles, de postures corporelles, de gestes, de comportements et d'activités réalisées en situation d'interactions qui produisent la différence;
- la manière dont le genre est construit (et déstabilisé, redéfini, non pertinent, défait) au quotidien dans le cadre des interactions (phénomènes de figements, de résistances et de réappropriations qui mettent en mouvement le genre).

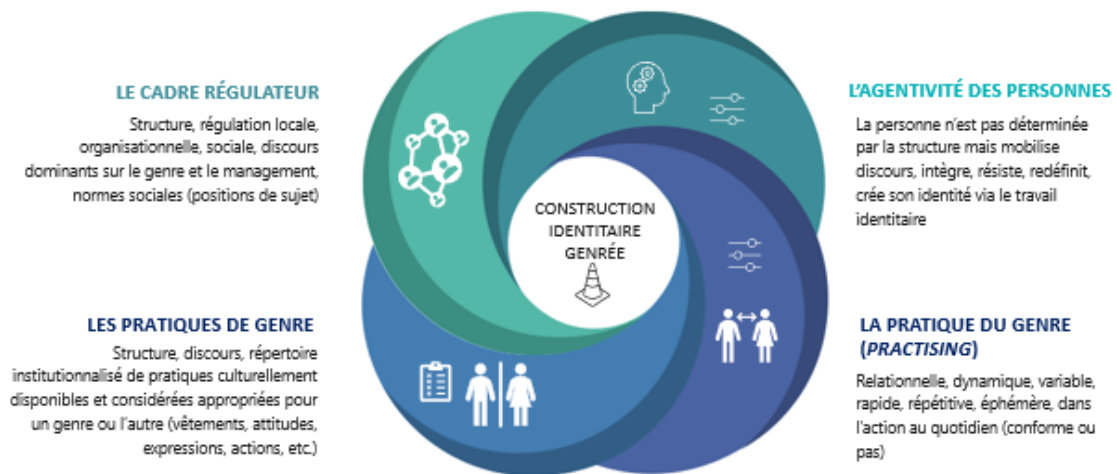
Le tableau qui suit résume les racines intellectuelles et les postulats des approches que je mobilise et détaille les conséquences méthodologiques qui découlent de ces postulats.

Tableau 3 : racines et postulats des approches mobilisées

	(un) doing gender (practice + practising)	Construction identitaire (regulation + identity work)	Conséquence méthodologique
Racines intellectuelles	Martin (2003, 2006) : influences interactionniste (Goffman, West et Zimmerman) et poststructuralistes (Foucault, Butler)	Alvesson et Willmott (2002) : influences interactionnistes, poststructuralistes et discursives (Goffman, Bourdieu, Foucault)	<p>Pour comprendre l'articulation des processus de travail et de régulation identitaire avec les pratiques/la pratique du genre, il faut :</p> <ul style="list-style-type: none"> une méthodologie qui permet l'analyse du discours et des pratiques, qui donne accès aux microprocessus (ethnographie, ethnométhodologie) décrire et analyser comment (quand et si) les processus de construction identitaire sont générés adopter une lecture critique du discours sur les managers et sur le genre dans l'organisation (régulation, subjectivation, effets de pouvoir, etc.) analyser des pratiques pour montrer comment l'identité est construite via le langage et mobilisée dans la pratique
Postulats généraux	<ul style="list-style-type: none"> le genre est socialement/culturellement construit/déconstruit dans les interactions le genre est un accomplissement qui repose sur un savoir tacite et qui nécessite un effort continu cette construction s'effectue à travers une double dynamique qui articule practice + practising 	<ul style="list-style-type: none"> l'identité n'est pas fixée la construction identitaire est imbriquée dans un contexte et s'exprime à travers le langage et les marqueurs matériels plus d'une identité peut être articulée dans un contexte donné l'identité est construite/transformée dans les interactions à travers une double dynamique qui articule régulation et travail identitaire 	
Agence	Plus ou moins conscient/réflexif, théorisée à travers le concept de performativité (Butler, 2006, p. 110) et chez Martin (2003, 2006) via le practising gender	L'agence « inéluctable », plus ou moins consciente/réflexive et est conceptualisée à travers le concept du travail identitaire (Alvesson et Willmott, 2002; Thomas et Linstead, 2002)	
Pouvoir	La pratique du genre positionne les personnes dans une relation de pouvoir asymétrique basée sur une différence perçue comme stable et naturelle construite par les pratiques. Le genre est produit à l'intérieur d'un cadre régulateur rigide (Butler, 2006, p. 110)	Les constructions identitaires sont à la fois identité socialement orchestrée et de régulation (pouvoir / subjectivation) et travail identitaire individuel (Alvesson et Willmott, 2002).	

La figure qui suit représente la construction identitaire genrée. Le haut de la figure représente l'imbrication du travail identitaire (l'agentivité, l'action des personnes qui créent, défendent, protègent leur identité) avec le cadre régulateur, constitué des discours institutionnalisés, de la validation sociale - conditions d'existence de l'acteur social - dans l'interaction avec autrui. Le bas de la figure montre l'articulation des pratiques de genre institutionalisées, culturellement disponibles à partir duquel les personnes pratiquent le genre de manière émergente, variable, rapide au quotidien. La figure rend compte du fait que la construction identitaire est indissociable de celle du genre ainsi que sa nature dynamique, en transformation perpétuelle.

Figure 1 : la construction identitaire genrée



CHAPITRE IV

CHOIX MÉTHODOLOGIQUES ET TERRAIN

Dans cette section, je vais expliciter brièvement mon positionnement épistémologique avant d'aborder la stratégie de recherche, la méthode de collecte des données et la stratégie d'analyse qui permettront de proposer une réponse à la question de recherche. Ce chapitre, par conséquent, vise à développer un appareil méthodologique qui soit à même de permettre l'exploration de la construction identitaire, incluant le déploiement des pratiques de genre, en situation de transition professionnelle. Enfin, je discuterai de l'évaluation et des limites de la recherche ainsi que des enjeux éthiques qu'elle présente, en tenant compte de la nature de la problématique et de la littérature avec laquelle elle souhaite entrer en dialogue. Je terminerai en présentant le terrain où s'est déroulé la recherche.

4.1 Considérations épistémologiques et ontologiques

Le présent travail est influencé par les courants interactionnistes et poststructuralistes, sans adopter une approche purement discursive, c'est-à-dire que je souscris à l'idée qu'il existe une réalité sociale en dehors du langage. Pour étudier la construction de l'identité managériale et le rôle du genre dans cette construction, j'analyserai les pratiques dans les interactions situées (Corradi *et al.*, 2010; Feldman et Orlikowski,

2011) et je déploie donc une méthode ethnographique qui permet de capter ces pratiques qui émergent de manière « naturelle », dans l'action quotidienne.

L'objectif de cette recherche, en tant que projet de connaissance, vise la description et la compréhension d'un phénomène et non l'élaboration d'un modèle prescriptif. Partant de l'hypothèse que les processus qui sous-tendent la construction identitaire et du genre ne peuvent être observés directement, mais engagent la subjectivité de l'acteur, j'adopte un positionnement subjectiviste et interprétativiste. Ce positionnement implique des procédures de collecte de données qui privilégient l'observation directe et l'entretien (Miles et Huberman, 2003).

Ce projet de connaissance s'inscrit au sein d'un paradigme constructiviste qui avance que la connaissance est co-construite à travers les interactions entre la chercheuse et les participantes. Comme chercheuse, je ne suis donc pas indépendante de mon objet de recherche comme l'ont établi les travaux féministes et critiques que j'ai déjà évoqués. D'où l'importance de la réflexivité, non pour réduire les biais comme on l'invoque souvent, mais pour démontrer la capacité de la chercheuse à mobiliser sa propre subjectivité et pour expliciter ses choix ainsi que leur influence sur la construction de l'objet et du déroulement de la recherche (Alvesson, 2010; Knights, 1992; Ybema *et al.*, 2009). Je décrirai maintenant les implications méthodologiques qui découlent de ces arbitrages.

4.2 Stratégie de recherche : trois cas enchâssés

Puisque ma question de recherche s'intéresse aux pratiques sociales et au processus de construction du genre et de l'identité professionnelle qui se déploient au quotidien, j'ai adopté une stratégie de recherche qualitative, ethnographique, sous forme d'étude de cas. L'étude de cas est utilisée dans des recherches s'inscrivant dans différentes épistémologies, et sa définition ne fait pas consensus (Flyvbjerg, 2011). Elle est

cependant généralement décrite comme une méthode qui consiste à analyser les données empiriques en profondeur afin de produire une riche description narrative. Un cas peut être constitué d'une personne, d'une organisation, d'un groupe, d'une filière industrielle, d'une interaction, d'un événement, d'une situation problématique ou même d'une ethnographie (Langley et Royer, 2006). Dans le contexte de cette étude, qui s'inscrit dans une conception constructiviste du cas (Lincoln and Guba, 1985), l'exploration empirique se concentrera sur l'étude de trois cas enchâssés (Martin, 2003; Musca, 2006) soit les situations de transitions professionnelles des trois participantes suivies dans une même organisation, ce qui permettra de situer les pratiques de construction identitaire au sein d'un contexte commun.

4.3 Niveau et unité d'analyse

Les pratiques de genre se déploient autant au niveau micro, que méso et macro (Gherardi, 2012). Même si les niveaux méso (organisation) et macro (société) entrent en jeu dans la construction identitaire des individus par le biais des mécanismes de régulation (les discours organisationnels, la hiérarchie, la culture organisationnelle, les normes sociales, etc.), je m'intéresse surtout au processus de construction identitaire individuel. Même si j'aborderai la question des mécanismes de régulation identitaire, je ne procéderai donc pas à une analyse systématique des discours dominants (ce serait l'objet d'un projet en soi), mais surtout de ceux qui sont liés aux principales tensions identitaires repérées dans les cas de transition. Je m'intéresserai surtout à la relation que les participantes entretiennent avec ces discours sur le genre et sur le management, à leur façon de négocier et de composer avec ceux-ci dans la pratique quotidienne. En fonction de la question de recherche, le niveau d'analyse privilégié ici est donc le niveau micro, soit les acteurs et leurs interactions. Toutefois, comme le font valoir les travaux des approches de la pratique, une pratique n'est jamais purement individuelle et c'est pourquoi je vais situer les pratiques individuelles dans leur contexte plus large, qui les habilite et les contraint.

4.4 Collecte de données: documenter l'expérience vécue, les pratiques émergentes

4.4.1 Sélection des participantes – échantillonnage volontaire¹⁴

Puisque l'identité managériale et le genre sont produits, reproduits, régulés et maintenus dans les interactions, pour organiser la réponse à la question de recherche, j'ai identifié le contexte de transition professionnelle comme étant susceptible de fournir un accès à la construction identitaire des personnes alors qu'elles intègrent un nouveau rôle. Les moments « charnières », tels que l'entrée dans la vie active, l'arrivée dans une organisation, les périodes de chômage, le départ à la retraite, les promotions, les changements de rôles, etc. constituent en effet un défi important qui exacerbe le travail identitaire des personnes (Ibarra, 1999; Ibarra et Barbulescu, 2010; Mègemont et Baubion-Broye, 2001). La transition vers la fonction managériale peut donc être considérée comme une fenêtre sur le *process* de construction identitaire et constitue une forme de « bracketing », pour emprunter l'expression de Langley (1999), qui donne accès à un moment de l'expérience organisationnelle en train de se vivre. Ce contexte de transition peut provoquer des confrontations entre des expériences de vie et les représentations de soi qui leur sont liées, entre des ancrages identitaires actuels et anciens et parfois concurrents. Suivant Alvesson et Willmott (2002), je tiens pour acquis que certains épisodes (comme la transition vers de nouvelles fonctions de manager et les tensions qui en découlent) déclenchent un travail identitaire épisodique plus marqué même si je reconnais que le travail identitaire est continu (Thomas et Linstead, 2002) dans la vie des personnes.

¹⁴ Il ne s'agit pas d'un échantillon de commodité ou à l'aveuglette, aussi appelé accidentel (Statistiques Canada, 1998) qui est constitué de personnes choisies au fur et à mesure qu'elles se présentent, sans tri, alors que le critère de transition avait été ici communiqué.

Puisque la littérature établit que les changements de rôles et les promotions constituent des moments clés pour étudier le travail identitaire, le critère de sélection a été : « personne vivant un contexte de transition professionnelle » (étant compris ici comme ayant été nouvellement nommé à une fonction managériale). Trois personnes, les trois participantes à cette recherche, se sont portées volontaires. Il s'agit donc d'un échantillon volontaire, constitué de personnes qui offrent volontairement leurs services pour l'étude en acceptant de se prêter à des processus longs, exigeants ou parfois désagréables (Statistiques Canada, 1998). Cette méthode est pertinente pour cette recherche en raison de la nature invasive du *shadowing* et de la lourdeur de l'investissement demandé aux participantes. Le fait d'échantillonner des participant.e.s volontaires plutôt que la population en général peut cependant introduire des biais. Dans ce cas-ci, on pourrait penser par exemple au fait que les personnes se sont potentiellement portées volontaires en partie en raison de leur intérêt pour la question étudiée (inégalités et sous représentation aux échelons supérieurs). Par ailleurs, le choix du contexte de transition vers les postes de gestion de premiers niveaux a évité certains écueils méthodologiques qui seraient associés à l'étude de niveaux hiérarchiques supérieurs, pour qui il aurait été plus difficile de distinguer les pratiques émergent de la transition de celles découlant de l'internalisation des discours organisationnels. Ce contexte permettra donc de décrire l'expérience vécue et d'articuler travail, régulation identitaire et pratiques de genre, sans pour autant considérer cette transition comme un passage menant à une identité complétée et stable de « manager ».

4.4.2 *Shadowing* (filature)

Les organisations sont des arènes où les sujets « font » le genre et construisent de façon plus ou moins active, plus ou moins consciente, leur identité, par l'intermédiaire des régimes discursifs disponibles. Pour mieux comprendre ces processus, il fallait passer un certain temps auprès des participantes et une méthode d'inspiration ethnographique était donc indiquée pour étudier l'organisation de l'intérieur, en abordant les relations

de pouvoir, les discours et les pratiques disciplinaires enchâssées tout en se concentrant sur la fragmentation des expériences et des identités (Cunliffe, 2010). J'ai donc retenu le *shadowing*, une technique d'inspiration ethnographique, méthode qui permet de rendre compte d'une épistémologie de la pratique sociale (Czarniawska, 2014b; McDonald et Simpson, 2014; Nicolini, 2009).

Le *shadowing* implique d'étudier une personne que l'on « suit à la trace » sur une plus ou moins longue période de temps, afin d'acquérir une compréhension holistique de son expérience et de son monde (Czarniawska, 2007; McDonald, 2005). L'utilisation du *shadowing* produit des données de première main, plutôt que des versions idéalisées et révisées, comme c'est le cas des entrevues, des données beaucoup plus détaillées en fournissant un accès à la fois au trivial ou banal qu'au difficile à articuler (McDonald, 2005). La méthode offre également la possibilité de discussions informelles et d'explications de la part des participantes qui décrivent spontanément ce qu'elles font, quand elles le font (Gill *et al.*, 2014). De plus, la production routinière d'interprétations sur le genre dans les actions et dans les interactions est souvent informée par des connaissances tacites auxquelles le *shadowing* permet d'accéder en partie (Boisclair et Saint-Martin, 2006; Nicolini, 2009). Enfin, l'utilisation du *shadowing* permet d'accéder à la double dynamique de la pratique du genre (Martin 2003, 2006) et d'explorer comment les normes de genre et les normes managériales interagissent, comment les managers comprennent leurs expériences et comment ils naviguent à l'intérieur, autour ou à l'encontre des normes en milieu de travail.

Les trois participantes ont donc été observées au moment où elles traversaient un rite de passage, la transition professionnelle, puisqu'elles ont dans les mois, voire les semaines précédant la période d'observation, été promues à une fonction managériale. Elles se trouvent confrontées à leur intégration dans une nouvelle communauté socioprofessionnelle avec son système de valeurs, ses normes et ses modèles propres. Chacune des trois participantes a été suivie à raison de deux jours par semaine, pendant

huit semaines (15 jours au total chacune) en prenant des notes manuscrites, ce qui a généré près de 1200 pages au total de notes et verbatim.

4.4.3 Type d'observation - de l'intruse à la presque « insider »

La littérature ethnographique aborde les défis spécifiques qui sont liés à l'utilisation du *shadowing*, tels que la difficulté d'accès au terrain, les considérations éthiques qui en découlent, l'intensité de l'implication physique et la masse de données produite (Czarniawska, 2014b; Gill *et al.*, 2014; Grosjean et Groleau, 2013; Johnson, 2014; Vásquez, 2013). Dans une logique intersubjective, les données collectées par le moyen du *shadowing* ne sont pas constituées simplement par une double interprétation. La chercheuse, loin d'être un témoin passif ou invisible, a une influence réelle sur le processus de production des données puisque chercheuse et participantes s'influencent mutuellement dans leurs interactions et leurs interprétations (Bruni *et al.*, 2005; Gill, 2011; Vásquez *et al.*, 2012). Il faudra donc dépasser la production de passages réflexifs (dont l'idée suggère généralement une dichotomie, une distance souhaitable entre la chercheuse et son « objet ») pour s'engager sur une voie véritablement relationnelle qui constate les mouvements, la fluidité, l'interrelation, l'imbrication et la co-construction des identités (Aumais, 2019).

Il m'apparaît donc important de discuter ici du type d'observation et de me positionner comme chercheuse dans cette description de la méthode (Harding, 1991). La question de savoir ce qu'est ou n'est pas une observation participante (et les conséquences de la question) fait l'objet de débats dans la littérature. Czarniawska (2014a, 2014b) a adopté une définition pragmatique de « l'observation participante » qui, pour elle, implique que les observateurs font les mêmes choses que les personnes qu'ils ou elles suivent. Selon cette définition, je pensais donc être une observatrice non participante au début de cette recherche. Toutefois, je pense maintenant que ce positionnement est à nuancer. Dans un contexte aussi intense que le *shadowing*, ma position d'observatrice neutre est devenue rapidement à la fois inconfortable et impossible. Par ailleurs, la durée de la

recherche (huit mois au total dans l'organisation, à raison de deux ou trois jours par semaine) a fait en sorte que mon statut de personne extérieure au groupe (*outsider*) à l'entrée sur le terrain s'est transformé alors que ma présence est devenue de plus en plus « normale ». Bien qu'il ne soit pas possible de savoir comment toutes les personnes en relation avec les participantes ont construit mon rôle sur le terrain, leur point de vue a parfois été affirmé spontanément dans les discussions avec les membres de l'équipe. Ainsi, je suis devenue à l'occasion une participante plus active (reconnaissant que j'ai toujours participé en quelque sorte, de par ma simple présence). La question a d'ailleurs suscité chez moi quelques interrogations que j'ai évoquées dans des communications au fil du parcours doctoral ainsi que dans un chapitre d'ouvrage méthodologique (Aumais et Germain, 2021) où nous avons exploré les processus de co-construction identitaire des participantes à cette recherche et de la mienne en explorant les traits d'union (*hyphen-space*) relationnels (Cunliffe et Karunanayake, 2013; Fine, 1994) qu'implique une méthode comme le *shadowing*. En effet, la méthode déployée ici a impliqué une construction intersubjective dans laquelle l'interaction est centrale (Bruni *et al.*, 2005; Gill, 2011). Par ailleurs, on ne fait pas 'que' produire de la recherche, mais ce faisant, nous nous fabriquons aussi nous-mêmes comme personne (Pullen, 2006). Je discuterai de cet aspect dans le chapitre 7.

Une fois sur le terrain, il s'est avéré nécessaire de composer avec un certain malaise initial de part et d'autre et une période d'adaptation mutuelle de quelques jours a été nécessaire dans tous les cas. Les trois participantes se sont préoccupées de ce que je ferais pendant qu'elles « travailleraient » (à l'ordinateur). Dans les faits, ces périodes de travail sans interruption ont rarement dépassé dix minutes. Deux d'entre elles se sont aussi inquiétées que je trouve cela ennuyeux. Dans chaque cas, l'endroit où je serais installée toute la journée a dû être négocié au départ. La première participante a d'abord suggéré que je m'installe dans le bureau voisin pendant qu'elle travaillerait, ce qui ne m'aurait pas permis de l'observer. Elle a finalement accepté que je m'installe dans son bureau, sur la table située à environ deux mètres de son poste de travail. J'ai

pu observer de plus près les deux autres participantes qui ont suggéré que je m'installe à une extrémité de leur table de travail. De ce point de vue, j'ai pu voir et entendre ce qu'elles faisaient, les discussions au téléphone et les interactions avec les personnes qui les visitaient. J'ai remarqué un ajustement mutuel progressif, jusqu'à l'atteinte d'une « forme d'harmonie qui rend le chercheur progressivement invisible aux yeux du participant » (McDonald, 2005) comme l'ont souligné les participantes par diverses remarques (« tu vas voir on l'oublie », « elle n'est pas vraiment là », etc.).

L'utilisation du *shadowing* nécessite une négociation constante entre distance et proximité (Grosjean et Groleau, 2013). On me permettait parfois de maintenir une certaine distance, par exemple, en m'asseyant en arrière-plan au cours de réunions. Cela ne veut pas dire que je me suis comportée « comme une mouche sur un mur » (Czarniawska, 2007, p. 56), ce qui est bien sûr impossible. À plusieurs reprises, j'ai été inopinément tirée de cette relative distance, le plus souvent parce que certains collègues des participantes ont insisté pour que je m'installe à la table avec eux plutôt qu'en retrait. À quelques occasions, on m'a demandé d'expliquer ce que je notais, ce que j'ai fait. Comme Gill *et al.* (2014) l'ont souligné « il est possible de tirer le meilleur parti du *shadowing* si on reste ouvert et souple dans le processus de travail de terrain, en acceptant que les risques du *shadowing* ne puissent jamais être résolus, mais doivent être continuellement négociés » (p. 71).

Dans le cadre de mon analyse, je me suis amusée à repérer les qualificatifs et surnoms que l'on m'a attribué (généralement, avec humour et gentillesse, mais parfois avec une certaine dose de méfiance de la part des personnes qui interagissaient avec les participantes) : amie, auditoire, légitime, confidente, conscience, chercheur.e, chien de poche, coach, complice, du côté des patrons, espionne, étrange, intrus, experte en management, invisible, observant, observée, ombre, scientifique, espionne, sœur siamoise, témoin, universitaire, alliée, compatible, conscience, doctorante, étudiante, miroir, prof. J'ai graduellement pris conscience des nuances et de la complexité de mon

rôle qui était devenu beaucoup plus que celui d'observatrice non participante (à supposer que cela soit même possible), car à bien des égards, on m'attribue, que je le veuille ou non, d'autres rôles, comme en témoignent ces surnoms et qualificatifs. Le tout pourrait faire l'objet d'une autre analyse tant cela montre l'importance des moments parallèles et la richesse potentielle de la méthode, mais aussi ses nombreux défis.

4.4.4 Entretiens non structurés

En plus des entretiens informels et des conversations spontanées qui ont eu lieu au cours de la période de *shadowing*, j'ai conduit des entretiens non structurés auprès des personnes suivies puisque la construction identitaire des individus prend des formes discursives (autobiographie, narration de soi et dialogue) (Ybema *et al.*, 2009). Boisclair et Saint-Martin (2006) font valoir l'utilité de recueillir des « histoires » et de permettre aux gens de décrire leur expérience pour accéder (bien que de manière imparfaite) à la dynamique du genre. Pour accéder aux récits identitaires et aux interprétations individuelles des participantes, trois à quatre entretiens non dirigés ont été réalisés au début, au milieu et à la fin de la période de *shadowing* de chaque participante. Alors que les entretiens dirigés placent la personne interviewée dans une dynamique de questions-réponses et que les questions risquent de suggérer les réponses ou de provoquer des réponses stéréotypées (Poupart, 1993), j'ai choisi l'entretien non structuré pour recueillir les réactions et les préoccupations spontanées des personnes. La sélection des sujets de discussion a été laissée à la discrétion de la personne à qui j'ai posé une question très générale au début de chaque entrevue : « quels ont été les événements marquants des dernières semaines ? ». Ces entretiens ont duré entre 40 minutes et une heure chacun et ils ont été enregistrés (audio) et retranscrits à des fins d'analyse.

4.4.5 Autres instances de collecte de données

Dans le cas d'Hilary, des entretiens téléphoniques ont eu lieu, à sa demande, une fois par mois, pendant six mois après la période de *shadowing*. Dans le cas de Rada, plusieurs conversations informelles ont eu lieu dans la voiture puisque j'ai voyagé avec elle matin et soir pendant la période d'observation d'Hilary. Ces conversations ont pris la même forme que les entretiens, c'est-à-dire non structurées : j'ai laissé la personne se raconter de manière à ce qu'émerge naturellement les éléments préoccupants pour elle, en posant parfois des questions pour valider ou approfondir ma compréhension. J'ai demandé et obtenu une permission explicite d'enregistrer et/ou de retranscrire et d'utiliser ce matériel additionnel. Ces sources diverses de données ont permis une configuration différente pour chaque récit, tout en fournissant l'occasion d'enrichir la compréhension de la construction identitaire de chacune pour une période un peu plus longue. Les soixante-trois (63) réunions (annexe A), que j'ai eu l'occasion d'observer ont aussi permis d'être témoin de nombreuses interactions. Le tableau qui suit synthétise le déroulement du travail de terrain et la nature des données collectées.

Tableau 4 : déroulement du travail de terrain

	Période	Étapes du travail de terrain	Nature des données
ACCÈS	Août-déc. 15	Négociation de l'accès Certification éthique	Données de contexte, discours de régulation identitaire
	22 déc. 15	Rencontre initiale avec les volontaires	
HILARY	11 jan.-1 ^{er} mars 16	<i>Shadowing</i> (observation) (15 jours)	Éléments de contexte, positionnements dans les interactions
	11 jan.-1 ^{er} mars 16	24 réunions observées	Éléments de contexte, discours de régulation identitaire, positionnements identitaires
	18 jan. 16	Entretien 1	Récits de soi, positionnements, tensions, traces de travail identitaire
	25 jan. 16	Entretien 2 (interrompu)	Récits de soi, positionnements, tensions, traces de travail identitaire
	14 fév. 16	Entretien 2 (suite)	Récits de soi, positionnements, tensions, traces de travail identitaire
	1 ^{er} mars 16	Entretien 3	Récits de soi, positionnements, tensions, traces de travail identitaire
	6 mai 16 -1 ^{er} juin 17	Cinq conversations informelles post observation (au téléphone)	Travail identitaire, positionnements, éléments de validation des premières analyses
Mai 19	Échanges courriel et conversation téléphonique	Validation de la structure des données (corrections)	
CAMILLE	8 mars à 11 mai 16	<i>Shadowing</i> (observation) (15 jours)	Éléments de contexte, positionnements dans les interactions
	8 mars à 11 mai 16	24 réunions observées	Éléments de contexte, discours de régulation identitaire, positionnements identitaires
	16 mars 16	Entretien 1	Récits de soi, positionnements, tensions, traces de travail identitaire
	19 avril 16	Entretien 2	Récits de soi, positionnements, tensions, traces de travail identitaire
	10 mai 16	Entretien 3	Récits de soi, positionnements, tensions, traces de travail identitaire
	17 août 16 Fév. 19	Conversations informelles post observation (courriels)	Éléments de validation des premières analyses
	Mai 19	Rencontre (lunch)	Validation de la structure des données
RADA	11 jan.-1 ^{er} mars 16	Covoiturage (conversations informelles pré observations)	Récits de soi, positionnements, tensions, traces de travail identitaire
	16 mai-9 août 16	<i>Shadowing</i> (observation) (15 jours)	Éléments de contexte, positionnements dans les interactions
	16 mai-9 août 16	13 réunions observées	Éléments de contexte, discours de régulation identitaire, positionnements identitaires
	10 juin 16	Entretien 1	Récits de soi, positionnements, tensions, traces de travail identitaire
	19 juillet 16	Entretien 2	Récits de soi, positionnements, tensions, traces de travail identitaire
	8 août 16	Entretien 3	Récits de soi, positionnements, tensions, traces de travail identitaire
	Juillet 2017, mars 2018, jan. 19	Conversations informelles post observations (3 rencontres)	Récits de soi, positionnements, tensions, traces de travail identitaire
Avril 19	Rencontre (lunch)	Validation de la structure des données	

4.5 Analyse des données

Cette partie présente la manière dont j'ai procédé pour repérer les manifestations des concepts clés de cette recherche et résume l'évolution qui a permis d'en arriver à cette version de la méthode. Les méthodes ethnographiques sont caractérisées par un défi intellectuel et temporel pour observer, retranscrire, organiser et analyser l'importante quantité de données qu'elles produisent (Corradi *et al.*, 2010; Gill *et al.*, 2014; Rouleau, 2013). La démarche s'est donc insérée dans un processus abductif et itératif de va-et-vient entre les données émergentes et la littérature scientifique (van Maanen *et al.*, 2007). L'analyse des données a ainsi été effectuée selon une succession de « temps » d'analyse qui ont permis de structurer le caractère émergent de la recherche, une approche axée sur la découverte, la flexibilité et la réflexivité (Alvesson et Kärreman, 2007, Locke, 2011).

4.5.1 Premier temps d'analyse : écrire un récit et extraire des jalons

Puisque la description peut être considérée comme une étape préalable à la compréhension, le premier temps de l'analyse a été constitué d'une description narrative (Langley, 1999). Les entrevues ont été retranscrites et lues à plusieurs reprises puis croisées avec les notes d'observation pour constituer une première version du récit de transition de chaque participante. Ensuite, j'ai voulu sélectionner des moments significatifs pour la construction identitaire des participantes. Question de faisabilité, mais aussi parce qu'il est plus fructueux de se concentrer sur des situations particulières que de tenter d'aborder de manière superficielle tous les événements observés (Alvesson et Kärreman, 2000; Rouleau, 2005). Pour opérer cette sélection, j'ai donc repéré dans les entrevues et les notes d'observation des temps forts en termes de construction identitaire, c'est-à-dire des moments où les personnes évoquent des épreuves, des défis, des préoccupations centrales. Ces ruptures et l'indétermination qu'elles provoquent en lien avec différents aspects de la transition vers la fonction

managériale (pression de temps, changement, relations, etc.) est un événement déclencheur de travail identitaire à la fois tourné vers soi (*inward*) que tourné vers autrui (*outward*) (Watson, 2008). Par exemple, chaque participante évoquera de manière répétitive des moments difficiles ou des obstacles perçus en lien avec son appartenance à la catégorie femme (soin des parents, des enfants, grossesse inattendue, pression du conjoint, etc.) ainsi que des problématiques spécifiques à son équipe de travail (par exemple, le climat toxique, les employé.e.s non autonomes). Ces jalons ont permis de contextualiser la construction identitaire de chacune et les récits de transition ont été structurés autour de ceux-ci afin d'éviter les répétitions.

4.5.2 Deuxième temps d'analyse : repérer les positionnements identitaires et décrire le contexte de régulation

Pour repérer les traces du travail identitaire des participantes dans la masse de données collectées, je mobilise le concept de positionnement (*positioning*) (Davies et Harré, 1990) emprunté à la psychologie sociale. Plusieurs auteur.e.s ont fait valoir son utilité pour étudier la construction identitaire (voir Garcia et Hardy, 2007; Katila et Eriksson, 2013; LaPointe, 2013; Gherardi et Murgia, 2014). Le concept de positionnement réfère aux processus par lesquels les identités sont localisables dans les interactions (Davies et Harré, 1990). Ces positionnements de soi expriment les valeurs dans lesquelles puisent les personnes pour se construire à l'intérieur d'un cadre régulateur. Ces positionnements sont fluides et ils se transforment au fil du temps, car ils sont influencés par les expériences vécues, la validation d'autrui, les discours au niveau local, etc. L'utilisation de ce concept a facilité le repérage du travail identitaire qui permet aux personnes de se fabriquer une définition de soi, autrement dit, le repérage des éléments de réponse à la question « qui suis-je ? » et « quelle manager suis-je ? ».

Pour ce faire, j'ai identifié dans les entrevues et dans les notes d'observations des moments où la personne se met en scène (en personne, dans un récit, dans une situation

donnée). Les narrations de soi des participantes montrent une imbrication complexe des facettes identitaires antérieures avec celles qui sont maintenant attendues et véhiculées par les discours et les normes ou encore avec l'identité qu'elles souhaitent projeter. Ces positionnements sont discursifs mais se manifestent aussi par la corporéité (Courpasson et Monties, 2017; Tyler, 2011) la décoration (Elsbach, 2004), la tenue vestimentaire (Essers et Benschop, 2007; Humphreys et Brown, 2002). Concrètement, pour repérer les traces du travail identitaire, j'ai cherché des mots comme « je suis », « je ne suis pas », « moi », « eux » et des références explicites aux diverses identités sociales (mère, fille, femme, par exemple). On dira par exemple : « je suis très minutieuse et très attachée aux règles. Les règles c'est important... » (Hilary), se positionnant ainsi comme personne rigoureuse et gardienne des règles. Il s'agit d'une forme de codage libre des verbatim et notes d'observation qui a permis de répertorier des centaines de positionnements identitaires qui entrent souvent en tensions et les possibilités n'ont certainement pas été épuisées vu la richesse du matériel collecté. L'examen de ces répertoires de positionnements a permis de voir émerger pour chacune une série de positionnements dominants. Pour préciser mon analyse, j'ai répertorié les verbes et les adjectifs récurrents dans les verbatim et notes d'observation (vous trouverez un extrait de ce répertoire en annexe F). Les participantes ont aussi validé ces positionnements à une étape ultérieure (voir tableau 4).

Le contexte de régulation identitaire

Comme la construction identitaire individuelle ne se produit pas de manière détachée de son contexte, il fallait situer les positionnements dans leur contexte plus large. La fabrique du genre n'est pas non plus une simple affaire d'individus, car les organisations contribuent à la fabrique du genre, via la culture organisationnelle avec ses règles, ses valeurs, ses normes et ses significations spécifiques qui reflètent les images socialement construites de masculinité et de féminité et définissent des relations de pouvoir entre les membres d'une organisation (Martin et Meyerson, 1987).

Comment peut-on repérer cette ordre normatif, ce contexte de régulation? Comme l'explique Butler (2004), une norme n'a pas de statut ontologique, elle n'existe que dans les pratiques sociales. Si la norme est rarement explicitée, il est possible de repérer celle-ci en examinant les pratiques discursives des personnes (Alvesson et Willmott, 2002; Gherardi, 1995). En effet, les discours et les récits des participantes sont des « artefacts » à partir desquels il est possible de comprendre et d'identifier les valeurs et les normes dominantes (Czarniawska, 1997).

Pour repérer les traces de ces normes et les instances de régulation, j'ai identifié dans les entrevues et dans les observations, les moments où la personne relate une image d'elle-même renvoyée par les interlocuteurs, les moments où elle se définit par rapport à une norme perçue (par exemple, comment elle perçoit qu'une manager ou qu'une femme doit ou ne doit pas se comporter dans l'organisation), des moments où on lui demande de changer de comportement (régulation locale hiérarchique), des moments où la personne fait référence à ses valeurs ou à ses compétences, où elle décrit les règles organisationnelles en se positionnant par rapport à elles. Ainsi, j'ai pu décrire comment sont définies certaines catégories (le bon manager, le bon employé, etc.) par les participantes et les personnes avec qui elles interagissent, en m'appuyant sur les explications que l'on m'a fournies, les documents, les indicateurs de performance, les dialogues, les formations, les paroles des dirigeants, les pratiques valorisées, etc. afin de pouvoir contextualiser les positionnements identitaires de chaque participante.

4.5.3 Troisième temps d'analyse : repérer les tensions - dégager les pratiques de travail identitaire

Après avoir repéré les jalons (les blocages, les grands défis rencontrés) et avoir produit une liste de positionnements organisée en tableaux de plusieurs centaines de pages, j'ai vu ressortir des positionnements dominants et récurrents pour chaque participantes. J'ai aussi constaté de nombreux positionnements paradoxaux, contradictoires, autant de

traces de luttes identitaires, de nœuds. La manière dont une personne se définit est liée à la manière dont autrui valide, récompense et sanctionne (ou pas) ses positionnements identitaires.

Pour étudier la manière dont les participantes négocient les normes sociales et les pratiques qu'elles déploient pour résoudre les tensions qui émergent, j'ai donc analysé les positionnements dominants en les replaçant dans leur contexte. Ce faisant, il a été possible de catégoriser les tensions entre les facettes identitaires véhiculées par les normes genrées et les facettes identitaires véhiculées par la norme managériale (le tableau 6 de la section résultats résume ces tensions en donnant des exemples pour chaque participante). L'analyse systématique de ces tensions serait difficilement réalisable dans les limites du présent travail. J'ai donc choisi de présenter ici les cas les plus significatifs, les plus saillants dans les récits, en privilégiant la richesse plutôt que la quantité, comme le font plusieurs recherches reconnues sur la construction identitaire (Beech, 2008, 2011; Down et Reveley, 2009; Essers et Benschop, 2007; Simpson et Carroll, 2008; Thomas et Linstead, 2002; Watson, 2008, 2009).

Pour décrire les pratiques de travail identitaire des participantes, j'ai ensuite procédé à l'analyse des positionnements dominants, en prenant appui sur la littérature qui décrit ce qu'est le travail identitaire et en me posant la question, qu'est-ce que la personne tente d'accomplir par ces positionnements? Comment tente-t-elle de résoudre la tension? Est-elle en train de résister, d'affirmer, de se conformer, de défendre, de légitimer une facette identitaire? En effet, à travers la négociation des différentes tensions vécues pendant la période de transition, les participantes mettent en place des stratégies diverses dans une quête de réparation, de stabilisation ou de redéfinition afin de se retrouver de nouveau en sensation d'équilibre et de cohérence. Elles s'engagent dans du travail identitaire. Cette analyse a fait émerger des familles de pratiques que l'on peut classer sur deux axes que sont l'axe conformation-résistance (la participante tente-t-elle d'intégrer la facette proposée ou cherche-t-elle à s'en distancier, par

exemple) et l'axe instabilité-stabilisation (la participante vit-elle un moment de doute, de questionnement, d'inconfort qu'elle cherche consciemment à résoudre ou se trouve-t-elle plutôt en situation non réflexive, assez confortable, dans le feu de l'action). La description des pratiques de travail identitaire illustre comment sont négociées par les participantes les normes culturelles, organisationnelles, de genre, afin de se construire en tant que manager. Pour en arriver à produire des parcours de transition qui sont présentés à la section des résultats, j'ai examiné les pratiques de chacune de manière chronologique pendant la fenêtre temporelle étudiée. Cela a permis de faire ressortir pour chacune une sorte de chemin parcouru, avec des familles de pratiques de travail identitaire dominantes, bien que la réalité ne soit pas aussi linéaire.

4.6 Établir la crédibilité et la plausibilité

La littérature établit que l'ethnométhodologie, l'ethnographie et les méthodes qui s'en inspirent sont à privilégier pour analyser les pratiques puisqu'elles fournissent un accès aux pratiques au moment où elles se déploient (Corradi *et al.*, 2010; Nicolini, 2012; Rouleau, 2013; Wickes et Emmison, 2007). Malgré la multiplication des recherches qualitatives dans le champ de la recherche en gestion, il demeure nécessaire de se justifier par rapport à la recherche quantitative et à ses méthodes généralement considérées comme plus rigoureuses et généralisables (Rouleau, 2013). Les ethnographes demeurent confrontés à l'enjeu de légitimité en cherchant à rendre compte de manière authentique de l'expérience de l'Autre (Denzin et Lincoln, 1994, p. 576). Toutefois, les critères de scientificité d'une recherche féministe s'écarteront nécessairement des canons positivistes (Harding, 1987). Comme l'explique Dorion (2020), le travail de légitimation de la recherche féministe passe par l'émergence « d'épistémologies féministes », ce qui a des implications sur le travail de terrain, comme je l'ai discuté. La perspective dans laquelle s'inscrit le présent travail implique aussi la reconnaissance, comme autrice, de ma « propre participation à la construction

de la réalité sociale » (Knights, 1992, p. 515), ce que j'ai tenté de faire tout au long de ce travail via l'exercice d'une réflexivité constante.

Comme j'ai opté pour une approche ethnographique, je discuterai des critères que suggère la littérature et qui permettront d'en asseoir la légitimité. Il s'agit d'une approche constructiviste, ce qui implique que les critères d'évaluation ne soient pas de l'ordre de la quête d'objectivité, de la « fiabilité » et de la « validité », mais plutôt de la capacité à rendre la richesse et la singularité de l'expérience vécue des acteurs « la complétude, la plausibilité, la compréhension » (Reinharz, citée par Gorelick, 1991), expérience singulière qui ne peut que s'aborder d'un point de vue interprétativiste (Lincoln et Guba, 1985) pour comprendre le phénomène dans son authenticité (Patton, 2001).

Plusieurs mesures ont été prises pour assurer la qualité de cette recherche, notamment la tenue d'un journal de bord sur les réactions, les réflexions et les décisions prises lors de la collecte et de l'analyse de données, comme le suggèrent Lincoln et Guba (1988). J'ai utilisé un cahier à deux colonnes pour la prise de notes d'observation : la première pour les notes d'observation et la deuxième pour noter mes réactions, des pistes interprétatives, mes décisions, au fur et à mesure que se déployaient les événements.

Un critère de plausibilité est préférable dans une recherche de ce type dans laquelle un accès à une information exhaustive est impossible (Weick, 1995). Afin d'assurer la crédibilité et la plausibilité de la recherche, plusieurs sources de données ont été utilisées : entretiens non structurés, conversations informelles, observations de rencontres, observations des interactions quotidiennes et retour avec les participantes quelques mois après les observations pour valider les interprétations. La plausibilité sera aussi assurée par une stratégie d'analyse qui colle sur les données et assoit sa cohérence sur le récit de soi des participantes. Ce type de recherche est par nature difficile à reproduire (Reinharz, citée par Gorelick 1991) puisqu'il est peu probable

qu'une autre personne collecte des informations identiques et produise les mêmes interprétations. Pour permettre au lecteur de juger de la transférabilité (Lincoln, 1988), des descriptions riches et des extraits détaillés sont proposés.

4.7 Limites

Les concepts d'intersectionnalité (Crenshaw, 1991; Crenshaw et Bonis, 2005; Hill Collins, 1990; hooks, 1981; Juteau, 2010; Mohanty, 1988), de « matrice de domination » (Hill Collins, 1990) et de « consubstantialité » des rapports de pouvoir (Dorlin et Bidet-Mordrel, 2018; Hirata et Kergoat, 2005; Juteau, 2010) ont mis en lumière les expériences de domination vécues par les membres de groupes situés au croisement de plusieurs rapports de pouvoir. Ces notions permettent de considérer le fait que tout rapport social est articulé avec d'autres rapports sociaux, et qu'aucun rapport social (de genre, par exemple) ne prime en tout temps sur les autres rapports sociaux (West et Fenstermaker, 1995).

Une des limites de cette thèse est donc liée à l'homogénéité de l'échantillon et au fait qu'elle s'intéresse principalement à la construction du genre. En effet, la présente recherche est limitée à un groupe de trois participantes s'étant portées volontaires, issues de la classe moyenne, cisgenres, blanches, hétérosexuelles possédant un diplôme de maîtrise. Les théoriciennes postcoloniales, critiques et postmodernes ont souligné les tendances universalisantes et potentiellement oppressives du féminisme blanc et ont fait valoir que le genre n'est pas toujours l'axe de différence le plus pertinent. Ensuite, je reconnais que je représente moi-même, ainsi que les participantes, certaines identités (blanches, hétérosexuelles, cisgenres, de classe moyenne) qui sont associées à un plus grand pouvoir et à des privilèges dans la société et dans les régimes de pouvoir au sein de l'organisation. Cette recherche n'a pas représenté certaines catégories de personnes, par exemple les personnes racisées, non binaires, non hétérosexuelles, handicapées. Selon la position éducationnelle ou économique ou le statut conjugal, par exemple, il

existe de nombreux facteurs qui introduisent des disparités au sein de la catégorie « femme » que la présente recherche ne peut prétendre représenter. Une des raisons de cette faible diversité au sein de l'échantillon est le fait que dans l'organisation où s'est déroulée le projet, la représentation des femmes racisées ou handicapées et encore davantage chez les cadres est extrêmement faible¹⁵. Cette situation a limité les probabilités d'obtenir un échantillon plus diversifié compte tenu, par ailleurs, de la nature invasive de la méthode et du faible nombre de personnes s'étant portées volontaires pour participer.

Comme le fait remarquer Juteau, théoriser un rapport social transversal spécifique (par exemple, les inégalités liées au sexe social) « n'équivaut pas à le placer au-delà d'autres clivages sociaux ni à reléguer d'autres rapports à l'arrière-plan » (Juteau, 2010), p. 77. Juteau (2010) met en garde contre l'établissement d'une équation entre oppression commune et groupe homogène, expliquant que cela constitue un glissement du rapport social à la catégorie, or, théoriser un rapport constitutif de catégories sociales spécifiques (p.ex. la catégorie femme) n'équivaut en aucune manière à postuler des situations ou des expériences communes. Donc, bien que cette recherche étudie la construction identitaire de trois femmes dans un contexte de transition professionnelle, elle ne considère pas les « femmes » comme une catégorie homogène et unifiée et ne prétend pas parler au nom de toutes. Le croisement du genre avec d'autres catégories identitaires telles que le statut social, l'âge (que cette recherche a brièvement effleuré), la classe, l'ethnie ou l'identité sexuelle (Kondo, 1990) dans de futurs projets de recherche pourrait permettre de développer des points de vue alternatifs ou

¹⁵ Les femmes s'identifiant comme « autochtones » ne représentent que 0.01 % des cadres dans l'entreprise, les femmes s'identifiant comme « minorités ethniques » constituent 0.02 % des cadres ; les personnes s'identifiant comme « minorités visibles » : 0.2 % des cadres ; les personnes s'identifiant comme « handicapées » 0.04 % des cadres. L'organisation ne dispose pas de statistiques concernant d'autres catégories socio-démographiques.

complémentaires plus nuancés. La perspective constructiviste évite certains pièges, mais il reste que le fait de n'étudier que des femmes cadres les positionne automatiquement comme différentes des hommes ce qui implique une certaine hiérarchisation ou les place en position de dominées ou de discriminées. Toutefois, la perspective du genre comme pratique sociale permet de les rendre visibles alors que les recherches en management se concentrent plus souvent sur des hommes et contribue aussi à remettre en question les discours dominants qui tendent à homogénéiser les pratiques en fonction de catégories sociales monolithiques.

La perspective constructiviste implique que mes interprétations et ma compréhension de la réalité et d'autres dynamiques qui caractérisent mon contexte, époque et lieu influencent la connaissance créée qui peut par conséquent être considérée relativiste et contextuelle (Allard-Poesi et Maréchal, 2014). La « subjectivité » de l'analyse est un problème inévitable dans l'interprétation des données qualitatives et elle contiendra, vraisemblablement, des intérêts et des préjugés des chercheur.e.s (Gherardi, 1999), partie intégrante de la production de connaissance d'où l'importance d'explicitier la positionnalité et les choix effectués (voir à ce sujet le chapitre réflexif dans lequel je discute ces éléments de manière plus élaborée).

4.8 Terrain de recherche, déroulement et considérations éthiques

La collecte des données s'est déroulée dans une grande entreprise canadienne du secteur des services. Dans les économies développées, le genre est pratiqué au travail dans un contexte où les hommes détiennent la plupart des positions de pouvoir (Billing et Alvesson, 2000) et la majorité des femmes demeurent subordonnées aux hommes dans la structure formelle d'autorité (Martin, 2006). Cette organisation ne fait pas exception puisque les niveaux de gestion juniors de la division sont principalement occupés par des femmes (au moment de la collecte des données, par exemple, 80 % des chefs d'équipe sont des femmes) tandis que les niveaux supérieurs sont en majorité

occupés par des hommes (85 % des cadres de direction et le président de l'entreprise sont des hommes).

L'utilisation du *shadowing* comme méthode de collecte des données présente certaines difficultés dans la négociation de l'accès au terrain de recherche (Czarniawska, 2007 ; Vásquez, 2013). En effet, les organisations résistent souvent à l'idée d'accueillir une personne de l'extérieur et de lui permettre d'assister aux réunions et conversations informelles pendant une longue période (Martin, 2003 ; Samra-Fredericks, 2010). Le choix du *shadowing* comme méthode implique un fardeau additionnel pour les participant.e.s en comparaison avec d'autres méthodes, car le fait d'être suivi au quotidien par une inconnue qui prend des notes, peut soulever certains défis. Compte tenu de sa nature intrusive (Vásquez, 2013), le *shadowing* soulève aussi des dilemmes éthiques qui expliquent les difficultés d'accès au terrain qui le caractérisent. L'organisation a été choisie pour l'excellent accès qu'elle offrait. Les observations ont été conduites au sein de trois équipes d'une même division.

En échange de l'accès au terrain et parce que je suis détentric.e d'une maîtrise en éducation, l'organisation a demandé que je partage des constats sur les pratiques de développement et d'engagement des cadres ainsi que sur les pratiques favorisant la diversité au sein de la haute direction. Un rapport d'une dizaine de pages faisant état de mes observations générales sur ces sujets a été déposé à la haute direction à la fin de la période d'observation. Ce rapport n'a fait aucune mention des pratiques ou des compétences des participantes suivies dans le cadre de cette recherche. À la demande des participantes, j'ai également accepté de fournir des commentaires de manière informelle sur des compétences ciblées par elles, à partir du dictionnaire des compétences de l'organisation qui décrit un ensemble de comportements attendus. Ces demandes ont semblé raisonnables dans le cadre d'une « nécessaire réciprocité » (Gill *et al.*, 2014). Je n'avais aucune expérience préalable dans ce type de recherche (ethnographique ou *shadowing*) et je ne connaissais pas les participantes.

Considérations éthiques

Tel que requis par l'UQÀM, un certificat d'approbation éthique a été obtenu (voir annexe B) et un avis final de conformité a été émis (voir annexe C) pour cette recherche. Ce certificat atteste que les moyens nécessaires ont été pris pour assurer l'anonymat des participantes et des personnes avec qui elles interagissent. Avant de débiter cette recherche sur le terrain, le consentement de la direction de l'organisation a été obtenu et la chercheure et son directeur de thèse ont signé un engagement de confidentialité (voir annexe D). Ensuite le consentement de chacune des trois participantes s'étant portées volontaires a été obtenu et chacune des participantes a réitéré ce consentement, en signant un nouveau formulaire, chaque mois. Les personnes appelées à interagir souvent avec les participantes (par exemple, les collègues et les supérieur.e.s présent.e.s aux réunions observées) ont aussi signé un consentement. Le projet a été présenté verbalement par chacune des participantes à leurs équipes et collègues avant le début de la recherche. Les personnes interagissant avec les participantes ont été consultées avant d'être observées et leur consentement verbal a été obtenu par la personne suivie en dehors de la présence de la chercheure, puis, à nouveau par la chercheure en début d'observation à chaque fois. Il a été réitéré verbalement à plusieurs reprises et par écrit sur tous les formulaires de consentement que toute personne pouvait sans préavis et à tout moment se soustraire à une observation. Il a été entendu que la confidentialité des données sur l'organisation et sur l'identité des participantes serait préservée. Des pseudonymes sont donc utilisés dans tous les documents qui seront rendus publics, incluant le présent document.

4.8.1 Relation de pouvoir et éthique : introduire de la nuance

Gilmore et Kenny (2014) expliquent que la dynamique de pouvoir entre la chercheure et les participant.e.s à la recherche est souvent abordée de manière simpliste voire dénuée de sens. En effet, dans ces retours réflexifs, les chercheur.e.s sont généralement présent.e.s comme occupant une position dominante en raison de leur capacité à faire

des choix qui font autorité, dans la manière de décrire les identités par exemple. Brannan (2011) souligne que les nuances dans les rapports de pouvoir sont rarement reconnues. Par exemple, l'expérience souvent difficile pour les chercheur.e.s de se retrouver en immersion dans un environnement social inconnu. Puisque chercheur.e.s et participant.e.s sont impliquées dans une co-construction de sens, elles évoluent ensemble dans un processus d'interaction continue à partir duquel elles attribuent un sens à soi, à l'autre et à la relation (Cunliffe et Karunanayake, 2013). Cette co-construction donne lieu à des configurations plus complexes que la simple domination d'un parti sur l'autre (Cunliffe, 2003). C'est donc de façon plus nuancée que je tenterai d'aborder la configuration des rapports de pouvoir dans le déroulement de cette recherche.

Il existe bien sûr un rapport de force asymétrique entre chercheuse et participantes puisque j'observe, j'analyse et je représente l'identité des participantes. Cependant, la possibilité de collecter ces données riches et détaillées en suivant les participantes au quotidien dépend du maintien de relations positives et du développement d'un lien de confiance, ce qui fait que les participantes détiennent aussi un pouvoir sur moi, sur ma recherche, sur la possibilité de poursuivre le projet sur le terrain. Cette double position peut donc être qualifiée de négociation et cela illustre la nature diffuse des rapports de pouvoir et permet l'exploration des diverses positions identitaires occupées en alternance, de manière parfois inconfortable. L'utilisation stratégique de la relation de part et d'autre (par exemple, je travaille à la construction d'une relation de confiance, même si je suis généralement authentique) et dans le cas des participantes, je me suis parfois retrouvée dans la situation où les personnes observées tentent de « m'utiliser » pour passer des messages à la haute direction, comme dans l'anecdote qui suit.

La scène se déroule à la suite d'une téléconférence particulièrement difficile au cours de laquelle les chefs d'équipe (Hilary et ses collègues) ont été informés que les indicateurs de performance pour le service à la clientèle n'étaient pas conformes aux

normes et indiquaient une tendance à la baisse. Leur performance est questionnée et malgré leurs tentatives d'explications des facteurs qui expliquent la baisse, on leur répond que ces facteurs sont bien connus, mais qu'ils doivent tout de même prendre des mesures pour inverser la tendance. À la fin de l'appel, les chefs d'équipe (qui se retrouvent entre eux, avec moi) réagissent et partagent leur sentiment d'injustice, estimant que les mauvais résultats sont imputables à des causes indépendantes de leur volonté. Malgré la nature délicate de la situation, l'un des chefs d'équipe s'adresse à moi pour suggérer que je prenne note de la situation. Je crois que cette injonction montre que les participantes ou leur collègues pensent que mon travail pourrait faire en sorte que leurs problèmes soient entendus par les responsables hiérarchiques auxquels ils n'ont pas accès. Comme en témoigne cette vignette, l'asymétrie entre chercheure et participantes génère des interactions au cours desquelles ceux-ci négocient en quelque sorte leur contribution à la production des « données ». La vignette montre aussi la nature partagée ou fluctuante du rapport de pouvoir où les participantes ou leurs collègues tentent de tirer parti de la présence de la chercheure sur le terrain pour passer un message, se faire entendre de la haute direction. Ces moments ont parfois donné lieu à des questionnements chez moi et à des réactions d'empathie spontanée, puisque je me suis graduellement sentie de plus en plus intégrée au groupe et de plus en plus familière avec leurs enjeux, tout en m'efforçant de garder mes distances, tour à tour perçue comme une des leurs ou une représentante de la direction.

D'ailleurs, on aborde souvent la question de l'éthique, du rapport de pouvoir, la notion de protéger les participantes, mais il existe aussi des avantages pour elles (Thomas et Linstead, 2002), ou du moins, les participantes à cette recherche semblent-elles le penser. Les participantes ont exprimé leur gratitude à plusieurs reprises et dans certains cas, ont demandé à poursuivre les entretiens. Par exemple, ce courriel d'une participante quelques mois après la fin de la période d'observation : « Pour ma part, j'ai beaucoup apprécié l'expérience. Certes, il y a eu une courte période d'adaptation où j'ai dû m'habituer à ta présence et où je devais prendre le temps de t'expliquer le

contexte de mes interventions, mais c'est très vite devenu naturel. Tu étais en quelque sorte comme ma 2e conscience ☺. Comme je te l'ai déjà dit, je crois que c'est aussi une question d'attitude et de bon « fit » de personnalité. Je réalise que l'expérience aurait été bien différente avec quelqu'un avec qui je n'aurais pas eu d'affinité. Pour ce qui est des gens autour de moi, je crois qu'en général ils ont joué le jeu et agi comme à l'habitude, que ce soit mes collègues gestionnaires ou bien encore mes ressources. Bref, une belle expérience sur toute la ligne ! ». Cela illustre aussi la perception de cette participante à l'effet que ses interlocuteurs semblent avoir agi comme à l'habitude en ma présence.

Par ailleurs, les participantes ont parfois considéré le *shadowing* de manière instrumentale, comme en témoigne ce partage de Rada, quelques mois après la fin de la période de *shadowing*, où elle écrit avoir retiré ce qu'elle appelle « des bénéfiques connexes » de son expérience de participante. Elle mentionne que le fait d'être suivie « a attiré l'attention des collègues et lui a fourni l'occasion d'élargir son réseau professionnel en répondant aux questions des pairs sur la démarche ». Elle mentionne avoir apprécié le lien de confiance qui « s'est rapidement tissé » et s'être « sentie très à l'aise tout au long de l'exercice » même si pour elle, un des inconvénients de la démarche fut le fait de devoir « justifier ou expliquer en temps réel la présence de l'observateur lors d'interventions plus urgentes » puisqu'il fallait me présenter aux interlocuteurs et interlocutrices et leur demander leur accord avant de poursuivre la conversation. Elle avoue que ma présence a influencé ses comportements pendant les premiers jours: « j'ai eu tendance à ajuster certains de mes comportements en fonction de la présence de l'observateur : peser mes mots pour mieux paraître, peser mes interventions pour mieux paraître. Par contre, au bout de quelques heures, on oublie et le naturel revient très vite. Tout le reste des séances, j'ai été très naturelle et je ne me posais pas de question sur l'opinion de l'observateur ». Elle affirme n'avoir pas remarqué de changements de comportements chez ses interlocuteurs et interlocutrices pendant les périodes d'observation. Rada remarque aussi avoir « apprécié pouvoir

demander des rétroactions sur certaines interventions faites auprès de mon équipe ou auprès de partenaires ». Ces demandes de rétroactions ont d'ailleurs généré des questionnements et certains inconforts chez moi que j'ai explorés dans d'autres écrits (Aumais, 2019; Aumais et Germain, 2021).

J'ai pris plusieurs moyens pour assurer de respecter l'éthique sur le terrain. J'ai par exemple discuté de ma recherche et de ses objectifs avec les trois participantes, du contenu de mes notes d'observation et ce que je comptais faire avec (dans la mesure où je le savais moi-même à ces moments) et je les ai informées à différentes étapes du processus au fur et à mesure en plus de répondre à leurs questions spontanées. Il leur a aussi été réitéré qu'elles pouvaient me faire part de tout malaise qu'elles pourraient ressentir ou me demander de quitter, de ne pas noter ou enregistrer ou d'utiliser certains éléments. J'ai abordé les modalités de l'observation à l'arrivée sur le terrain auprès de chacune et nous avons convenu qu'au-delà des collègues avec qui elles interagissent régulièrement (qui ont été avisés et qui ont signé un formulaire de consentement aussi) que la personne suivie demande à chacune des personnes qui la visiteront si elles autorisent ma présence et que je sortirai sur demande ou face à la moindre hésitation. La question de l'éthique se pose aussi en ce qui a trait aux interlocuteurs et interlocutrices des personnes suivies qui n'ont pas nécessairement été prévenues de ma présence et ont pu se sentir forcées d'être observées ou ont eu peur d'être jugées en refusant. Pour éviter cette situation dans la mesure du possible, je me suis retirée pour permettre à la personne suivie d'aborder la question et d'expliquer que l'on pouvait me demander de me retirer à tout moment. Quelques personnes ont d'ailleurs demandé à l'occasion à ce que je sorte.

J'ai parfois remarqué (et ressenti) un certain malaise en raison de ma présence continue, une étrangère qui prend des notes, installée dans son espace de travail et qui la suit dans ses déplacements. Surtout au début de la période, avant que l'habitude ne se crée, qu'une relation ne se noue. À ma surprise, plusieurs des personnes avec qui cela a été

discuté, que je tentais de rassurer en promettant l'utilisation de pseudonyme et le droit de retirer l'autorisation à tout moment ont réagi comme si tout cela était assez inutile, insistant pour que j'utilise plutôt leur vrai nom. Plusieurs commentaires témoignent d'ailleurs de cela au fil de la démarche « elle fait une thèse sur moi » (riant) (Camille), « elle choisit des questionnaires qui sont belles, bonnes, capables » (Hilary), « il va y avoir un chapitre sur moi? Tu peux utiliser mon nom et tu peux reproduire tout ce que j'ai dit. Je m'assume! » (employé de Camille). Ce qui ne veut bien sûr pas dire que certaines personnes n'ont pas pu ressentir de malaise sans l'exprimer. Les risques potentiels pour les participantes ont été explorés, et des questions telles que l'embarras, la peur et l'incertitude liée à l'utilisation des propos ou des observations ont été discutées sur une base individuelle.

Le tournant réflexif invite à intégrer dans l'analyse l'explicitation de ses choix, afin que ceux-ci puissent être évalués et justifiés. C'est ce que je tente de faire ici ainsi que dans le chapitre réflexif que j'ai choisi d'inclure à cette thèse afin d'élaborer davantage sur certains éléments. D'abord, comme j'ai adopté une approche émergente, les aspects pertinents de l'interaction n'ont pas été décidés à l'avance, mais déduits via une analyse fine, moment par moment, en fonction des éléments qui ont été mis en lumière par les participantes et les observations. Cela veut dire que, du point de vue des pratiques de recherche adoptées, les éléments pertinents du contexte sont des produits de l'analyse et non pas des préalables de cette analyse. Ensuite, dans une tentative d'éviter de projeter sur les données des catégories décidées à l'avance à partir de la littérature et pour éviter d'imposer une image des participantes via un discours qui prétend les décrire, j'ai porté attention à utiliser des mots et des éléments, des associations qui ont été rendues pertinentes par les participantes elles-mêmes.

Avant d'aller trop loin dans l'écriture, j'ai ensuite rencontré les participantes à tour de rôle afin de leur présenter la structure des données les concernant ainsi que mes principales interprétations (les positionnements dominants, les jalons, les tensions, les

pratiques). Une de mes craintes, avant de procéder à ces rencontres, était que la personne ne se reconnaisse pas dans ma description ou encore qu'elle ne se sente pas à l'aise avec le tableau brossé, l'image de soi projetée. Les trois participantes se sont montrées fort intéressées par cette démarche et plutôt d'accord avec mes interprétations. Nous avons apporté des modifications mineures, surtout d'ordre terminologique et l'examen des données a aussi permis un retour en arrière réflexif, plusieurs mois après les observations, ce qui a permis d'apporter un éclairage différent, avec le recul. Camille par exemple, a expliqué que les tensions avec l'équilibre vie-famille qui étaient omniprésentes au début de son mandat se sont graduellement résorbées, non pas parce qu'elle a atteint un meilleur équilibre, par exemple, en réduisant ses heures de travail, mais bien parce qu'elle dit avoir effectué un exercice d'acceptation : « maintenant, je m'assume plus... je priorise ma carrière et c'est ça qui est ça... ».

CHAPITRE V

RÉSULTATS

Ce chapitre présente les éléments de réponse à la question de recherche, à savoir : Quelles pratiques de travail identitaire et de genre sont mobilisées par les individus en contexte de transition professionnelle pour résoudre les tensions identitaires, afin de se construire comme manager?

Je débute le chapitre en décrivant l'organisation où s'est déroulée le projet et certains éléments du contexte afin de situer les récits de soi de chacune des participantes dans le contexte organisationnel et fournir quelques clés de lecture. Par la suite, je présente chacune des participantes, son rôle, son équipe, quelques éléments du contexte local ainsi que les principaux jalons de la période d'observation. Pour chaque participante, ce récit sera suivi de l'analyse des principaux positionnements identitaires, des tensions entre ces positionnements ainsi que des pratiques de travail identitaire qui sont mobilisées pour résoudre ces tensions. La construction identitaire de chacune est ensuite décrite et schématisée. Enfin je m'attarde à faire ressortir les similitudes et les différences entre les parcours de transition à travers la comparaison des positionnements, des tensions et des pratiques de travail identitaire ainsi que de leur articulation avec le discours de régulation identitaire présent dans l'organisation. Cette partie se termine par une proposition théorique qui décrit les pratiques de travail

identitaire genrées qui sont mobilisées dans le processus de construction identitaire des participantes en situation de transition professionnelle.

5.1 Mise en contexte et clés de lectures des récits de transition

La « culture organisationnelle » concerne « le contexte, la vie de tous les jours, la façon dont les individus s’organisent et font leur travail » (Cunliffe, 2010). Je décris donc ici quelques éléments du contexte afin que la lectrice, le lecteur puisse se faire une idée générale des conditions particulières dans lesquelles les participantes ont vécu les expériences qui sont décrites ensuite. Du point de vue de la construction sociale, les changements identitaires impliquent des transformations des significations associées à une personne (par elle-même et par autrui), mais ces significations ne sont pas localisées simplement chez les « sujets », mais plutôt dans la relation qu’entretient l’individu avec l’organisation (ou la société) (Shotter, 2008). Il est donc utile de présenter quelques éléments de ce contexte.

Les participantes doivent composer depuis tout récemment avec de nouvelles responsabilités, puisqu’elles sont nouvellement nommées à une fonction managériale. J’ai suivi Hilary alors qu’elle avait été sélectionnée pour le poste et était en transition vers les nouvelles responsabilités – qui au demeurant, n’étaient pas encore clairement définies à mon arrivée; Camille et Rada étaient en poste depuis un mois lors de mon arrivée. Parmi les apprentissages et les adaptations qu’implique toute fonction managériale, elles doivent composer avec la gestion des conflits dans leur équipe, la gestion de la présence au travail, l’implantation des changements, gagner le respect de leurs pairs, de leurs supérieur.e.s et de leur subordonné.e.s, et elles ont toutes partagé qu’elles ressentaient un certain manque en termes d’accompagnement, de soutien, de

formation, de compétences, de ressources matérielles, de personnes et de temps.

Le contexte dans lequel se trouvent les participantes est relativement stable malgré l'arrivée six mois avant le début de la période d'observation de nouveaux cadres dirigeants qui affirment souhaiter transformer la « culture » de l'organisation (d'une culture de surveillance vers une culture d'habilitation, qui favorise l'engagement des employé.e.s, selon les propos des participantes). Ces discours de régulation des identités et la manière dont sont contruits les « femmes », les « hommes », les « jeunes », les « vieux », les « managers » dans l'organisation seront discutés plus tard à la section qui présente l'analyse intercas de manière à illustrer la manière dont les participantes négocient ces constructions ou interagissent avec celles-ci.

La nouvelle direction s'intéresse explicitement à transformer la culture organisationnelle et l'affirme de manière répétée. Dans l'ensemble, les changements semblent accueillis de manière relativement optimiste, mais l'ampleur et le nombre de ces changements ainsi que le rythme d'implantation semblent poser un risque d'essoufflement et de surcharge pour les participantes qui, comme elles l'évoquent toutes, vivent difficilement l'adaptation au nouveau rôle coïncidant avec l'implantation de plusieurs nouvelles façons de faire et la promotion de nouvelles valeurs. Le sujet du « changement » sera soulevé à plusieurs reprises et cela sera abordé de manière plus détaillée et plus nuancée dans les narrations de chaque participante.

Les relations de travail semblent généralement assez constructives et adoptent un ton professionnel, quoique légèrement plus tendues au centre d'appel où j'ai trouvé la frustration palpable chez toutes les personnes que j'ai eu l'occasion de rencontrer. L'organisation a une culture historiquement très militante : « (...) une entreprise qui a

une culture hyper syndicalisée (...)» (Hilary). Les adaptations successives de l'entreprise et des syndicats ont nécessité un dialogue constant entre les parties et son histoire est parsemée de nombreux conflits de travail. La culture syndicale initiale, teintée d'une approche dite de « la ligne dure », se transforme graduellement vers une approche dite « gagnant, gagnant » basée sur une confiance mutuelle. Certaines tensions entre les tenants des diverses approches persistent toutefois selon les participantes qui les associent souvent à des questions de générations, les employé.e.s ayant plus d'ancienneté, les « vieux de la vieille » étant associé à une culture du « pris pour acquis » et les trois participantes les qualifierons à répétition de « bébés gâtés ». Les conventions collectives demeurent l'instrument privilégié de régulation de la relation d'emploi et des conditions du travail. J'ai constaté, en général, un très fort attachement et une fierté des participantes envers l'entreprise.

L'organisation rencontre des défis en matière de diversité et d'accès des femmes et des minorités aux échelons supérieurs où ces groupes sont fortement sous-représentés. Pour l'année 2015, soit l'année qui précède la collecte des données, les femmes représentent 26,6 % des cadres de la division où se déroule la recherche et 21 % de l'effectif total des cadres dans l'organisation. Au sommet de l'organisation, la représentation féminine est encore plus faible (15 %) ¹⁶ Les femmes s'identifiant comme « autochtones » constituent 0.01 % de l'effectif cadres, les femmes s'identifiant comme « minorités ethniques » 0.02 %, les personnes s'identifiant comme « minorités visibles » 0.2 % et les personnes s'identifiant comme « handicapées » 0.04 % ce qui

¹⁶ Portrait statistique 2015 de l'effectif

est nettement inférieur à la représentation de ces groupes au sein de la population générale. La représentation globale de ces groupes respectifs est dans l'ensemble très faible au sein de l'organisation (1,1 %, 1,4 %, 4 % et 0,9 %), mais, comme on le voit, encore plus au sein de l'effectif managérial. On peut aussi observer que la répartition des postes-cadres en fonction du sexe à l'intérieur des trois premiers groupes est nettement supérieure chez les hommes. La composition démographique dans l'organisation est dans l'ensemble très homogène.

La « diversité » dans l'organisation, qui inclut explicitement le problème de sous-représentation des femmes aux échelons supérieurs dans l'organisation est encadrée par des politiques et par certains postes dédiés au sein de la direction des ressources humaines. Un groupe de travail vient d'être mis sur pied pour améliorer « la diversité et l'inclusion » dans l'organisation et son management. La diversité est mesurée et constatée à l'aide de statistiques qui masquent l'imbrication de différents phénomènes. Toujours est-il qu'elle demeure affichée comme indice d'une saine gestion, sur la base de critères socialement célébrés (équité salariale, égalité, mérite, opportunités égales, etc.).

Selon la direction de la division où s'est déroulé le projet, il existe aussi certains défis en ce qui a trait à l'identification de la relève de gestion. On m'explique que l'intérêt des professionnel.le.s de niveau senior envers les postes de gestion est plutôt faible en raison d'excellentes conditions salariales, conditions de travail, flexibilité et sécurité d'emploi dont ils et elles bénéficient, conditions auxquelles il faut renoncer pour accéder à des postes de gestion. Par conséquent, l'entreprise rencontre des difficultés à identifier une relève pour ces postes, faute d'intérêt de la part des personnes identifiées comme « haut potentiel ». Les participantes à cette recherche ont d'ailleurs soulevé ce

point en manifestant une certaine frustration à l'égard du fait qu'elles considèrent qu'elles avaient de meilleures conditions de travail lorsqu'elles étaient professionnelles et une meilleure qualité de vie, ce qui les amènera à me confier s'être questionnées sur leur décision de devenir cadre. Cette situation explique selon elles la difficulté de recrutement d'une relève managériale.

Bien que les trois participantes à cette recherche travaillent au sein d'une même division de l'organisation, leurs lieux de travail sont géographiquement distincts et donc leurs contextes locaux varient quelque peu, étant donné les cultures propres à certains types d'emploi et à certaines régions. La première participante a été suivie dans l'un des centres d'appels à 60 km de Montréal dans un édifice plutôt isolé situé dans un secteur industriel. Les deux autres participantes supervisaient respectivement le département du crédit et le département de TI se trouvant dans le même édifice appartenant à l'entreprise situé à 7 km du centre-ville de Montréal. Ces contextes locaux seront décrits de manière plus détaillée à travers les récits de chaque participante.

5.2 Récits de transition

Je vais maintenant présenter une synthèse des récits de soi de participantes. Ces récits racontent la transition de chaque participante en organisant cette histoire autour de « jalons », c'est-à-dire des ruptures dans le cours normal des choses, des événements marquants ou des préoccupations récurrentes, sortes d'épreuves ou d'obstacles vécus par les participantes. La lecture des récits permet de se faire une idée de la manière dont se définissent les personnes, de la manière dont elles se positionnent par rapport aux discours normatifs sur le genre, sur la féminité, sur le management dans l'organisation ainsi que des tensions qu'elles vivent dans cette transition. Je rappelle

brèvement que le concept de positionnement identitaire réfère à la manière dont les personnes se positionnent face aux règles et aux normes qui définissent le comportement « approprié » pour un genre ou pour l'autre, pour un manager dans l'organisation. Les positionnements dominants seront ensuite présentés pour chaque participante. Ces extraits ne se prétendent pas représentatifs ni exhaustifs, mais ils ont été choisis en fonction de leur importance perçue dans le récit de la personne : l'insistance avec laquelle le sujet est évoqué, la répétition de ce positionnement, son lien avec les jalons. Ils fournissent des traces de la manière dont les participantes vivent la transition et comment elles construisent leur identité à travers la négociation des principales tensions identitaires ressenties.

5.2.1 HILARY

Hilary est âgée d'une cinquantaine d'années, en couple, sans enfants et titulaire d'une maîtrise en administration. D'apparence soignée, elle accorde visiblement de l'importance à son apparence et son habillement est classique sans être très formel (elle ne porte pas de vestons, par exemple, mais souvent des robes, des bijoux et elle est toujours maquillée). En deux mois de présence à ses côtés, je ne la verrai jamais porter les mêmes vêtements. En termes de visibilité, elle se fond au groupe de ses pairs dans la mesure où je puisse en juger. Employée de l'organisation depuis près de vingt ans, elle a travaillé en région pendant plusieurs années avant d'être visée par une plainte et de vivre une situation difficile au sein de son équipe (il en sera question plus loin). Elle sera relocalisée à la location où se déroule la collecte de données. Elle a été récemment promue à la fonction managériale et elle occupera officiellement cette nouvelle fonction quelques semaines après mon arrivée. Dans cette nouvelle fonction (dont le titre n'est pas encore connu lors de mon arrivée), elle sera responsable d'une soixantaine d'employé.e.s attirés au service à la clientèle ainsi que de leurs trois

superviseurs dans l'un des centres d'appel de l'organisation situé sur la Rive-Sud de Montréal. Même si elle se considère ambitieuse, elle se dit « fille de grands espaces, la mer, le bois » et son refus de vivre à Montréal l'empêchera selon ses dires de progresser beaucoup dans l'organisation. Elle me confie qu'elle souhaite quand même atteindre le niveau intermédiaire, en prenant potentiellement la place de sa patronne qui prévoit bientôt prendre sa retraite. Si elle exprime au début de la période d'observation cette envie de progresser dans l'organisation, au fur et à mesure que la période d'observation progresse, elle la remet en question. Elle exprime des doutes d'une part quant à sa capacité et ses compétences et d'autre part sur la possibilité de concilier ce désir de progression professionnelle avec ses priorités en termes de qualité de vie et sa volonté de prendre soin de ses parents vieillissants. Comme on le verra dans les paragraphes qui suivent, l'expérience d'Hilary en contexte de transition semble plutôt inconfortable et les thèmes récurrents de son récit sont le stress, le débordement, la difficulté à naviguer le contexte de changement et d'ambiguïté, et finalement, le questionnement et la redéfinition ses ambitions, de sa trajectoire.

C'est la première journée de *shadowing* et Hilary me rejoint à la cafétéria où elle



m'accueille chaleureusement, puis nous marchons vers son bureau, au cœur du centre d'appel qui bourdonne de multiples conversations simultanées. Après avoir convenu de l'endroit où je serai installée, d'où je peux donc la voir et l'entendre, assister aux conversations sans me sentir trop

envahissante... Hilary m'explique d'entrée de jeu qu'elle vit en ce moment une double transition avec l'arrivée de nouveaux dirigeants il y a six mois et avec la nouvelle de la

promotion qu'on vient de lui annoncer. Elle explique d'ailleurs que ses futures tâches ne sont pas encore tout à fait claires et que son titre officiel n'est pas encore confirmé. Au fil des interactions, je constate que certaines personnes la nomment « chef coordonnateur » et d'autres la nomment « chef mandat », et que face à cette ambiguïté, certains font des blagues, en l'appelant « chef clown » (un clin d'œil à son sens de l'humour). Elle m'explique que chef « mandat » n'implique pas la même chose que chef « coordination » à ses yeux : « la coordination, ça n'a pas vraiment de fin... un mandat, ça a une fin et un objectif ». Bref, la nature de son nouveau mandat ne lui semble pas claire. Elle trouve d'ailleurs difficile « l'ambiguïté qui règne en ce moment », ce qui ne correspond pas à son mode de fonctionnement habituel « je sais même pas où je m'en va puis je suis du genre planificatrice... ».

Elle me partage quelques questionnements sur la façon dont les changements sont menés actuellement, sur un certain manque de planification apparent et sur les limites de la communication : « parce que le changement là... on sait même pas... y'a rien d'écrit... t'as vu les superviseurs... y'a rien d'écrit... y'a aucun alignement ! ». Je pourrai constater que ses collègues semblent partager cette vision, si j'en juge par les commentaires entendus en réunion. Après une de ces réunions au cours de laquelle les superviseurs ont exprimé leur frustration, elle explique : « C'est comme (si) on vient de décider qu'on traversait le Canada (...), mais on sait pas où on s'en va (...) pis là ben on décide qu'on va s'en aller vers Ottawa pis quand on va arriver à Ottawa ben on va décider (...) ». Elle ajoute qu'elle n'est pour autant « pas démunie... », mais qu'elle apprécierait savoir « un peu où elle doit aller, pour pouvoir se préparer ». Elle avance que la diffusion des informations se fait au « compte-goutte » tout en nuancant : « moi je peux m'adapter à ça, je suis quand même assez caméléon moi... (...) (mais) y'a des limites ! ». Elle émet aussi occasionnellement des doutes sur la transparence des

dirigeants. Elle pense qu'ils détiennent parfois « l'information utile », mais « choisissent de ne pas la communiquer » et cela lui donne parfois l'impression de devoir « avancer à tâtons ».

Lors de notre première entrevue où Hilary relate son parcours professionnel. L'une des premières choses qu'elle évoque concerne sa relocalisation (au lieu actuel) suite à une plainte de harcèlement à son encontre. Elle parle avec émotion de cette expérience vécue lors de son premier mandat en région alors qu'une employée a déposé une plainte à son égard et elle évoquera quelques fois cet événement marquant au fil des semaines. Hilary a vécu cette plainte comme une « trahison », « injustice », « méchanceté », comme l'illustre cet extrait (parmi d'autres) : « j'en revenais pas de voir comment ce que le monde pouvait être méchant (...) » Elle me raconte qu'elle ne s'est pas sentie supportée par son supérieur hiérarchique dans cette situation. Pour illustrer ce manque de support, elle évoque un épisode où une employée menace de se suicider lors d'une conversation avec Hilary et en présence de son supérieur, dont la réaction est de se retirer, lui disant « je vais t'attendre en bas ». Elle raconte s'être sentie désemparée, coupable et surtout, « non supportée ». À la suite de cette plainte, elle demande à être transférée à une autre équipe ou de travailler de la maison, disant à son patron : « (...) soit tu me sors de là, où soit je me sors tu seule (...) ». La plainte sera finalement rejetée par l'arbitre et l'organisation la relocalise à la location actuelle. Elle raconte que cette situation a fait en sorte que « sa santé se détériore » et elle se dit maintenant plus sensible « aux signes avant-coureurs de l'épuisement (...) tu sais quand t'as déjà tombé, tu sais... ». Elle explique aussi que cet événement (la plainte, la relocalisation) a transformé sa perception d'elle-même, sa façon d'agir, qu'elle décrit comme moins réceptive, plus insensible, pour se protéger : « j'avais le cœur trop saignant, là j'ai le cœur bien cuit ».

Au fil de la période d'observation, elle aborde de plus en plus souvent sa difficulté à « garder le contrôle » qui sera un des sujets principaux des discussions informelles et des entretiens. J'observerai aussi des signes de stress à plusieurs reprises, quand par exemple, dans une interaction avec une employée, elle perdra un peu son sang-froid, lui coupant la parole, s'impatientant. Elle me confiera ensuite, un peu ébranlée: « (...) j'aurais toujours voulu être une personne qui euh, qui dégage du calme... (inaudible) être calme, avoir... bien parler, avoir euh... beaucoup de... de vocabulaire (...) » ou alors après un atelier avec son équipe où elle sourit peu, ne fait pas de blagues (alors que le sens de l'humour semble omniprésent chez elle). Elle m'écrira un courriel le lendemain : « Ça allait mal mon affaire... Je ne sais pas si c'était ta présence (le fait de se sentir observée) ou si c'était mes employé.e.s qui me déstabilisaient par leur écoute si attentive (sacarsme, car les employé.e.s étaient un peu turbulents lors de la réunion observée en question), mais j'avais chaud (...) ».

Pendant les huit semaines d'observation, elle oscille entre un état de « contrôle » (« cette semaine, j'arrive à garder le rythme »; « j'ai même réussi à faire des blagues ») et des périodes de débordement où le stress devient plus difficile à supporter, « je vois la lumière, quelqu'un ferme la lumière ». Elle craint l'épuisement et perçoit un danger pour sa santé, me partage faire de l'insomnie et nomme la nécessité d'être plus « conciliante, permissive avec moi-même... j'en ai trop, vraiment trop ». Graduellement, la situation semble lui sembler de plus en plus intenable et elle se dit impuissante face à la charge de travail à laquelle elle est confrontée. Elle fera mention de son débordement à plusieurs reprises dans les entrevues et son stress est souvent visible dans les interactions, soit parce qu'elle les mentionne, soit parce qu'elle semble fatiguée, ou manifeste des signes d'impatience ou parce que ses collègues le lui font remarquer. Je serai en effet témoin pendant les journées d'observations, de quelques

manifestations d'inquiétude face à son état de la part de sa patronne ou de ses collègues « tu as l'air fatiguée », « tu m'inquiètes » ou « tu dois faire attention ».

Objectifs inatteignables, climat difficile

Dans son nouveau rôle, un des mandats qu'on lui a confié consiste à améliorer la « mobilisation des employé.e.s » du centre d'appel. En effet, les résultats du sondage de mesure d'engagement des personnes que tient annuellement l'entreprise ont montré une « démobilitation chez les employé.e.s », selon Hilary et la direction. Le sujet revient dans plusieurs réunions et conversations que j'observe, ainsi que dans le cadre des conversations informelles et des entretiens. La direction demande en effet à Hilary et à ses collègues gestionnaires de rédiger un plan d'action pour redresser la situation et améliorer l'engagement et la satisfaction des employé.e.s au centre d'appel. Le succès de cette amélioration de satisfaction est (et sera) mesuré à l'aide des résultats de ce sondage. Hilary exprime de la frustration et de l'impuissance en lien avec cet objectif car elle considère ne pas disposer des leviers pour l'atteindre.

Elle donnera plusieurs exemples de pratiques de gestion avec lesquelles elle trouve parfois difficile de composer. Pendant une rencontre de l'équipe de gestion que j'observe, la supérieure de sa patronne (n+2) cherche à comprendre ce qui pose problème puisque les objectifs n'ont pas été atteints « qu'est-ce qui ne va pas? Rien ne sera retenu contre vous (si vous vous exprimez) ». Hilary me racontera ensuite que ses collègues n'osent pas s'exprimer, malgré ce genre de paroles encourageantes, en raison d'un certain « régime de terreur » que fait parfois régner cette personne. Dans l'extrait qui suit, elle illustre ce climat, combinée à l'ambiguïté perçue, pour m'expliquer la réaction de ses collègues que j'ai pu observer en réunion (d'un ton outré) : « (...) si je

dis quelque chose que j'aurais pas dû dire là... pis t'as vu comme c'est clair dans nos têtes ce qu'on peut faire pis pas faire ? (ton ironique) (...) ça va descendre pis ton boss va te rencontrer » ou encore : « elle peut faire des menaces en pleine conférence téléphonique ». Elle ajoute que ce genre de climat, qu'elle considère « injuste et déprimant contribue à transformer le stress positif en négatif ». Au cours de nos entretiens, elle formule aussi une critique des indicateurs de performance auxquels elle et ses collègues gestionnaires sont assujettis et qui sont « trop loin de ce qui est mesuré » (invalides). Par ailleurs, elle et ses collègues disent se sentir impuissants, car ils n'ont pas beaucoup de leviers pour influencer les résultats alors qu'on évalue leur performance de chef en fonction de ceux-ci. Par exemple, « dans le sondage, on demande aux employé.e.s s'ils ont de l'autonomie, le résultat est très bas ». Mais elle m'explique que la façon dont le travail est conçu, planifié, encadré, et mesuré, ne laisse pas aux chefs le pouvoir de donner plus d'autonomie. Dans une des réunions observées, un de ses collègues me demandera si je ne pourrais pas partager certaines informations à la haute direction pour qu'ils soient entendus.

Dans son département, l'emploi du temps et la performance des employé.e.s sont « étroitement contrôlés ». Pour illustrer cette affirmation, elle me montre à l'écran son outil de suivi qui lui permet de savoir à la minute près, en temps réel, dès que les personnes ne respectent pas l'horaire planifié. Ce suivi minutieux est chronophage et occupe une bonne partie de son temps au quotidien. Elle m'explique le fonctionnement: « quand ça passe de jaune à rouge, c'est que c'est non conforme ». Elle souligne tout de même plusieurs points positifs et manifeste un fort attachement pour l'entreprise. Elle me partage par exemple qu'elle trouve l'entreprise « généreuse », car elle « ferme les yeux » sur les cinq premières minutes de la journée « On donne cinq minutes pour se logger (de l'anglais *log in*), y'as-tu une entreprise qui fait ça? » et avoue que la

conformité totale est impossible pour les employé.e.s : « le profil de certaines personnes fait qu'il est difficile de respecter un horaire » et qu'en réalité : « c'est impossible d'être totalement conforme, c'est mon rôle de redresser ».

La gestion de la présence est un autre défi auquel elle « doit s'attaquer » et une préoccupation majeure dans le contexte de son nouveau rôle. La gestion des absences occupe une bonne partie de son temps pendant la période d'observation et constitue un sujet (avec le stress, la surcharge) qui sera souvent évoqué et observé, puisque j'ai été témoin de nombreuses discussions en lien avec lui. L'omniprésence du sujet pendant la période d'observation est possiblement liée au fait que deux employé.e.s ont réintégré leur poste au sein de son équipe après une longue absence. Elle m'explique que les cas d'absentéisme sont si fréquents et si nombreux depuis quelques années que les gestionnaires sont appuyés par « une équipe dédiée à cet enjeu ». En effet, les gestionnaires sont appuyés dans la « gestion des absences » par « des psychologues, des médecins, des conseillers en ressources humaines, pour gérer l'absentéisme, les retours de congés de maladie » et l'escalade disciplinaire qui y est rattachée : « l'employé appelle, tu lui demandes un billet de médecin, ça l'oblige... (...) pas de billet, lettre de réprimande, la première fois c'est un avis verbal, mais... l'escalade disciplinaire qui monte ». Elle affirme sa conviction que ces cas sont « irrécupérables » et me partage une vision un peu mitigée des employé.e.s à quelques reprises, dans les entrevues et lors de conversations informelles à la suite d'interactions que j'ai pu observer. Elle affirme que sa principale difficulté dans la transition « c'est de devoir travailler avec du monde qui ont tout cru dans le bec... ». Elle présentera quelques fois les employé.e.s comme « gâtés » et considère qu'ils « ne reconnaissent pas la chance qu'ils ont, sont négatifs ». Elle parle de la difficulté à déléguer certains enjeux à ses superviseurs, et plus particulièrement les cas d'absentéisme et elle exprime de

l'impuissance (« on est pris avec ça »). Elle considère qu'il est « difficile de gérer la performance au travail » puisque les employé.e.s résistent : « (ils et elles) ne veulent même pas qu'on leur donne des objectifs, le seul objectif qu'ils ont c'est de répondre aux attentes (...) on est dans une culture de bébés gâtés » (ils disent) : 'j'en veux pas de stats, j'en veux pas de pression, j'en veux pas d'objectifs'. Par contre, ils veulent de la conciliation travail-famille - ils vont aller loin là-dedans... » (elle donne des exemples spécifiques) et se désole de leur incapacité perçue à saisir les enjeux : « c'est décourageant voir ça, je suis vraiment pas certaine qu'ils comprennent vraiment... (...) même si tu leur expliques... ».

En ce qui concerne sa relation avec sa patronne (n+1), celle-ci semble se détériorer quelque peu au fil de la période d'observation. Cela pourrait être lié au fait qu'elle est de plus en plus confortable à me partager son ressenti. Toujours est-il qu'au début de la période d'observation, elle exprime surtout des éléments positifs au sujet de sa patronne, dont elle dit admirer le style de leadership et avec qui elle se trouve beaucoup d'affinités. Elle me raconte qu'à son arrivée au centre d'appel, elle lui avait avoué ne pas « se voir comme chef » car elle se considère comme « une personne passionnée, et authentique, mais... je fais toujours attention autour de moi ». Ce qui semble poser une contradiction, pour elle. Elle raconte qu'elle trouve sa patronne manifeste les caractéristiques d'un bon leader, caractéristiques qu'elle aimerait posséder : « j'aimerais dégager du calme, bien m'exprimer, avoir du vocabulaire » et « être correcte avec tout le monde ». Elle raconte qu'au contact de sa patronne, sa conception de ce qu'est « quelqu'un de haut » s'est transformée. Elle a constaté qu'il était « possible d'être la fois un bon leader et aussi aimer rire, avoir de l'autodérision », être « soi-même ». Elle se dit reconnaissante de l'avoir aidée dans son développement et elle relate un épisode récent de « coaching » où elle dit avoir été flattée par les derniers

commentaires de sa patronne qui a complimenté ses progrès. En y réfléchissant, elle nuance « mais en réalité j'avais fait exactement ce qu'elle voulait que je fasse... » sous-entendant que l'obéissance est davantage valorisée que l'initiative.

Au fil des semaines d'observation et dans les conversations subséquentes, elle exprime de plus en plus de déception et d'amertume face à sa supérieure. Pendant la période d'observation, elle aura aussi l'occasion de me partager sa vision de ce qu'est « un bon chef » en lien avec ses propres valeurs : « pour moi la chose la plus importante c'est l'équité, puis l'uniformité de gestion... ». Elle souligne que cette valeur n'est pas partagée par tous ses collègues et cela l'irrite beaucoup. Elle critique le fait qu'ils n'adhèrent pas aux règles en général et résistent aux changements proposés, ce qui fait que « ce virage-là, ils le prennent à moitié... ». Elle répètera plusieurs fois qu'elle ne fonctionne pas ainsi. Elle affirme être « rigueur en personne », respectueuse des règles. Elle évoque aussi les notions d'uniformité et de standardisation, qu'elle semble associer à l'équité, comme étant importantes pour elle. Elle relève d'ailleurs à l'occasion les « écarts » de ses collègues et de sa patronne.

Lors d'une conversation téléphonique, après la fin de la période d'observation, elle me partagera d'un ton qui semble un peu désabusé qu'elle en est venue à questionner sa compétence, sa « capacité à vivre des déceptions multiples » et le fait que « je me vois moins compétente, suite au fait que mes aspirations de carrière n'ont pas été validées, voire ignorées » alors qu'elle les a mentionnées clairement à sa hiérarchie. Elle considère qu'elle n'a pas été suffisamment coachée, motivée, reconnue et développée. Elle partage son intention de devenir chef à domicile et m'explique qu'elle considère cela comme une migration vers un poste « plus paisible », qui permettra de « prioriser sa qualité de vie ». Elle trouve que tout cela « devient un peu ingrat (...) il faut tout

faire, on dit qu'il faut prioriser, mais aucun retard n'est toléré ». Elle réfère aussi à ses subordonné.e.s qui résistent aux tâches qu'elle tente de leur déléguer, en disant « ce n'est pas notre travail » et réitère le fait qu'elle ne reçoit « jamais jamais jamais de reconnaissance ». Elle partage aussi une certaine déception face aux collègues à qui elle reproche de « ne pas travailler en équipe » et avec qui elle a eu des conflits dernièrement et face à la haute gestion « qui veut réinventer la roue ». Près d'un an après la fin de nos conversations téléphoniques post-*shadowing*, elle me contacte pour me proposer une rencontre téléphonique. Elle m'annonce alors qu'elle est devenue chef à domicile comme elle le souhaitait. Elle dit se sentir plus heureuse dans son travail, compte tenu du fait « qu'il était impossible de gérer la charge (de travail) ». Elle considère qu'elle a « avancé, évolué et appris beaucoup, travaillé fort » et qu'elle aurait « pu tomber malade en allant plus loin... ». Avec le recul, elle louange la direction et la transformation culturelle, car malgré les doutes exprimés en cours de route, de nombreux changements ont été implantés avec succès, à commencer par un « remaniement de l'équipe de direction ».

La liste qui suit récapitule les principaux jalons de la transition d'Hilary :

-
- Évoque une expérience personnelle difficile dans un poste antérieur où une plainte injuste aurait été déposée à son endroit, où son supérieur n'a pas été supportant, qui explique sa relocation dans le poste actuel et une certaine transformation de sa perception d'elle-même
-
- Évoque le fait que la principale difficulté de son travail est la gestion des absences et des employé.e.s qui abusent, dans un contexte où ils sont surprotégés
-
- Trouve difficile la conciliation de sa vie personnelle et le maintien de son équilibre avec les exigences du poste. Elle vit une surcharge, du stress, voire de la détresse
-
- N'arrive pas à se sentir « en contrôle » de sa charge de travail, ne se sent pas validée, supportée, reconnue et cela la fait douter de sa compétence. Questionne son parcours.
-

HILARY - positionnements et tensions identitaires en contexte de transition

La partie qui suit décrit les principaux positionnements identitaires dans le narratif et les observations d'Hilary, ainsi que les tensions identitaires que l'analyse a permis de mettre en lumière.

Positionnement identitaire « je suis un caméléon »

Hilary se positionne dans ses narrations de soi comme une personne adaptable, qui aime le changement et qui s'y adapte (un caméléon). Au fil des observations, elle aborde souvent la question de « changement » (à moi, à ses collègues, à ses subordonné.e.s et à ses supérieurs hiérarchiques), souvent en y associant l'arrivée des nouveaux dirigeants qui cherchent à transformer la culture ou encore en discutant l'impact de leurs décisions, des réorganisations qui en découlent. La création de son poste et sa nomination dans celui-ci s'inscrit d'ailleurs dans cette « vague de changement ». Au début de la période d'observation, elle aborde systématiquement le changement comme quelque chose de « positif », de « stimulant », se positionnant ainsi comme quelqu'un d'adaptable. Elle affirme aussi ce positionnement de « caméléon », en se positionnant par rapport à autrui. Par exemple, elle associe les difficultés et la résistance de certains employé.e.s en lien avec la réorganisation en cours à un « manque de maturité ». D'une part, selon elle, les changements sont « hors de leur contrôle et inévitables » et d'autre part, les changements proposés lui apparaissent « raisonnables et souhaitables ». Elle attribue cette attitude de résistance qu'elle perçoit de nombreux employé.e.s à un « sentiment d'invincibilité des employé.e.s (qui) fait partie de la culture » car les employé.e.s « bébés gâtés » sont « protégés » (par les syndicats). En décrivant ainsi la résistance des personnes, elle se positionne comme quelqu'un qui

accueille le changement : « moi le changement, j'aime ça » et comme quelqu'un d'adaptable : « je peux m'adapter à ça, je suis quand même caméléon moi... », se faisant ainsi régulièrement défenderesse des idées de la haute direction. Au cours de nos discussions, elle fera plusieurs affirmations qui lui permettent d'asseoir cette image de personne adaptable, flexible et résiliente. Par exemple, au sujet de l'arrivée des nouveaux dirigeants et des changements qu'ils proposent, elle raconte qu'elle trouve le tout « excitant ».

Elle sent les employé.e.s « sous le charme » du nouveau VP, mais attribue cela à l'effet potentiel de la « lune de miel » des débuts. Elle trouve qu'il semble prendre « les bonnes décisions, avoir une bonne philosophie de gestion » et se dit impressionnée par son expérience « vu son jeune âge ». Elle le trouve « friendly, sympathique (...) c'est un vrai : y s'énerve pas, y se prend pas pour quelqu'un d'autre (...) ». Elle m'explique que son style de communication est à deux sens, plus ouvert est très différent de ce que la haute gestion précédente avait mis en place : « les lundis il écrit à tout le monde, (les) invite à répondre, à poser des questions, à donner (des) idées ». Il a parlé de son plan stratégique et de la réorganisation prévue au sein de son équipe avec beaucoup d'insistance sur la coopération, et oppose cette attitude à celle des dirigeants précédents : « elles (les directrices) ont plus l'habitude des silos ». À ce stade, elle émet quelques doutes sur les chances de réussite de ce changement de culture, mais affirme que le discours serait « bien reçu en général, sans cynisme ». Elle admire l'authenticité et le charisme du nouveau vice-président qu'elle dit préférer à un « faux positivisme qui prétend que tout est beau... », fournissant ainsi des pistes au sujet de ce qu'elle considère important pour un leader.

La tension entre l'image de « caméléon, adaptable, en contrôle » et l'image de personne « en détresse, en perte de contrôle, incapable de s'adapter »

Comme on vient de le voir, dans le contexte des entretiens et des conversations informelles, mais aussi dans les réunions et les interactions observées, Hilary se présente et se décrit comme une personne adaptable, flexible, résiliente et en contrôle. Graduellement, dans son récit, il apparaît une tension entre cette image qu'elle souhaite projeter, ces caractéristiques qui la définissent selon elle et un sentiment de détresse, de perte de contrôle, une incapacité de s'adapter aux exigences perçues de son rôle.

En entrevue, elle m'explique que les multiples changements simultanés qui ont cours dans l'organisation en ce moment (bien que positifs, dans l'ensemble, selon elle), ont un impact important sur elle et sur ses collègues de l'équipe de gestion : « les multichangements nous rendent fragiles. Nous devons être prudents (...) nous avons plus de travail et de stress et nos capacités d'y faire face sont diminuées ». Après quelques semaines d'observation, elle m'avoue « je ne me souviens pas m'être sentie autant ensevelie. Je n'aime pas du tout échapper tant de choses... je ne me sens pas incompétente, mais plutôt démunie » puis, comme pour se rassurer elle-même « mais je vais m'en sortir, j'en ai vu d'autres ».

Elle partage qu'elle rencontre quelque difficulté à « maîtriser la charge de travail » et m'avoue ne pas réussir à quitter le bureau à des heures qu'elle considère « décentes ». Sa patronne lui a d'ailleurs promis d'étudier la charge de travail avec elle pour lui retirer des responsabilités au besoin mais cela n'aura pas lieu pendant les deux mois que durera la période d'observation. Elle se sent aussi sollicitée du côté personnel, car son père vieillissant est malade et elle ressent aussi une douleur au bras pour laquelle

elle doit faire de la physiothérapie. À la suite d'une réunion tendue de l'équipe de gestion que j'ai observée, au cours de laquelle Hilary et ses collègues ont partagé leur découragement et leur frustration, elle m'écrit un courriel « je constate que malgré que (la direction) ait précisé plusieurs fois que nous allions faire des essais-erreurs, je constate que c'est lourd à gérer ».

Au fil de mes observations, elle se positionne de plus en plus comme démunie, « en perte de contrôle » (les concepts de contrôle et de perte de contrôle reviennent souvent), incapable de s'adapter au rythme. Pour arriver temporairement à « me sentir en contrôle », elle doit souvent faire des heures supplémentaires « j'ai encore travaillé dimanche pour me mettre à jour et m'assurer de ne rien échapper » et « ça m'a fait sentir mieux, en contrôle ». Ce récit de soi est parsemé d'affirmations contradictoires, traces de la tension entre cette image qu'elle a d'elle-même comme forte et résiliente : « je me sens forte, je me laisse pas affecter ». Elle affirme aussi sa crainte de perdre le contrôle : « J'ai de la misère à prendre le dessus. J'ai peur de tomber », « je sens que je suis au bout, qu'il faut que je me parle », « je suis débordée, je suis pu du monde là, je m'endure pu. », « Le stress est trop lourd pour moi, je me sens pas bien » et des dizaines d'autres affirmations dans différents contextes, au fil des semaines, après des interactions houleuses, des réunions tendues, lors de discussions informelles ou des entretiens. Éventuellement, elle en vient à questionner sa propre compétence et finalement, à réviser quelque peu ses ambitions.

Positionnement comme personne « compétente, expérimentée, capable »

À travers la navigation des changements et l'adaptation au nouveau rôle, elle se reconnaît certaines expériences et capacités qui lui apparaissent facilitantes. Elle dira,

par exemple « je suis heureuse quand même d'avoir de l'expérience, de l'intelligence émotionnelle » sous-entendant par là que ce n'est pas le cas de tous et toutes et se positionnant ainsi en comparaison à autrui comme une personne expérimentée et capable. Elle dira aussi quelques fois « j'en ai vu d'autres », pour signifier qu'elle a traversé d'autres moments, d'autres adaptations difficiles et qu'elle y arrivera cette fois aussi. Elle se positionne aussi parfois, en soulignant ses bons coups, en mobilisant son sens de l'humour : « je suis bonne c'est incroyable » (riant).

Elle souligne aussi sa capacité à apprendre « sur le tas » et rapidement, par exemple lorsqu'elle me raconte sa promotion rapide dans une institution bancaire, lors de la première entrevue « (...) c'était un métier que je connaissais pas du tout (...) six mois après, celle qui m'avait engagée a quitté... (...) faque j'ai appliqué sur le... son poste (...) puis je l'ai eu » « j'avais à gérer jusqu'à 15 millions de prêts (...) puis beaucoup beaucoup d'objectifs... euh, en fait, pas beaucoup d'objectifs, mais des objectifs irréalisables... à mon sens, j'étais capable... » et aussi, le fait qu'elle a « monté une équipe de vente (...) j'avais peut-être 23, 24 ans ».

Elle raconte que ses fonctions se transforment et qu'elle « aime » ce changement. Elle trouve que « les employé.e.s (ses subordonné.e.s) s'adaptent aussi, prennent des initiatives ». Elle considère que son « style de gestion participatif et la responsabilisation se font aisément ». Après quelques semaines, elle dit avoir plus « l'impression de gérer » (par rapport aux micro-tâches qu'elle avait tendance à prendre sous sa responsabilité au début de la période d'observation, selon elle) et de pouvoir « vraiment appliquer mon leadership et, humblement, je découvre ma maturité professionnelle ».

Après quelques semaines d'observations, elle sent ses capacités diminuer en même temps que sa confiance en elle dans le contexte de cette transformation majeure et me confie qu'elle sent qu'elle doit faire attention: « travaille beaucoup mon anxiété de performance (...) » m'expliquant qu'elle a besoin de temps pour apprendre, mais qu'elle en a trop à faire et qu'elle réfléchit aussi à son propre rapport à la performance, trouve qu'elle se fixe des objectifs irréalistes : « c'est comme si je suis en train d'apprendre à nager, mais je veux devenir une bonne crawluse, pis aussi je voudrais faire (...) de la nage synchronisée... ».

Elle se positionne aussi comme compétente en posant à l'occasion des contrastes avec autrui, par exemple, lorsqu'elle réfère à une employée qui doute continuellement d'elle-même, sur un ton critique, me confiant : « la seule phrase que j'ai dans tête là (quand je pense à cette personne), c'est 'dans quoi que t'es compétente ?' (...) 'dis moi c'est dans quoi t'es compétente ?' (...) ». Elle souligne que peu de formations sont offertes et qu'il n'y a aucun programme de formation des cadres qui soit obligatoire (même si un programme existe) avant d'ajouter que « même si je voulais me développer, ce serait difficile en raison de la surcharge, du manque de temps ». Elle réitère quand même qu'elle se sent « capable » d'apprendre par elle-même, comme elle l'a démontré plusieurs fois (et fournit plusieurs anecdotes sur sa carrière ou sur des défis surmontés), d'accomplir ses nouvelles fonctions. Elle se voit déjà d'ailleurs remplacer sa patronne lors de son départ, ambition qu'elle me partage dès la première entrevue et plusieurs fois par la suite.

La tension entre « compétente, expérimentée, efficace » et « démunie, inefficace, incompétente »

Graduellement, j'observe une transition entre des affirmations répétées de compétence (mais de manque de ressources et de soutien) dans les premières semaines d'observation : « Je ne me sens pas incompétente, mais plutôt démunie » vers des affirmations qui remettent de plus en plus sa compétence en question. « Je me vois moins compétente ». Elle raconte avoir partagé ses ambitions et intentions de développement sans retour : « j'ai envoyé mon affaire (plan développement) à (patronne), puis j'en ai jamais entendu parler... (ton un peu désabusé) (...) j'avais mis que je voulais progresser à un poste comme le sien et elle m'a dit que ça pourrait mal paraître, car je viens d'arriver dans le poste que j'ai ». Au fil des semaines, elle réaligne ses ambitions : « J'ai enlevé ça (l'idée de viser la promotion) et j'ai mis que je voulais travailler à domicile. Ce serait migrer vers quelque chose de plus paisible, prioriser ma qualité de vie, prendre soin de mes parents, de mon chum ».

Ces observations qui témoignent de plus en plus de sa déception coïncident avec le stress que lui occasionne sa nouvelle charge de travail et avec le manque de validation et de reconnaissance qu'elle perçoit. Elle exprime aussi une certaine amertume après deux mois en poste, face à la haute gestion et aussi face au manque de validation, de reconnaissance qu'elle ressent : « Je vais vers ça... (une plus grande qualité de vie). Tout ça ça devient un peu ingrat ... On nous demande des affaires, de remplir tableau, vérifier ci ou ça (...) Quand (n+1) me voit fatiguée, elle me dit 'faut que tu priorises', mais quand je suis en retard, je me fais chicaner (...) ». Ce manque de validation l'amène à questionner sa compétence : « J'en viens à me demander est ce que je suis compétente ? », « Est-ce que je suis capable ? (d'être manager) » et aussi « Je suis

déçue de de ...j'ai jamais jamais jamais de reconnaissance ! Genre 'Tu fais un bon travail'. Rien ». Elle questionne aussi le « style de gestion » de sa supérieure dans le contexte de ce qu'elle vit: « Le style de gestion (...) n'est pas opportun en ce moment... D'un côté il y a de l'attention et de l'intérêt face à ma situation, mais c'est comme si on me dit 'Sors de l'eau, je vais te mettre un *dry suit*' puis d'un autre côté elle me repousse dedans... ».

Elle relate qu'elle oublie des choses régulièrement dernièrement, qu'elle reçoit des courriels de rappels et qu'elle s'exaspère d'avoir oublié et aussi de se le faire rappeler, qu'elle perd des informations. Il faut dire qu'elle a emménagé dans le bureau que nous occupons au début de la période d'observation. Ses dossiers physiques ne sont pas encore tout à fait organisés et certains sont encore dans les boîtes.

Sa patronne abordera aussi la question de la charge de travail avec elle à plusieurs reprises pendant la période d'observation, et j'assisterai à plusieurs conversations à ce sujet, où elle tente de cerner le problème (pourquoi ne réussit-elle pas à rencontrer ses objectifs? ses échéanciers?) et où elle manifeste aussi son inquiétude à la fois face à la capacité d'Hilary à gérer la charge de travail et face à son état de santé. Éventuellement, Hilary me raconte s'être « fâchée » (en mon absence) et avoir exprimé à sa supérieure qu'elle vivait mal les attentes contradictoires à son égard. D'une part un « discours d'équilibre vie-famille », où on lui recommande de « faire attention, de ne pas rester trop tard » et d'autre part, un discours de performance, le « retard avec les tâches qu'on lui reproche ». Elle me relate que sa patronne s'est justifiée en insistant sur la nécessité d'une « meilleure gestion des priorités pour concilier ces deux objectifs ». Elle me confie que cette situation lui « fait mal... » et lui donne parfois l'impression de ne pas être « à sa place » dans ce rôle, dans cette équipe.

Elle trouve que la pression continue et le stress qui en découle fait en sorte qu'il lui « faut déployer beaucoup d'énergie à travailler son ego et son ouverture » alors que « l'humain a tendance à se fermer dans ces situations là... ». Elle trouve que la situation « génère beaucoup de remises en question (...) ébranle (sa) confiance en soi ». Elle ne réussit pas à maîtriser sa charge de travail depuis l'entrée dans sa nouvelle fonction. J'observe qu'elle hésite plus que d'habitude dans sa façon de s'exprimer, reformule, cherche ses idées, réfléchit... Elle se dit épuisée, et plus impatiente (ce que j'observe à l'occasion) et semble souvent découragée. Occasionnellement, elle me lance un regard, suite à une interaction observée à son bureau, au départ d'une personne ou même discrètement pendant des rencontres et fait parfois fait des commentaires comme « tu vois ce que je dois me taper ».

Elle relate une occasion dont j'ai été témoin où sa patronne lui a fait part de son inquiétude face à son débordement alors que le nouveau rôle n'avait « pas encore vraiment débuté », au sens où on ne lui a pas encore confié de nouveaux mandats ou projets. Elle me partage qu'elle trouve la situation « injuste » puisque selon elle, il est normal d'être débordée alors qu'on ne lui a rien retiré de son ancien rôle. Elle doit en effet toujours « suivre de très près la planification des tâches et horaires, les coachings, les formations, assister aux réunions ». Ses collègues se préoccupent aussi de son état « mes collègues me disent, Hilary tu vas faire un burnout ! Quand quelqu'un me montre trop de sollicitude c'est soit j'ai envie de dire 'lâche-moi' ou me mettre à brailler. Je suis pas le genre à m'apitoyer... ».

Le positionnement de personne « factuelle, rationnelle, gardienne des règles »

Hilary se positionne comme gardienne du cadre, des règles et du temps de l'entreprise. Ces positionnements sont fréquents, que ce soit dans les réunions qu'elle anime avec ses subordonné.e.s, dans les rencontres avec ses collègues, à travers les comportements observés et dans son récit de soi. La gestion du temps, le respect de la prescription de travail lui est chère et elle la considère comme centrale à son rôle. Elle me dira à quelques reprises, « c'est important de respecter les règles » et « je suis proche des règles » ainsi que « je peux devenir *rough* » quand elles ne sont pas respectées. Son travail et la structure en place ne semblent pas accorder beaucoup de latitude pour qu'elle puisse elle-même accorder une marge de manoeuvre, même si elle le voulait : « 'chaque matin j'analyse (le rapport de conformité) et je rends des comptes à quelqu'un qui rend des comptes » (me montrant ce qu'elle fait, en direct, à l'écran).

Elle démontre son adhésion complète aux règles non seulement en les faisant appliquer, ce qui est selon elle attendu explicitement dans sa position, mais en se positionnant par rapport à ses collègues qui « ne le font pas » et en justifiant le bien-fondé de ces règles. Lorsqu'elle qualifie l'organisation de « généreuse » quand elle tolère un écart de cinq minutes par rapport à la planification détaillée, par exemple. Elle se positionne comme une personne rigoureuse et associe cette rigueur au respect des règles, même au-delà du rôle attendu, face à ses collègues gestionnaires « dissidents ». Dans une rencontre avec ses collègues que j'observe, par exemple, elle réitère à ses collègues l'importance de la « règle du 15 minutes » (durée prescrite des réunions que les gestionnaires doivent tenir avec leur équipe). Par la suite, elle partage : « j'ai la déception facile... Je regarde (collègue) (...) fait des (réunions) de 30 minutes, moi je fais des (réunions) de 15 minutes (comme il se doit). Disons que j'ai le piton déception collé depuis deux trois

semaines ». Elle dira : « j'ai des valeurs, puis des principes aussi rigoureux que je peux l'être dans mon travail », « j'ai une rigueur ». Ce positionnement de « personne rigoureuse, qui respecte les règles » s'effectue de plusieurs manières, la ponctualité, la préparation, l'obéissance aux prescriptions, etc. Elle dira aussi « la responsabilisation passe par les objectifs ».

Hilary se positionne à répétition comme une personne plus rationnelle qu'émotionnelle. Elle se qualifie même à quelques reprises d'« insensible », avec peu d'empathie, difficile à attendrir. Par exemple, dans une rencontre avec sa patronne, elle dira au sujet d'une employée : « elle réussira pas à m'attendrir » ou encore, suite à des rencontres avec une employée en retour de maladie « il me faudrait une pancarte empathie dans le cou » (en lieu et place d'une empathie qu'elle ne ressent ni ne démontre). Elle a en partie contextualisé ce positionnement en relatant ses expériences antérieures qui auraient contribué à un certain endurcissement, pour se protéger.

Ambitieuse, disponible, travaillante, loyale, dévouée

En lien avec le défi que représente la gestion de la présence au travail (le niveau d'absentéisme est important au sein de son équipe), elle revient sur l'exemple de son employée en retour de congé maladie, qui s'absente souvent. Elle me confie qu'elle « s'écoute trop », qu'elle n'est pas « travaillante ». Elle ajoute avoir « de la misère avec le monde faible... qui se lève pas le matin ». Ces affirmations fournissent des pistes de sa conception de ce qui constitue un.e employé.e loyal.e, et aussi la valeur qu'elle accorde au fait d'être considérée « vaillante » et « travaillante ». Dans ses explications et les anecdotes qu'elle me relate au sujet de ces « cas d'absentéisme », elle se positionne, par contraste, comme une personne travaillante et volontaire.

J'observe qu'elle ne refuse pas les heures supplémentaires, alors même qu'elle dit être « fatiguée et débordée ». Elle affirme: « j'arrêtais pas là, je travaillais sept jours sur sept, j'arrêtais pas... » et me raconte avec fierté des épisodes où sa patronne doit insister pour qu'elle quitte le bureau à des heures raisonnables, ce dont je serai témoin : « tu es encore là, toi! »; « tu t'en vas bientôt, j'espère! », etc. Elle me confie « je prends des grosses bouchées », « j'ai encore rentré hier (dimanche) »; « dans ma famille, on est tous des travailleurs » se positionnant comme quelqu'un de travaillant, en se positionnement par rapport à autrui, ces personnes dont elle me parle, qui sont « paresseuses », « faibles ».

Dans nos échanges, elle ne questionne pas le lien entre l'organisation du travail et l'absentéisme lié aux troubles de santé mentale (anxiété, dépression). Elle valorise le travail, le dévouement et la disponibilité et semble imputer la responsabilité de l'absentéisme aux personnes (paresseux, gâtés, ingrats, qui s'écourent) sans questionner explicitement ses pratiques managériales. Face au défi de gestion de la présence au travail, les solutions qu'elle évoque consistent à « monter un dossier », à avoir « beaucoup de rigueur avec eux autres » afin « qu'ils sachent que tu sais ce que t'as à faire, pis que si y vont à gauche, ben toi tu vas les ramener à droite... (mais) que tu sois ben gentil quand même là... parce que sinon les délégués (syndicaux) y vont les rencontrer donc faut que quand même que tu fasses attention, que tu écrives tout ». Elle me confie qu'elle n'est pas convaincue que les personnes qui se sont absentes à long terme puissent se réintégrer et craint que « l'escalade disciplinaire menant au congédiement ou à la retraite anticipée » soit inévitable. Il s'agit donc pour elle de « gérer le quotidien » (pour qu'ils réalisent leurs tâches minimalement) et de documenter le dossier disciplinaire.

Face au discours sur la nécessité de « développer les employé.e.s et leur autonomie », elle trouve les indicateurs de performance « trop loin de ce qui est mesuré » (invalides) et raconte que ses collègues « chefs » se sentent impuissants, car ils ne disposent pas des leviers nécessaires pour atteindre les objectifs alors qu'on évalue leur performance en fonction de l'attente de ceux-ci. Pour ce qui est de développer les gens et leur autonomie, elle considère que c'est « impossible en ce moment ». Elle décrit l'exigence de disponibilité et de dévouement, qui fait partie des pratiques des gestionnaires de l'organisation : « on arrive au bureau très tôt, on part très tard, on répond aux courriels en tout temps ».

Tensions génératrices de travail identitaire

À la première lecture des entrevues, les positionnements n'apparaissent pas comme explicitement genrés. Cependant, lorsque l'on croise l'analyse de son discours d'elle-même avec les observations et les interactions diverses avec moi et avec ses différents interlocuteurs, il en ressort que les tensions observées ne peuvent être analysées en dehors des pratiques de genre¹⁷ car on constate que la plupart des tensions sont liées à des pratiques généralement associées à la féminité (être douce, gentille, souriante, compréhensive, prendre soin des autres, être axée sur les relations) ou à la masculinité (être décisif, rationnel, factuel, axé sur la tâche, compétitif).

¹⁷ Que Patricia Yancey Martin définit comme le répertoire de pratiques, répétées depuis l'enfance et considérées appropriées pour un genre ou pour l'autre.

On peut donc repérer des tensions entre les positionnements dominants d'Hilary, tensions génératrices de travail identitaire. Des positionnements comme « fille gentille », comme « bonne fille », qui prend soin des autres et qui prend soin de son conjoint, de ses parents, de ses collègues, qui « fait attention », etc. Elle dira, par exemple : « Je fais toujours attention autour de moi (...) », « j'essaie de pas blesser personne » ou « ça va me rendre plus gentille ça? ». Elle émettra plusieurs jugements sur elle-même lorsqu'elle n'a pas l'impression de rencontrer ces attentes, comme dans cet exemple : « en fin de semaine je me suis pas trouvée fine avec mes parents, j'étais impatiente » et valorise la gentillesse, la rectitude : « le genre de fille qui rit, pis qui est correcte avec tout le monde », qu'elle met en opposition avec les comportements attendus ou présumés attendus d'une gestionnaire. Ces positionnements mettent en évidence le travail identitaire qui est généré par la tension entre la norme de genre et la norme managériale.

Face à cette tension, Hilary va graduellement questionner son style de gestion ou sa compétence managériale et manifester des signes de résistance face à ce qu'elle perçoit comme lui étant imposé. Elle affirme avoir son « propre style de gestion », ayant « appris sur le tas, dans des domaines très différents » et avoir développé un « instinct particulier, une authenticité » qu'elle sent le besoin de protéger : « je ne veux pas me laisser inculquer une... une... une façon de faire... » « je veux juste être aidée à me forger encore mieux... mais je veux conserver mon instinct (...) ma façon de, de... d'être, mon moi-même finalement... mon authenticité à moi... », mais « c'est difficile, c'est la tornade tout le temps... ».

Son identité de manager est menacée, non seulement à cause de sa situation familiale car elle n'arrive plus à investir le temps qu'elle voudrait auprès de ses parents et de son

conjoint et elle n'arrive pas non plus à manifester de la patience à leur égard dans l'état de stress actuel ni à reprendre le dessus au travail compte tenu des attentes de disponibilité. Mais également elle craint la rechute à cause de ses expériences antérieures d'épuisement. Elle remet en question le passage au poste managérial et sa capacité à tenir. Son travail identitaire se concentre sur la quête d'équilibre. Elle exprime souvent un besoin de validation non satisfait et un manque de reconnaissance qu'elle associe à cette remise en question: « À travers ça, déception sur déception. (...) Si j'avais plus de reconnaissance, le stress plus positif, l'adrénaline aurait embarqué ».

Elle raconte avoir discuté avec sa supérieure de ses aspirations revisitées. Elle m'avoue avoir hésité, mais avoir finalement précisé qu'elle souhaitait maintenant devenir chef à domicile (mouvement latéral, plutôt que vertical comme c'était son intention initiale). Elle explique ce choix par sa volonté d'acheter une maison intergénérationnelle avec ses parents. Sa patronne lui a fait remarquer que cela « envoie un message contradictoire » puisqu'elle vient d'être promue dans le poste actuel et lui a conseillé de ne pas faire cela.

Le genre joue un rôle dans son travail identitaire dans la manière dont elle attribue des significations à la quête d'équilibre. Elle se positionne comme une « bonne fille » qui souhaite privilégier la famille par rapport à sa carrière et comme une épouse assumant la responsabilité principale des soins des parents. Elle n'a donc pas pris le temps de s'investir dans sa carrière, par exemple sous la forme d'une formation continue, et a maintenant l'impression que ses connaissances pourraient ne pas être à jour. Elle revendique son identité de professionnelle compétente et proactive, qui s'adapte au changement, voire qui apprécie le changement. Elle évoque sa fatigue, son stress, son épuisement face aux exigences du travail et les réactions de patronne (le regard d'autrui

qui lui renvoie une image de manager qui n'est pas à la hauteur). Cela soulève des doutes et questionnements qui mèneront à un travail identitaire de réparation où elle essaie par des positionnements répétés de se convaincre, de convaincre autrui de sa compétence, de valider son identité de manager. Souvent, lorsqu'elle raconte une situation qu'elle perçoit comme difficile et où elle apparaît comme vulnérable, elle termine sur une narration de soi comme forte, capable, positive, malgré tout. On constate ainsi toute la complexité et l'ambiguïté de la construction identitaire et les nombreux paradoxes qui cohabitent dans un cheminement fait d'aller-retours.

On peut aussi observer des traces de la transformation identitaire, des changements dans les positionnements en fonction du contexte et des expériences vécues. En revenant a posteriori sur ses actions, elle explique par exemple s'être transformée face aux nombreuses déceptions (dans ses emplois antérieurs et dans l'emploi actuel) qu'elle a été trop « cœur saignant » (sensible), trop « à l'écoute ». Elle se positionne en se comparant aux employé.e.s qui sont « ingrats et revendicateurs, qui profitent du système » (absentéisme) ou qui sont paresseux, alors qu'elle se dit travaillante, vaillante. Le résultat de ce travail identitaire est l'adoption d'un positionnement de manager purement rationnelle, gardienne des règles. Sa patronne encourage cette facette identitaire en validant ce type de positionnement : « c'est ça, il faut pas se laisser attendrir » ou les incite : « elle va essayer de te manipuler ». Cependant cela génère une tension identitaire avec des positionnements de manager attentionnée, de bonne fille, gentille, qui fait attention de ne pas heurter, etc.

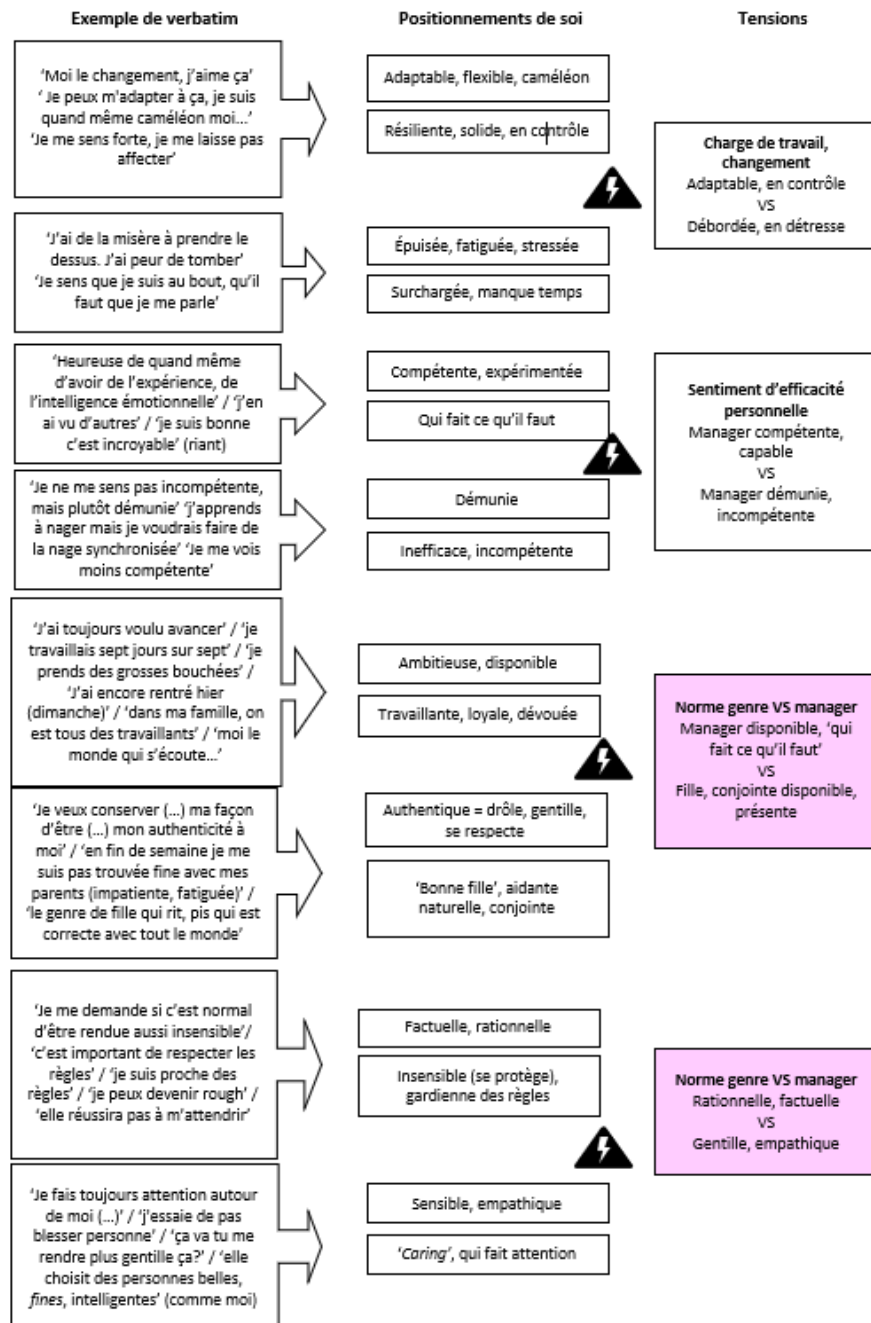
Ses affirmations sur sa patronne se transforment aussi au fil de la période d'observation. Il est difficile de savoir si c'est en raison de la confiance grandissante à mon égard qui fait qu'elle est plus à l'aise de dire ce qu'elle pense ou d'un réel changement de regard.

Peut-être un peu des deux. Alors que son regard est surtout admiratif au début, elle manifeste de plus en plus de déception à son égard.

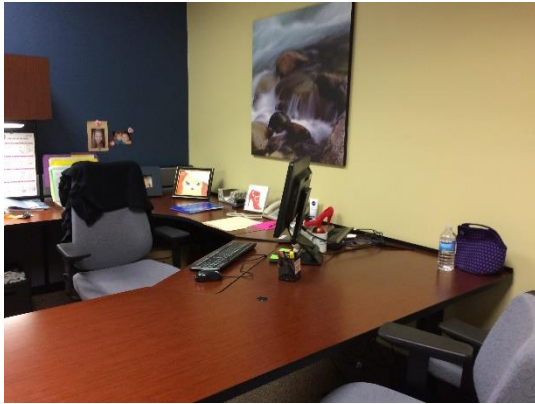
Elle questionne aussi l'approche managériale de certain.e.s personnes qui rend le climat « propice au doute et à la paranoïa ». Pour elle, un.e bon.ne manager doit « partager l'information en temps utile, mieux planifier, être moins autocratique ». Elle parle de la pression intense qui est ressentie en ce moment « par tout le monde ». Elle dit en arriver au point d'avoir envie de « lancer son téléphone ». Ses collègues montrent aussi des signes d'épuisement, et prennent des congés de « santé mentale ». Elle persiste à défendre les pratiques toutefois « personne d'autre qu'elle ne peut mettre la pression », « on est des pionniers, et je pense que c'est une façon comme une autre de développer (les gens) », soulignant toutefois que le changement pourrait être mieux géré (« c'est pas toujours avec des gants blancs (et souvent) au détriment des gens... », le manque de développement et l'ambiguïté des objectifs, le manque de soutien au développement.

La figure 2 fournit quelques exemples de verbatim et illustre les positionnements identitaires dominants ainsi que les tensions qui émergent du récit de transition d'Hilary.

Figure 2: positionnements et tensions (Hilary)



5.2.2 CAMILLE



Camille habite et travaille à Montréal, âgée d'une quarantaine d'années, en couple, mère de trois enfants âgés d'entre 5 et 12 ans et titulaire d'une maîtrise en gestion. Elle est employée depuis environ dix ans au sein de l'entreprise au moment des observations et elle a été successivement promue (de professionnelle à gestionnaire premier niveau, puis gestionnaire deuxième niveau) à l'intérieur de quelques mois. Elle occupe la fonction actuelle depuis un mois au moment de mon arrivée. Elle m'accueille avec enthousiasme et m'installe sans trop d'hésitation directement devant elle (la chaise visiteur que l'on voit sur la photo). Cette période d'observation se déroulera donc dans une assez grande proximité.

Dans le cadre du rôle qu'on vient de lui confier, elle est responsable de vingt-cinq employé.e.s, répartis en trois équipes, du domaine des technologies de l'information ainsi que de leurs chefs d'équipe respectifs. Au début de la période d'observation, elle exprime une envie de progresser dans l'organisation, mais, pendant la période d'observation, elle questionnera aussi cette ambition, non en remettant en question ses compétences et ses capacités mais en se demandant s'il elle arrivera à concilier sa vie de famille avec ses aspirations de progression hiérarchique.

D'apparence plutôt sophistiquée, Camille adopte un style vestimentaire qui ne passe pas inaperçu : talons hauts et vêtements griffés, très stylée, ce qui fait qu'elle se



démarque tant dans son équipe qu'auprès de ses pairs. Ensuite, elle correspond à un certain idéal de beauté et reçoit régulièrement des commentaires à ce sujet. Elle adopte des looks « féminins », mais aussi « corporate » (vestons bien coupés, talons hauts). Dans son bureau, elle a une penderie avec une sélection de souliers, quelques vestons. La décoration de son bureau témoigne aussi de son intérêt pour les vêtements, la mode.

Son expérience de la transition semble vécue assez difficilement sans atteindre la détresse. Elle explique cette difficile transition dans le rôle par la double contrainte de devoir apprendre ces nouvelles tâches tout en devant s'adapter aux changements multiples en cours dans l'organisation mais aussi par la tension vécue à la maison en lien avec la demande de disponibilité qu'exige ce nouveau travail. Elle se qualifie de gestionnaire qui « gère comme un homme », mais elle vit une tension entre cette mobilisation explicite de la masculinité managériale et son rôle de maman qui pose un grand défi de conciliation.

Les thèmes récurrents de son récit sont la surcharge de travail, la difficulté à concilier sa vie privée avec les besoins de son poste et le besoin d'apprendre à déléguer, de développer l'autonomie de ses subordonné.e.s. Dans son récit et ses interactions, elle valorise la réflexion, les données, l'action réfléchie et rationnelle. Dans son récit de transition, elle mobilise beaucoup des métaphores liées à l'eau : « je suis submergée », « je me sens engloutie », « j'essaie de garder la tête hors de l'eau », « je dois plonger » et « la vie n'est pas un long fleuve tranquille » qui illustrent le ressenti dominant en cette période de transition où elle se compare à une pieuvre qui fait huit choses à la fois.

Elle exprime un certain manque de support et de direction quant aux frontières de son champ d'intervention et des attentes à son égard compte tenu de ses deux promotions à quelques mois d'intervalle.

Je présente maintenant les principaux défis évoqués qui ont constitué des sortes de ruptures dans le cours des choses et autour desquels s'est organisé le récit de transition de Camille. Un des jalons de la période est lié à la notion de changement que Camille évoquera plusieurs fois. Sa promotion à un rôle de gestion coïncide avec de « gros changements, d'une grosse transition aussi du côté de la haute direction ». Elle me confie essayer de faire « son chemin » à travers les multiples nouvelles demandes avec certaines difficultés : « c'est pas un long fleuve tranquille ». Elle explique qu'il lui est impossible de se concentrer sur sa propre évolution et apprentissage du nouveau rôle puisque « tout change autour d'elle en même temps ». Elle doit donc aussi composer avec les « différentes réactions et accompagner les membres de son équipe face à tous ces changements ».

Par ailleurs, dès son arrivée en poste, on lui a confié le mandat de proposer une nouvelle configuration pour réorganiser le département. Face à ce défi, elle se sent un peu « démunie » et exprime sa conviction de n'avoir pas « les connaissances et les outils » pour y arriver. Par ailleurs, elle avoue se sentir un peu « coincée », car certains aspects politiques font en sorte qu'elle ne sent pas qu'elle « peut suggérer ce qui serait vraiment optimal ».

Ensuite, elle doit composer avec deux employé.e.s « difficiles, voire agressifs » avec qui les interactions sont extrêmement tendues et qui sont sources de préoccupation constante pour elle et aussi pour d'autres membres de son équipe avec qui ils sont en

conflit. La gestion de ces « dossiers » occupera beaucoup de temps et fera l'objet de nombreuses conversations avec moi et avec d'autres personnes. J'aurai l'occasion d'observer plusieurs de ces conversations et je serai témoin de plusieurs scènes difficiles ainsi que de leur attitude défensive, parfois hostile à son égard et aussi à l'égard de certain.e.s de leurs collègues (l'une d'entre elle pleure à quelques reprises et se confiera à Camille d'être « désemparée » devant leur comportement). Camille quant à elle, dit se sentir « harcelée » et « persécutée » par leur attitude et a l'impression qu'ils tentent de « saboter ses efforts », de la faire « mal paraître » : « ils essaient de m'avoir » « de me planter un couteau dans le dos ».

L'autre préoccupation récurrente pendant mes observations sera sa réflexion autour de ses propres compétences et de sa volonté de développer ses « habiletés de coach », pour « habilitier ses gens » (ce qui coïncide avec le message dont la nouvelle haute direction est porteuse). Sa supérieure lui a d'ailleurs demandé d'inclure des points à développer dans un plan de développement (elle cherche le courriel, me le lit). Elle se demande si elle ne pourrait pas trouver une « petite formation » ciblée pour y arriver. Elle s'inquiète aussi de devoir faire un plan de développement pour chacune de ses « ressources » (ce qui est nouveau) qui « devront aussi à se fixer un objectif de développement ». Elle identifie un besoin de développer « certains aspects techniques », même si elle « commence à comprendre le langage » et un besoin d'apprendre « à coacher pour arriver à les amener où ils veulent aller dans leur plan de développement ». Elle pense que cette capacité à coacher et habilitier ne « s'improvise pas si facilement (...) » et aussi parce que « les parcours sont tous uniques ». Elle donne l'exemple d'une employée, qu'elle s'apprête à rencontrer en ma présence : « au-delà de la job à faire, il faut que je lui fasse comprendre qu'il faut qu'elle se développe pour l'atteindre, ce genre de niveau qu'on attend d'elle ».

Dans mes observations de réunions et interactions dans son équipe, je constate en effet qu'elle consacre beaucoup de son temps à accompagner la planification détaillée et les tâches quotidiennes des membres de son équipe. Elle se désole de consacrer trop de temps à faire de la « microgestion ». J'ai assisté, par exemple, à une réunion par semaine de plus d'une heure, au cours de laquelle elle passe en revue le détail du travail avec un des chefs d'équipe pour l'aider à prioriser et à organiser le travail.

La difficulté à concilier les exigences de disponibilité du poste constitue aussi un sujet de préoccupation pour Camille et elle aborde cette question dès les premières conversations où elle me confie que le sujet est source de « tension à la maison » et qu'elle subit de la pression du conjoint, car elle travaille « plus de 60 heures semaine ». Le sujet reviendra plusieurs fois, et, vers la fin de la période, elle me confie qu'il est si difficile de concilier sa vie de famille avec les exigences du poste, qu'elle se sent découragée et se voit parfois tout abandonner. Elle évoque une tension entre son rôle de maman et de conjointe et son travail. Au fil des mois, sa position face à cette tension va se transformer, nous le verrons.

Quelques mois après la fin de la période d'observation, je la contacterai afin de valider mes interprétations pour le présent travail et elle me confiera qu'après seulement six mois dans le poste où j'ai eu l'occasion de l'observer, elle a obtenu une autre promotion pour laquelle elle a été relocalisée. Elle dit se sentir plus sereine et explique cette sérénité par le fait qu'elle a pris de l'expérience comme gestionnaire, qu'elle a moins de difficulté à gérer cette nouvelle équipe « plus mature et expérimentée », mais surtout, selon elle, parce qu'elle a résolu son dilemme de conciliation travail-famille en assumant maintenant pleinement la priorisation de sa carrière (face à elle-même, à son

conjoint, par rapport à ses responsabilités familiales et domestiques) « maintenant je m'assume, mon travail passe avant, qu'on en pense ce qu'on veut ».

La liste qui suit récapitule les principaux jalons de la transition managériale de Camille :

-
- A pour mandat de réorganiser le département, mais trouve qu'elle manque de connaissances et ne se sent pas outillée pour le faire – certains aspects politiques font qu'elle ne se sent pas libre de suggérer ce qui serait vraiment optimal selon elle.
-
- Doit composer avec deux employé.e.s « difficiles, agressifs ».
-
- Doit produire un plan de développement pour elle-même et son équipe. Est en réflexion sur ses compétences. Détermine que la priorité doit être d'apprendre à coacher / habiliter pour limiter le temps consacré à la gestion du quotidien (la microgestion).
-
- Trouve difficile de concilier sa vie de famille avec les exigences du poste, subit de la pression du conjoint, travaille plus de 60 heures semaine, questionne ses choix de carrières
-

CAMILLE - positionnements et tensions identitaires en contexte de transition

La partie qui suit met en lumière les principaux positionnements identitaires de Camille ainsi que les tensions identitaires que l'analyse a permis de mettre en lumière.

Ambitieuse, courageuse, capable

Camille se positionne comme une personne ambitieuse, qui aime son travail « j'aime ce que je fais » et se dit stimulée par les défis « j'ai ouvert beaucoup mes horizons, mes dossiers, je trouve ça trippant » et aussi : « Je suis beaucoup plus mobilisée que j'étais avant (dans son rôle professionnel) ». Elle me racontera, lors d'une entrevue, que pour elle, « le bonus n'est pas extrêmement motivant », elle se dit plutôt motivée par ses

ambitions : « je souhaite atteindre mes objectifs par ambition, peu importe l'argent qui y est rattaché » (avouant en riant qu'elle prendra l'argent quand même).

Elle ajoute qu'elle ne considère pas le changement qui caractérise le contexte actuel avec l'arrivée des nouveaux dirigeants « comme négatif » et se positionne comme une personne adaptable, capable et confiante: « moi je vais (...) *go with the flow...* » et une personne capable : « je me considère capable de faire ma place euh... peu importe où ou comment... ». Elle dit choisir de « faire confiance ». Elle se dit optimiste quant aux changements amenés par la nouvelle direction et elle trouve que « le renouveau est positif » et dit aimer « l'orientation satisfaction client » qu'elle défend. Elle pense que cela contribuera à « redorer l'image » de l'entreprise et « le sentiment de fierté des gens à son égard ». Cette nouvelle équipe de direction « gère mieux les communications avec les médias » selon elle. Sa patronne cherche à se faire rassurante en lien avec les changements initiés par les nouveaux dirigeants, lors d'une réunion de gestion: « (...) je vous dis, y'a pas lieu de s'inquiéter. Il (le VP) a une vision très ambitieuse, très dynamique et stimulante ». Camille me dira suite à cette réunion qu'elle trouve qu'il s'agit « de transformations, de choses super intéressantes ».

Elle se caractérise aussi plusieurs fois comme personne flexible, adaptable. Par exemple, elle mentionne qu'on lui a reproché dans le dernier sondage d'engagement « de ne pas être équitable » en citant l'exemple des autorisations qu'elle accorde. Elle affirme, en expliquant sa vision, qu'elle est convaincue « qu'il faut adapter les décisions » et « user de gros bon sens en fonction des besoins différents des personnes, faire preuve de flexibilité plutôt que d'être '*by the book*', tout le monde pareil, par ancienneté, machin plutôt que de les accommoder quand je peux. Mais c'est difficile de satisfaire tout le monde. C'est un peu comme quand tu as des enfants, tu essaies de

les éduquer de la même façon, mais dépendamment de la personnalité de chacun, y'a des choses qui marchent avec l'un qui marcheraient pas avec l'autre (...) il y a pas une recette miracle, y'a pas une recette du parfait petit gestionnaire, certains ont besoin d'être beaucoup plus encadrés, d'autres dont elle n'entend jamais parler, qui sont totalement autonomes et certains que tu aimerais voir plus souvent ».

Camille se positionne aussi régulièrement (et est régulièrement positionnée par autrui) comme une personne courageuse, décisive, et efficace. Comme je l'ai évoqué plus haut, la gestion des « employé.e.s difficiles » constitue un jalon de la période de transition que j'ai pu observer et dont Camille parle souvent. Elle raconte qu'en ce moment, la gestion de ces deux personnes lui prend beaucoup d'énergie. J'observe par exemple une réunion de cette équipe (de six employé.e.s, incluant ces deux personnes). Étant donné la tension ambiante, sa supérieure a demandé à Camille si elle souhaitait être accompagnée pour la rencontre. Elle refuse l'offre, mais elle m'avoue ensuite, à l'approche de cette rencontre, qu'elle craint de recevoir « zéro coopération de leur part ». Elle explique que cette rencontre fera suite à une autre rencontre qui a eu lieu en mon absence pour mieux comprendre la réalité de l'équipe et pour développer des nouveaux indicateurs en lien avec leur travail. Elle cherche aussi à obtenir de l'information, car « la retraite approche pour ces deux employés », et elle m'explique qu'ils ne « coopèrent pas en ce qui concerne le partage de leur connaissance ». Elle craint même le « sabotage volontaire des systèmes dont ils possèdent la connaissance exclusive » considérant leur attitude généralement « ouvertement hostile ». La rencontre va aussi servir à annoncer la nomination d'un nouveau chef d'équipe pour remplacer celui des deux qui doit bientôt prendre sa retraite. Camille me confie que son intention est de passer le message « tu n'es pas indispensable » avec cette annonce. Avant la réunion, elle me dit craindre « que le ton monte un peu ». L'ambiance de la

réunion fut en effet tendue, mais Camille se montre ferme et calme et il semble que la présence d'une personne extérieure, le nouveau chef d'équipe (et peut-être le fait « que ce soit un homme, d'un certain âge, très calme » selon Camille), empêche les dérapages.

Camille fera ensuite à sa supérieure ainsi qu'au représentant syndical le compte rendu de cette réunion et leur raconte son approche, les dernières anecdotes en lien avec la situation et celui-ci dira, d'un ton admiratif : « en tout cas, il faut des couilles pour faire ça » et sa directrice emploiera plus tard, lors de la rencontre hebdomadaire, la même expression : « tu as vraiment des couilles! ».

Camille réfère aux objectifs qu'elle doit rencontrer qui visent à améliorer la mobilisation de son équipe. Elle trouve difficile à concilier cet objectif avec la gestion disciplinaire qu'elle doit opérer (« il faut que je serre la vis »). Elle a pris des décisions dernièrement pour le bien de l'équipe, qui ne semblent pas plaire à tous (« je me fais pas d'amis avec ça »).



Les positionnements ne sont pas toujours discursifs, mais aussi matériels. Par exemple, ce dessin de pieuvre fait par sa fille affiché dans son bureau et qui représente me dit-elle sa capacité à « faire huit choses en même temps ». Il s'agit donc à la fois d'un positionnement identitaire de maman (le fait d'afficher les dessins des enfants dans son bureau) et de personne efficace, multitâche. À une autre occasion, elle me pointera le dessin à la suite de la visite d'une employée, disant « ici, c'est le bureau des tous et n'importe quoi » (souriant, d'un air entendu).

Elle avoue se sentir « en pleine adaptation » : « on m'a donné le choix de sauter dans la piscine... j'ai décidé de sauter dans la piscine, puis là c'est genre ben nage ou coule, mais débrouille-toi pour pas couler, des fois j'ai la tête hors de l'eau, mais des fois je bois la tasse... » (rires). Elle trouve que « tout n'est pas toujours parfait », mais dit y « trouver son compte en termes de défis, même si elle aimerait être totalement en contrôle, mais, comme (n+1) le dit, personne ne l'est vraiment ».

Manager habilitante, coach qui développe

Elle m'explique que, parmi les changements déclenchés par l'arrivée des nouveaux dirigeants figure la demande de s'attarder au développement des employé.e.s, de devenir des gestionnaires « qui habilitent et qui motivent ». Plus spécifiquement, on demande aux managers de travailler au développement d'un plan qui fournisse des pistes pour répondre aux résultats (mitigés) du sondage d'engagement des employé.e.s. Elle ajoute que « cela fait partie d'un plan de mobilisation qui est en développement », « on veut mobiliser, valoriser, etc. ». Elle me confie qu'elle trouve ça « parfaitement logique », mais se questionne sur la manière d'y arriver au quotidien, compte tenu de « la lourdeur de la tâche ».

Comme je l'ai évoqué plus tôt, elle évoque la nécessité développer ses compétences de coach : « c'est pas juste du coaching pour qu'il s'améliore dans sa job, c'est du coaching pour arriver à progresser dans l'entreprise ». Par exemple, elle a identifié le besoin de développer la « vision » des personnes. Elle cite l'exemple de la réunion avec d'autres managers à laquelle j'ai assisté la veille, comme exemple de démonstration d'une vision recherchée que sa propre équipe « ne semble pas posséder ». Lors de cette réunion, on a présenté une revue de littérature afin « d'en tirer des enseignements pour

améliorer l'approche managériale, faire les choses de façon différente ». Lors de cette rencontre, la directrice (n+1) a partagé la vision de la nouvelle direction : « il s'agit de se décoller un peu des opérations quotidiennes pour chercher plus loin, analyser nos indicateurs, se demander si ce sont les bons en fonction de nos objectifs, suggérer des changements ». Camille pense qu'il « y a un momentum pour faire preuve de vision actuellement avec la nouvelle direction », mais considère que cette qualité ou capacité est actuellement manquante dans son équipe.

Pour Camille il ne semble pas y avoir de grande dissonance entre le discours promu par les nouveaux dirigeants et ses propres convictions. Elle exprime toutefois un besoin de « développement et de soutien pour atteindre les objectifs », amener ses gens à développer leur autonomie afin de dégager du temps pour « se concentrer davantage sur la stratégie ». Elle voudrait « amener les chefs d'équipe à faire de la planification et de la gestion de projet », ce qui est leur rôle, d'après elle, mais qu'ils ne sont « pas actuellement capables de réaliser sans mon aide ». Elle soulève toutefois qu'il ne faut pas qu'elle « se détache trop de ce que ses gens font dans le détail, puisque c'est à moi que l'on demande des explications détaillées, souvent, lors des réunions ».

La tension entre les positionnements de « manager habilitante, qui développe et autonomise » et de « manager aidante, qui prend soin, protège, accompagne »

Alors qu'elle a insisté à quelques reprises sur la nécessité pour elle de devenir une gestionnaire « habilitante », qui développe les personnes et les rend plus autonomes, elle insistera quelques fois sur son orientation « collaborative » (après une réunion d'équipe à laquelle j'ai assisté, en route vers son bureau) « comme tu vois, moi j'encourage la collaboration de mes gens » et, soulignant certaines des lacunes qu'elle

constate : « ils ne font pas de gestion de projet (...), je les prends par la main ». Elle me confiera aussi qu'elle trouve que certains de ses employé.e.s manquent de structure. Elle considère qu'elle doit s'impliquer auprès d'eux de manière très « micro », par exemple, en faisant la liste détaillée des activités à réaliser. Elle dira: « ils sont très efficaces dans plein de choses, mais pour la planification, il faut vraiment les tenir par la main ».

Elle se préoccupe du bien-être des personnes sous sa responsabilité et s'assure de savoir ce qui se passe dans leur vie. Par exemple, elle effectue chaque matin une tournée de l'équipe dans laquelle je l'accompagnerai les jours d'observation, saluant chacun, posant des questions. Suite à ces observations d'interactions, elle m'explique qu'elle adapte son comportement, ses décisions et ses attentes en fonction de son analyse de la personnalité et des besoins de chacun.e. Elle dira, par exemple, en parlant d'une employée avec qui j'observerai plusieurs conversations : « c'est important que je la laisse parler, elle a besoin de ventiler ». Elle s'adapte aussi en fonction de la vie personnelle de chacun et fait preuve de ce que l'on qualifie souvent d'éthique du *care* (Gilligan, 1993). Autre exemple, après un commentaire impatient d'un des membres de son équipe : « il est stressé, (il) va se faire opérer demain », ou encore « il a un jeune enfant à la maison, pas facile avec sa blonde », ou encore « elle est fatiguée », ou « Je suis bien conciliante », ou « je veux la protéger. Elle est fine ». Elle démontre de l'empathie, de la compassion, de la flexibilité lors des interactions que j'ai pu observer. Elle se charge aussi de tâches comme d'acheter les cartes de souhaits lorsqu'un événement à célébrer survient dans l'équipe ou d'organiser une fête pour souligner ces moments. Elle attribue une signification genrée à cette tâche et dira à ce sujet que c'est parce qu'elle est une femme qu'elle le fait. Qu'avec une équipe « de gars , personne ne le fera si je ne m'en charge pas ».

La tension entre les positionnements de manager « ambitieuse, fonceuse, capable » et « impuissante, mal outillée pour atteindre ses objectifs »

Malgré le fait que les positionnements dont j'ai parlé au début de cette section, comme manager ambitieuse, capable, fonceuse sont nettement plus fréquents, elle se positionne occasionnellement comme impuissante face à l'atteinte des objectifs qu'on lui impose, face aux employé.e.s protégé.e.s par les syndicats : « on cherche à maximiser les bénéfices des actionnaires et on a une vocation sociale, parce qu'il faut qu'on crée des emplois dans les régions. On n'a pas tout le pouvoir (...) pour faire des mises à pied pour améliorer le rendement. Ici, une fois que l'on a obtenu un poste, il est acquis, même si on note des problèmes de performance (...) C'est très syndiqué ». Elle me fait remarquer aussi, lorsque je suis témoin de certaines demandes d'employé.e.s, que les « employé.e.s bénéficient de meilleures conditions que les cadres », comme le fait de « pouvoir cumuler leur temps supplémentaire et de le reprendre en vacances et d'avoir des horaires variables », par exemple.

Étant nouvelle comme manager, elle me confie qu'elle pense manquer d'expérience et particulièrement en lien avec le mandat « de penser une réorganisation (de son service) aussi rapidement ». Elle avoue qu'elle aimerait être « accompagnée dans l'exercice ». Elle ne sait pas trop quelle est sa marge de manœuvre à ce sujet, et même en termes de gestion disciplinaire dans son équipe. Elle considère que cette incertitude est une des conséquences « d'avoir été promue très vite ». Elle ne se sent pas non plus tout à fait compétente ou « outillée en matière de coaching », le mot qu'elle emploie pour qualifier l'habileté requise et qu'elle pense devoir développer, pour « habiliter, amener les personnes » sous sa responsabilité à se développer. Elle dit devoir travailler sur ses habiletés de coaching pour « développer les bons réflexes de ses gens ». Les chargés

d'équipe qui se rapportent à elle sont selon elle « des bons gars, y'ont des bonnes têtes, ils veulent », mais ils sont aussi débordés. Elle a d'ailleurs l'impression qu'elle et ses collègues cadres « du corporatif » reçoivent moins de coaching que les managers des « opérations ». Par ailleurs, elle se questionne sur sa capacité (non seulement en termes de compétences, mais de leviers, de faisabilité) d'améliorer l'engagement, la motivation des personnes comme on le lui demande. Elle explique que la rencontre des objectifs lui permet d'obtenir un bonus à la fin de l'année, mais que, parmi les critères sur lesquels elle est évaluée, il y a un certain nombre de choses qui ne dépendent pas d'elle ou de son équipe, et sur lesquelles elle n'a pas de prise. Elle donne l'exemple de l'absentéisme qu'on lui demande d'améliorer, mais sur lequel elle considère qu'elle a peu de prise « je peux faire un suivi, puis j'en ai fait, mais au final quand quelqu'un m'appelle de façon assez régulière pour me dire 'hey j'ai un rhume', 'hey j'ai la gastro et je rentrerai pas', comment veux-tu que moi je puisse vraiment agir? »

Elle raconte qu'elle réalise à quel point les professionnel.le.s sont plus exigeant.e.s qu'elle-même l'était lorsqu'elle occupait un poste professionnel. Elle qualifie leur comportement de « ces affaires de bébés gâtés ». Mais « il faut composer avec, et il faut les mobiliser ». Elle se dit consciente que « l'engagement favorise un meilleur taux d'absentéisme », mais affirme qu'il y a une « culture bien enracinée de profiter des congés qui sont offerts ». Elle m'avoue se sentir « coincée entre les exigences de résultats et la discipline à exercer qui va à l'encontre de l'objectif de satisfaction des gens ».

Au sujet des exigences de la direction envers son équipe, elle me partage qu'elle trouve que la nouvelle direction n'a pas encore « la connaissance assez fine de l'entreprise pour faire des demandes réalistes » et trouve que « son impatience n'est pas justifiée à

ce stade ». Elle considère que les « demandes d'indicateurs et de programmation, de facturation », envers son équipe ne sont « pas toujours raisonnables » et j'assisterai à plusieurs conversations à ce sujet avec son équipe ou je à ses réactions à certains courriels : « On reçoit des demandes qui vont un peu dans tous les sens et le résultat final n'est pas toujours cohérent » ou encore : « on va un peu vite en implantant par exemple de nouveaux indicateurs de gestion qui auraient d'abord dû être discutés avec les gestionnaires ». Elle questionne aussi certains éléments dont on la rend responsable sans lui en fournir les leviers : « On (l'équipe) se retrouve imputables de certaines choses sur lesquelles on a aucun contrôle ».

Disponible, dévouée

Elle se positionne comme une employée disponible, dévouée : « c'est pas mal du 24/7 en ce moment » et « je suis rendue à 60 heures / semaine ». Ce faisant, elle se montre plutôt en phase avec le discours qui est promu quant à l'exigence de dévouement et de disponibilité des managers dans l'organisation. Par exemple, elle me confie qu'elle ne serait pas à l'aise de calculer ses heures supplémentaires pour les reprendre en constatant qu'il « est monnaie courante pour les managers d'en faire beaucoup ». Elle ajoute « je me sens pas à l'aise en regardant (n+1) qui travaille tout le temps ». Elle essaie « d'éviter les rencontres au centre-ville pour être plus présente sur le plancher » et « voir mon monde ». Le débordement et la disponibilité presque en tout temps semble normale et attendue envers les personnes qui occupent les fonctions managériales. Elle illustre cette situation avec l'anecdote de sa supérieure qui a « passé sa journée dans la voiture en vidéoconférence pendant des funérailles personnelles ».

Elle raconte que son prédécesseur dans le poste qu'elle occupe maintenant et qui a été promu semble aussi débordé dans son nouveau travail. Elle me raconte « il revient de vacances et (il a) retrouvé sa face longue de tous les jours... ». Cette exigence de disponibilité étendue « se combine à un perpétuel sentiment d'urgence dans le contexte d'arrivée d'une nouvelle direction (...) on se trouve pris dans ce mode panique, mais je ne peux pas faire plus de 60 heures semaine... ».

La tension entre manager « disponible, dévouée » et « conjointe présente, qui fait sa part, mère de famille »

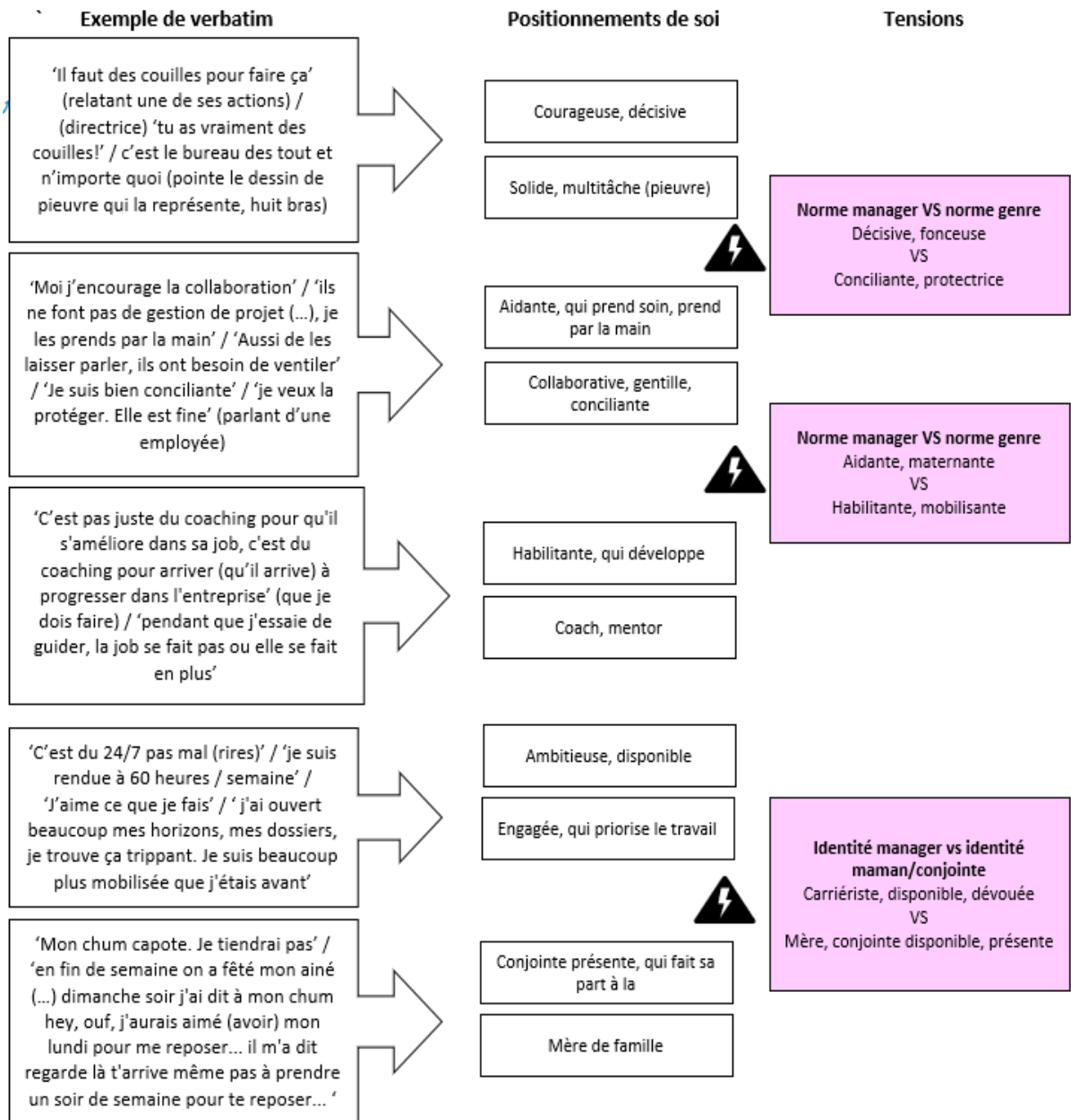
Face à l'exigence de disponibilité qui est naturalisée dans l'organisation comme on a pu le constater, elle fait face à une résistance de son conjoint qui se retrouve à prendre en charge une bonne partie des responsabilités familiales et liées aux soins des enfants et elle me partagera quelques remarques à ce sujet au fil des conversations : « mon chum capote » et aussi son inquiétude face au rythme « je tiendrai pas ». « (...) je rentre à la maison, je parle de mes dossiers beaucoup plus qu'avant (...) j'apprends plein de choses et j'ai plein de défis » elle avoue toutefois que cela lui « coûte en temps, en stress et en énergie, mais que c'est aussi plus valorisant, tant en termes de contenu de dossiers que d'interactions avec les gens ». « C'est difficile de pouvoir prendre des vacances », explique-t-elle, « tu rames beaucoup là avant de partir pour être sûre que tout est à peu près à flot, puis tu reviens ben, t'es pas à flot parce que ça s'est accumulé... ». Elle raconte qu'elle a fêté en famille l'anniversaire de son fils aîné pendant le weekend et que « ça n'a pas été de tout repos avec tous ces jeunes dans la maison. J'aurais eu besoin d'un jour de plus pour me reposer ». Quand elle a avoué sa fatigue à son conjoint il a répondu « t'arrive même pas à prendre un soir de semaine pour te reposer... ». Elle exprime la tension entre son travail et les obligations familiales et espère (« je me croise

les doigts ») que son fils « ne soit pas sélectionné pour l'équipe de hockey parce que cela représenterait des obligations additionnelles » qu'elle pourrait difficilement rencontrer. Elle dit aimer son travail, mais avec cette charge de travail, m'avoue ne pas savoir si elle sera « capable de tenir ça éternellement ». Cependant, elle se dit à l'occasion confiante d'éventuellement « reprendre le dessus » sur la charge de travail.

Dans les positionnements de Camille on peut repérer une certaine tension entre la norme de genre qui veut qu'une maman soit présente pour ses enfants et son conjoint et la norme managériale qui exige des managers de l'organisation une disponibilité quasi illimitée. C'est cette tension qui générera le plus d'inconfort pendant la durée de ma présence sur le terrain. On remarque aussi une tension entre les positionnements répétés comme gestionnaire courageuse, décisive, qui fonce (ce qui correspond aux normes managériales) et ceux de gestionnaire qui fait attention, qui couve, qui protège (ce qui correspond davantage aux normes de genre).

La figure 3 fournit quelques exemples de verbatim et illustre les positionnements identitaires dominants que je viens de faire ressortir ainsi que les tensions qui émergent du récit de transition de Camille.

Figure 3: positionnements et tensions (Camille)



5.2.3 RADA

Rada habite et travaille à Montréal, âgée d'une trentaine d'année, en couple, sans enfants, titulaire d'un MBA et est employée de l'organisation depuis près de dix ans. Elle a d'abord travaillé du côté opérationnel ce qui lui a permis de développer des compétences pour faire de la « relation avec le milieu » et a pu appréhender l'ensemble des opérations pour « être capable d'expliquer et défendre en assemblée publique les projets ». Pour ce faire, elle a reçu une « formation média » ce qui l'a incitée à poursuivre ses études à la maîtrise en administration. Elle a ensuite « réfléchi à ses compétences à développer pour obtenir un poste de manager ». Elle a été promue à la fonction qu'elle occupe actuellement à peine un mois avant mon arrivée sur le terrain. Dans ce rôle, elle est responsable d'une quinzaine de spécialistes en gestion du crédit. Dès le début de la période d'observation, elle me partage son ambition de « progresser jusqu'aux niveaux supérieurs » de l'organisation. Quelques semaines plus tard, elle apprend (et me partage la nouvelle avant de l'annoncer à ses collègues et employé.e.s) qu'elle est enceinte et que cela « déclenche des questionnements et des doutes » quant à son avenir dans l'organisation et à ses possibilités d'avancement. Elle considère en effet que cette grossesse pourrait « nuire à sa progression » et cela s'additionne aux défis de « crédibilité et légitimité » qu'elle perçoit du fait d'être une « femme jeune » dans un poste de gestion.

D'apparence professionnelle, son habillement est assez classique, ce qui ne la démarque pas de ses pairs. Elle est tout de même assez visible, car on lui fait régulièrement des compliments sur sa beauté et son apparence à quelques reprises en ma présence. Elle se démarque aussi en termes de potentiel. En effet, elle est identifiée comme « relève » de manière explicite et je serai témoin de nombreux renforcements au sujet de sa performance de la part de ses supérieur.e.s, mais aussi de ses

subordonné.e.s. Ses relations interpersonnelles semblent naturelles et conviviales et elle semble appréciée de toutes les personnes avec qui je l'ai vue transiger.



Parmi les trois personnes observées, le bureau de Rada est celui qui est le plus minimalement décoré. Il ne comprend qu'une ou deux photographies et il est très dégagé. Son expérience de la transition semble vécue plus aisément, même si elle exprime quelques doutes, qui concernent la transition dans ce nouveau rôle. Elle

obtiendra très rapidement beaucoup de succès au regard des objectifs qu'on lui a fixés pour la première année en poste : « redresser l'équipe », « mobiliser les troupes », obtenir de « meilleurs résultats ». Les thèmes récurrents de son récit sont le désir de se développer, de « mobiliser les troupes », de se démarquer, la progression hiérarchique, le futur. Elle est la plus jeune des trois participantes et celle qui projette le plus de confiance, même si elle se dit victime du « syndrome de l'imposteur » et confie occasionnellement des doutes. Elle caractérise son style de gestion de « participatif » et « positif ». Elle se dit très « axée sur les résultats », mais elle trouve « important de laisser la latitude aux employé.e.s sur les manières de rencontrer les objectifs ». Je pourrai observer qu'elle les implique dans la planification, la détermination des objectifs et des changements, lorsque ceux-ci ne lui sont pas imposés. Elle semble avoir internalisé le discours de performance qu'elle incarne.

Mon arrivée comme observatrice se fera assez naturellement et sans heurt, en partie parce que j'ai acquis une certaine expérience après avoir observé deux autres personnes,

mais aussi parce que Rada et moi sommes confortables l'une avec l'autre, ayant voyagé ensemble matin et soir pendant la période d'observation de la première participante. Pendant les jours d'observation de Rada, je serai installée près d'elle, comme l'illustre la photo où l'on voit nos deux chaises. Je me sens immédiatement confortable à ses côtés,



et cela apparait réciproque. Cependant, des trois participantes à cette recherche, ce sera celle qui me parle le moins lorsque nous sommes à son bureau. Quand elle se confie, c'est que nous sommes en marche, en route vers une réunion, au lunch (que nous prenons souvent ensemble), ou pendant les entretiens planifiés. Ces moments font partie de la richesse que permet le *shadowing*, vu la proximité, la durée, la variété de situations vécues et observées. J'y reviendrai.

Les principaux enjeux soulevés pendant la période d'observation de Rada seront maintenant présentés. D'abord, elle soulève dès les premières conversations informelles dans la voiture, et à plusieurs reprises ensuite, qu'elle rencontre des « enjeux de crédibilité » du fait d'être une « femme, jeune », une « ptite jeune », d'être « jeune et belle ». Elle avoue ressentir le « syndrome de l'imposteur » malgré son succès qui se matérialise par des affectations successives à des remplacements de gestionnaires et des validations verbales des supérieur.e.s et des membres de son équipe et malgré la confiance qu'elle projette.

Un autre enjeu que Rada soulève dans le contexte de sa transition est celui de devoir composer avec la personne à qui elle succède qui a été rétrogradée, mais demeure sous

sa responsabilité « qui a un comportement difficile, car il est en adaptation » face à cette situation. Elle associe aussi la difficulté de composer avec lui dans le contexte au fait qu'elle « (...) est une femme, jeune, gestionnaire », qui succède « à (son prédécesseur), 65 ans, expert dans son domaine... (...) c'est vraiment un enjeu, faut que je fasse attention, puis ça c'est stressant, comment je vais réussir à mettre l'équipe de mon côté ». Elle mentionne aussi les objectifs qu'on lui a fixés comme constituant un « défi de taille », car l'unité est à présent considérée comme faisant « partie des opérations », elle m'explique qu'on souhaite qu'elle en transforme le rôle « pour qu'il soit plus stratégique », c'est-à-dire « que l'on développe de nouvelles stratégies de recouvrement et que l'on fasse preuve d'une vision plus large et tournée vers l'avenir, plus proactive ». Elle explique que pour atteindre cet objectif, il faudra « réorganiser le travail et optimiser les équipes de travail ». Elle considère aussi que plusieurs autres éléments sont problématiques et qu'elle devra « redresser la situation, rétablir le climat, la productivité, la collaboration, la motivation dans l'équipe ». Elle affirme du même élan que ce défi ne lui « fait pas peur », car elle se sent « capable de le relever » et m'explique qu'on a fait appel à ses services plusieurs fois pour « régler des situations complexes, conflictuelles, délicates face auxquelles d'autres gestionnaires ont échoué », ajoutant « je suis reconnue pour être capable d'optimiser les équipes de travail, puis apporter de la stratégie là-dedans ».

Vers la fin de la période d'observation, elle est ébranlée par la nouvelle de sa grossesse, non prévue et qui survient « un peu plus vite » qu'elle l'aurait souhaité. Elle dit craindre que cela affecte sa progression dans l'organisation. Cela fait remonter des doutes et des tensions entre ses ambitions personnelles et professionnelles. A posteriori, ces craintes ne se révéleront pas avérées, puisqu'au moment où je lui reparle après son congé de

maternité (plus d'un an après la période d'observation), elle m'annonce avoir eu une promotion dès le retour au travail et se sentir « déjà en contrôle de la nouvelle tâche ».

La liste qui suit récapitule les principaux jalons de l'observation de Rada

-
- Doit composer avec la personne à qui elle succède qui est rétrogradée et en adaptation, qui a un comportement « difficile ».
-
- Doit « redresser la situation, rétablir le climat, la productivité, la collaboration, la motivation dans l'équipe ».
-
- Trouve qu'elle a un enjeu de « crédibilité » du fait « d'être une femme jeune », sent un certain « syndrome de l'imposteur ».
-
- Est ébranlée par la nouvelle de sa grossesse, craint que cela affecte sa progression dans l'organisation.
-

RADA - positionnements et tensions identitaires en contexte de transition

La partie qui suit mettra en lumière les principaux positionnements identitaires dans le narratif et les observations de Rada, ainsi que les tensions identitaires qui en émergent.

Ambitieuse, compétitive, stratégique

Rada se positionne comme ambitieuse de manière répétée (et stable) tout au long de la période d'observation comme en témoignent les quelques anecdotes suivantes. Malgré quelques doutes ou questionnements qu'elle partagera ici et là, elle se sait capable et se voit progresser « jusqu'aux échelons supérieurs » de l'organisation. En préparation de cette progression, elle dit souhaiter développer sa « compréhension des enjeux plus larges » et se dit « fascinée par les gens qui occupent des fonctions supérieures », même si elle-même a commencé à gravir les échelons « ce qui diffuse un peu la mystique ». Elle se dit « toujours impressionnée de voir un PDG (...) j'aimerais un jour avoir ce niveau » et se demandant ce qui « se passe dans sa tête (...) (et) il était où quand il avait trente ans », « sont-ils plus intelligents? Comment ils font? » et avoue avoir l'ambition d'atteindre un jour ce niveau. Elle se demande si elle a « ce qu'il faut » et affirme que sa motivation est « de faire mieux (...) d'avoir un groupe de monde qui se sent mieux puis qu'on livre » et non le pouvoir dont elle « se fiche ». « Par contre, avoir de l'influence serait une motivation ! ».

Elle considère le défi du poste actuel comme étant important : « j'ai beaucoup de choses à livrer avant la fin de mon mandat », mais elle commence déjà à réfléchir aux possibilités d'avancement, aux « possibles mandats au retour de congé de maternité ». Elle croit qu'il lui faudrait « sortir de sa zone de confort », aborder d'autres défis plus

grands pour se développer. Comme il est question qu'elle retourne à son « poste d'attache de professionnelle » si elle n'obtient pas un autre mandat et que son gestionnaire quitte à la retraite d'ici un an et demi, on lui a demandé si elle pourrait éventuellement s'intéresser à prendre la relève. Un poste « un peu fou » qui présente d'énormes défis dans lesquels elle voit « beaucoup d'opportunités, comme amener l'équipe à influencer et accompagner les gens dans des projets et (...) au lieu de voir des freins réglementaires (trouver) des solutions réglementaires ». En abordant cette possibilité, elle revient sur l'exemple de sa collègue qui adopte plutôt ce qu'elle appelle une « stratégie de freinage », ce qu'elle considère contraire à sa propre vision et insiste sur la nécessité de développer des façons de travailler ensemble de comprendre le langage « de l'autre ». À travers ces paroles, elle se positionne comme une gestionnaire ouverte et positive, qui voit des possibilités plutôt que des limites. Elle se demande quand même si elle est prête pour un poste de cette envergure « un gros poste » : « (...) d'un point de vue rationnel, je sais que je serais capable. Mais c'est autre chose d'être dedans puis de le vivre ».

Elle se positionne aussi plusieurs fois, comme stratégique, une gestionnaire « macro » parfois en se positionnant par rapport à autrui, comme son patron, qu'elle trouve trop impliqué dans la gestion des dossiers : « à sa place je déléguerais et je serais vraiment plus macro en élaborant des stratégies de recouvrement plus larges et des choses qui ont un impact global ». Elle pense que le poste actuel, opérationnel avec un peu de stratégie est une belle occasion pour elle de « faire le pont » vers des postes de plus « haut niveau, plus stratégiques ». Elle s'intéresse au poste « plus stratégique » qu'on lui propose, mais avoue : « moi ce qui m'allume le plus c'est la gestion des ressources humaines » même si elle a à cœur de s'assurer « rapporte(r) de l'argent pour

(entreprise) ». Elle se questionne donc à savoir si elle ne devrait pas plutôt viser un poste qui lui permette d'être « du côté des ressources humaines ».

Courageuse, fonceuse, capable et collaboratrice

Elle se positionne comme une manager courageuse, qui « gère », qui prend les choses en mains « ça m'exaspère le nombre de gestionnaires qui gèrent pas », donnant l'exemple de gestionnaires qui « laissent parfois aller les choses ». Elle pense que les « gens en général sont contents de voir qu'elle gère » alors que le prédécesseur était plutôt « expert et axé sur le contenu ». Elle me confie qu'elle trouve que son patron a « un peu manqué de courage dans la transition et n'a pas joué franc jeu » avec son prédécesseur au sujet du rôle qu'elle jouerait en lui présentant le tout de manière « édulcorée », lui laissant entendre « qu'il pourrait poursuivre ses tâches ». Avant d'entrer en poste, elle a tenu « à mettre les pendules à l'heure » en précisant que « s'il n'attendait d'elle que des tableaux de bord, elle déclinerait sa proposition (de promotion) ». Ce faisant, elle se positionne comme une manager courageuse.

Malgré les doutes qu'elle exprimera et les traces de conflits ou de tensions que l'on verra émerger, Rada se positionne le plus souvent, comme une personne confiante et capable et aussi, à répétition, comme une personne collaboratrice, qui déploie une approche « axée sur la transparence, le dialogue ». Elle associe d'ailleurs une partie de son succès à cette approche qu'elle dit « positive » et « collaborative ». Elle dira : « dans les faits, je trouve que ça se passe assez bien avec 90 % des gens et je pense que mon approche collaborative a contribué à ça » et « quand je parle, on m'écoute, je sens qu'on veut que je continue ». Elle avoue aussi que le fait d'avoir un public « la stimule » et que cela génère des élans d'enthousiasme chez elle : « (...) ça peut être

dangereux, ça peut vraiment être dangereux... on va changer le monde (rires) ». Elle dit donc devoir rester « prudente et réaliste », pour ne pas se laisser « emporter » par ces élans. Elle se positionne comme gestionnaire collaboratrice, de manière directe comme dans les exemples que je viens d'évoquer, et aussi par rapport à autrui, par comparaison à son patron, ou à la « vieille garde », ou au « boys' club » qui selon elle, auraient « tendance à être moins transparents et collaborateurs et plus compétitifs », adoptant une approche de « type confrontation ». Critiquant cette approche qu'elle dit parfois observer au sein de sa direction, elle dira: « il faudrait travailler au niveau de la collaboration, de la crédibilité de la direction alors qu'on est souvent en mode confrontation avec les autres directions ».

Elle se dit parfois « scandalisée » quand elle observe « certains gestionnaires qui sont zéro humain ». Elle me confiera qu'elle « aspire à agir différemment et je suis pas prête à sacrifier ces valeurs pour quelque poste de pouvoir ». À quelques reprises, j'assisterai à des discussions, suivies de discussions informelles au cours desquelles elle m'explique qu'elle défend une approche qui accorde « beaucoup plus d'importance aux relations interpersonnelles et à la collaboration » avec les partenaires et entre les équipes. Elle me confie se « sentir un peu seule » par moment parce que son approche diffère de celle qui est courante dans son équipe, comme j'aurai l'occasion d'observer. Elle me raconte que « ses démarches consultatives dans la résolution d'un problème » ont fait réagir son patron qui lui avait dit : « (...) On n'appelle pas les collaborateurs! Tu vas voir, ça va te nuire ». Elle me dira ensuite, visiblement irritée « c'est pas vrai que je vais prendre une décision sans consulter les collègues, parce que pour moi consulter les collègues, ça apporte une meilleure décision ». Elle fera plusieurs affirmations en ce sens, réitérant que l'importance pour elle « d'investir dans la relation pour générer la collaboration » et donne des exemples de situations où cette approche

a « sauvé des situations désastreuses, réduit les résistances et favorisé l'adhésion » aux changements. Ce faisant, elle se positionne comme une manager transparente, axée sur la collaboration. Elle partage une anecdote similaire alors qu'à son arrivée dans l'équipe, il y a quelques semaines, elle avait eu le réflexe de consulter des partenaires dans un dossier, et, malgré les résultats positifs obtenus, son patron avait réagi fortement « (...) c'est pas de même ça se passe ici, ici on travaille vraiment plus chacun nos choses, puis on consulte pas par peur que l'information euh... parte d'un bord puis de l'autre... » ce qui reflète selon elle « l'ancienne culture de contrôle ». Ces positionnements comme gestionnaire intègre, transparente, collaborative, semblent alignés avec les valeurs qu'elle dit promues par la nouvelle direction: « le nouveau PDG a une nouvelle vision qui semble prometteuse (...) », par opposition à ce qu'elle décrit comme une culture de « fermeture, de contrôle et de peur (freins) ».

Elle se positionne comme une manager intègre, qui n'est « pas prête à tordre ses valeurs » comme dans la narration qui suit où elle me raconte avoir dit : « moi c'est comme ça que je travaille, puis les résultats sont là, faque... J'ai dit tsé, si tu t'attends à ce que je ne consulte pas les gens, je vais m'en aller... ». Elle me partage que cette situation « (est) venue me chercher dans mes valeurs, moi c'est tellement pas comme ça que je travaille... (...) si tout le monde faisait ce qui pense... tsé, ça fonctionne pas (...) »

Rada est aussi positionnée par autrui comme une manager collaboratrice, comme dans l'exemple qui suit, où un collègue manager lui a partagé une rétroaction positive après une rencontre où elle avait remplacé son patron en vacances : « c'était agréable euh, ça serait l'un que tu puisses poursuivre avec le dossier... ». Rada est aussi positionnée comme une gestionnaire capable dans cet exemple où elle raconte que la directrice

d'une autre division lui avait fait certaines mises en garde tout en ajoutant qu'elle la croyait « tout à fait capable d'assurer », de relever le défi. L'exemple suivant constitue aussi une forme de positionnement par autrui, comme capable, efficace : elle me lit un extrait de courriel qu'elle vient de recevoir de sa directrice (n+2), visiblement contente : « excellent modèle, excellent travail, c'est parfait... », puis comme pour souligner la valeur du commentaire: « de la rétroaction positive de la directrice, ce qui est plutôt rare (...) ».

Elle se positionne aussi comme proactive, compétente, ambitieuse et occasionnellement compétitive : « Moi je suis compétitive, je nous vois gagner ». Lors d'une discussion vers la fin de la période d'observation, elle dira : « j'ai l'intention de présenter ce rapport à mon patron (n+1) et à la directrice (n+2) pour discuter de mes aspirations et faire valoir mes compétences. Je suis convaincue que chaque employé.e doit prendre en charge sa carrière et son développement, sans attendre que son gestionnaire le fasse. Il faut faire bouger les affaires ». Ce faisant, elle se positionne comme une personne proactive, qui prend les choses en main et qui se sait compétente. Elle me raconte qu'à son arrivée dans le département elle avait identifié l'établissement de sa « crédibilité dans un contexte difficile » comme élément à travailler. Elle dit aussi avoir voulu « tester sa capacité à être gestionnaire » dans un milieu dont elle ne connaissait pas l'aspect technique.

Rada se positionne comme quelqu'un d'efficace, qui comprend vite, intelligente : « je suis vraiment une fille intense, je catche vite les affaires, je parle vite, j'aime ça quand ça roule... quand c'est un rythme lent... quand c'est pas mon rythme, je trouve ça difficile... dans ma tête je me dis calme-toi, calme-toi, écoute la personne... sauf que dans ma tête c'est déjà réglé (...) ». Même si elle trouve qu'elle a beaucoup de défis et

que « ça va un peu vite », elle sent déjà venir l'ennui : « je le sais, je suis une fille qui apprend vite... exemple, clientèle je suis arrivée là comme chef, mon boss un moment donné il m'a regardée après quatre semaines de job, il m'a dit 'on dirait que ça fait six ans que t'es dans l'équipe (...) on dirait que t'as toujours été avec nous autres' ». Après une rencontre d'équipe, elle me partage sa réflexion : « il faut que je fasse attention pour éviter de les (les membres de son équipe) submerger et de les bousculer parce que ça va vite dans ma tête (...) c'est intense... je parle vite... ».

Elle raconte qu'après seulement quelques semaines en poste (et quelques jours d'observation), on l'a choisie pour remplacer son supérieur pendant ses vacances. Elle explique que ce rôle implique « de le représenter, mais je trouve qu'on n'a pas la même vision du rôle », ce qui pose certains problèmes. Elle se dit que s'il l'a choisie pour le remplacer, c'est qu'il a « confiance en mes compétences » et elle a donc décidé d'agir en fonction de ses propres lunettes, de sa propre vision, tout en étant un peu « prudente ». Elle me confiera à son retour qu'elle se demande s'il lui « demandera à nouveau de le remplacer après cette expérience », car elle pense lui avoir fait « un peu d'ombre » de par son efficacité et ses habiletés relationnelles. Elle me partage par exemple qu'elle pense avoir « pris beaucoup de place dans la réunion de ce matin ». À travers ces mots, Rada se positionne comme capable, comme efficace et confiante.

En exprimant ce qu'elle considère comme ses principales qualités de gestionnaire : « je pense que je suis très rassembleur (...) je suis... les gens me suivent, ils ont confiance... tsé (je suis) leader... », elle se positionne comme leader, confiante, charismatique. Plusieurs de ses employé.e.s lui ont d'ailleurs souligné ses habiletés de leadership, elle cite « comment tu fais... le monde t'écoute, le monde embarque, le monde y veulent travailler avec toi... ». On lui a aussi dit que « depuis mon arrivée les gens sont

motivés » et qu'ils manifestaient « avant » beaucoup de frustration au sortir des rencontres d'équipe. Elle trouve ces commentaires « très valorisants ». On lui a aussi fait remarquer qu'elle semble faire « 40 millions d'affaires en même temps, mais tu nous tiens toujours informés, comme si tout était en contrôle ». Elle souligne aussi le manque d'accompagnement, qu'elle décrie, mais qui lui permet de se positionner comme une personne autonome, capable : « (qu')on me mette dans un poste, mais que j'aie zéro formation, zéro accompagnement, zéro... C'est plus... tu sais : 'bon, on sait que t'es capable, go'... » et j'ai confiance dans mes capacités pis je sais ce que je peux offrir... ».

Fiable, dévouée, loyale

Rada se positionne, dans ses paroles et dans ses actions, dans ses confidences et dans ses dialogues avec ses interlocuteurs, en réunion ou informellement, comme loyale, dévouée et très attachée à l'entreprise. Malgré ces positionnements et le fait qu'elle avoue avoir fait de longues heures dans les premières semaines, « (...) j'aurais aimé tsé, un peu plus de... d'intégration pour justement pas avoir à faire du 8 heures à 8 heures », elle arrive mieux que les deux autres participantes à protéger sa vie privée, c'est-à-dire qu'elle ne fait pas autant d'heures supplémentaires (après seulement quelques semaines en poste), ni n'apporte son travail à la maison, sauf de manière exceptionnelle.

Rada se positionne comme une personne loyale à l'organisation à laquelle elle se dit très attachée et qu'elle compare à une famille malgré sa grande taille : « c'est une petite famille » à laquelle elle exprime plusieurs fois son attachement : « je suis imprégnée de la culture de (l'entreprise) ». Cela est illustré de diverses manières, à travers les anecdotes qu'elle me raconte et à travers ses paroles dans le contexte de réunions avec

d'autres et aussi dans la façon d'adhérer à certaines propositions. Par exemple, à travers cette anecdote du début de la période d'observation: il s'agit de la rencontre d'un employé nouvellement transféré à son équipe que j'observe et à qui elle explique « à mon arrivée dans l'équipe, j'ai présenté ma vision, et mes cinq valeurs de gestion, puis la première c'est le respect ». Elle ajoute que, comme gestionnaire, elle doit « faire respecter les décisions de l'entreprise », et que donc « sans faire fi des règles et des enlignements organisationnels, je me préoccupe quand même d'équité, de respect et de bien-être ». Puis elle ajoute que même si elle se considère comme « quelqu'un d'ouvert et qui aime avoir du plaisir , j'ai une corde sensible, puis ça je l'ai communiqué à tout le monde, c'est la présence au travail... ». À une autre occasion, s'adressant à toute son équipe: « il y a un code éthique et une convention collective, et on se doit de respecter notre employeur, et cela passe entre autres par la présence au travail ». Toujours en lien avec la présence au travail (un sujet central pour les trois participantes à cette recherche), elle me raconte qu'elle sent « une certaine résistance de la part de certaines personnes de l'unité avec qui je dois travailler la relation » et qui s'absentent beaucoup.

Elle exprime aussi ce positionnement comme personne dévouée, par opposition à autrui: « les gens prennent trop de maladie » et lors d'une conversation informelle « j'ai déjà fait des examens médicaux sur mon propre temps ». Elle se positionne comme une personne fiable, sur qui l'on peut compter, à qui on peut faire confiance. Elle affirme vouloir faire les choses « correctement » et dira, par exemple « (...) je suis une fille d'engagement, puis de parole » ou encore : « (...) j'ai toujours eu la ligne directrice de suivre mes engagements » ou « moi je veux bien faire les choses ». Elle se positionne aussi comme loyale et dévouée à l'entreprise et à son succès dans ce genre d'affirmation : « plutôt que de toujours faire la même affaire (sans se poser de questions) (...) on va utiliser nos compétences, on va démontrer qu'on est bon, on va rapporter

quelque chose à (l'entreprise) ». Elle se positionne régulièrement comme loyale à l'organisation à travers des narratifs comme celui qui suit où elle me raconte que la directrice (n+2) s'est fait demander de « réfléchir à une organisation optimale pour sa direction » et qu'en réponse à cette demande elle a eu l'idée de « calquer le modèle sur une autre direction qui est extrêmement bien structurée, et ça roule (...) où les rôles sont clairs et qui a une bonne crédibilité ». Mais certains gestionnaires défendent le statu quo et résistent à cette proposition. Elle affirme qu'elle accueillerait pour sa part favorablement le changement proposé : « moi je suis peut-être un peu freak, mais je pense tout le temps en fonction de l'organisation (...) tsé à un moment donné, arrêtons d'avoir peur (...) ».

Une autre anecdote illustre ce positionnement de personne loyale, dévouée : certaines « tensions existent au sein de l'équipe de direction au sujet de la meilleure manière de réorganiser le travail ». Elle explique que le résultat de la réflexion récente serait de lui « confier les stratégies liées à la gestion des risques ». Même si elle se considère capable de le faire, elle ne pense pas qu'il s'agisse du choix optimal pour l'organisation. Compte tenu de ce désaccord, elle se dit quand même « prête à travailler au développement une meilleure communication entre les équipes de sa direction pour un fonctionnement optimal », car elle dit « penser d'abord à l'organisation », dont elle dit faire passer les besoins avant ses propres intérêts. Elle se positionne ainsi comme joueuse d'équipe, même lorsqu'elle n'est pas d'accord. Elle se positionne aussi comme manager stratégique et ambitieuse lorsqu'elle réfléchit à l'effet de ce changement qui risque de « faire grossir » son équipe, « peut-être même au point de devenir une direction », puis « quand même, c'est un beau défi pour moi, puis, je l'accepte ». Elle juge que son « équipe actuelle n'a pas la capacité de relever le défi et j'essaie de les

préparer psychologiquement pour ça, pour bien jouer ce nouveau rôle et qu'on soit des leaders là-dedans, au lieu de se faire imposer des affaires ».

Elle explique sa conception de son rôle : « je veux être un propulseur de l'équipe (...) (que) mes gens travaillent pleinement, soient bien (...) pour mettre en valeur l'équipe (...) moi je suis là pour les aider (...) s'il y a des contacts à faire, s'il y a des choses à améliorer, s'il y a des discussions à avoir avec des partenaires (...) je veux que ça roule, je veux que ça aille bien, je veux que les gens soient bien au travail (...) en gardant en tête les intérêts de l'(entreprise) (...) qui nous paye ».

À une autre occasion, elle dira à un nouvel employé qu'elle accueille lors d'une réunion à laquelle j'assiste : « Mon rôle en tant que gestionnaire c'est m'assurer que ce soit équitable. Si je vois qu'il n'y a pas d'équité, faut que j'intervienne pour le bien-être de l'équipe, du climat puis des individus... C'est sûr que je vais jouer mon rôle pleinement, mais j'essaie de le faire dans le respect, toujours. Faque ça c'est un incontournable pour moi... je traite les gens comme je veux être traitée. » Ce faisant, elle se positionne comme une manager équitable et respectueuse du bien-être des personnes.

La tension entre manager « manager capable, ambitieuse, confiante, etc. » et « future maman, femme, jeune »

Dans nos conversations, elle mentionnera à quelque reprise son sexe et son âge, évoquant son identité sociale de femme et son âge à plusieurs reprises et « le fait que je sois une femme, jeune » comme des facteurs affectant sa crédibilité, ses relations, son expérience quotidienne de la gestion et de l'organisation, l'interprétation de ses comportements. Lors d'une rencontre avec ses employé.e.s (rencontres individuelles

pour discuter des aspirations de chacun.e), la personne, un employé plus âgé et qui a plus d'expérience, lui a dit qu'il avait « beaucoup à apprendre d'elle ». Elle s'exclamera (en évoquant la scène, plus tard) « moi la petite fille de 30 ans et le gars de 45 qui vient me dire ça », « c'est ma paye! » (riant). Dans une autre rencontre observée avec un employé qu'elle rencontre pour la première fois, car il vient d'être transféré d'un autre département à son équipe :

Lui : quel âge tu as? (...)
Rada : j'ai 30 ans
Lui : ça se peut pas!
Rada : quand je te dis je roule, je roule (rires)

Elle me partage aussi cette anecdote, qui va dans le même sens que celui qui précède, c'est-à-dire qu'on la positionne comme une gestionnaire capable, efficace, compétente et que l'on manifeste une certaine surprise face à la combinaison de ces qualités et de son âge. La directrice (n+2) lui a dit qu'elle avait fait « une excellente entrevue », et qu'elle était même « étonnée du niveau de maturité (professionnelle) » dont elle faisait preuve « pour son âge ».

Le fait d'avoir appris sa grossesse récemment la préoccupe beaucoup par rapport à son travail et son avenir de gestionnaire. Elle avoue que le fait d'être nouvellement gestionnaire et déjà enceinte « crée une insécurité ». Elle craint d'être « pénalisée sur certaines opportunités » et se demande si cela changera la vision que la direction a de son travail : « (...) maintenant, je vais être une mère avec (...) un jeune enfant à la maison (...) parce que pour l'instant je surfe sur la vague (...) on sait que je n'ai pas d'enfants (...) on m'offre plein d'opportunités... ». Elle avoue qu'elle ambitionne de poursuivre sa progression hiérarchique : je veux plus, je veux plus, je veux plus, parce

que tsé c'est des défis, puis c'est le fun... », mais en ce moment, elle sent que son « cerveau est affecté par la grossesse » et ajoute « (...) je suis moins... intelligente... » (rires).

Au début de la période de transition, elle avoue ressentir une certaine « angoisse de crédibilité » face à la nouvelle équipe puisqu'elle succède à un « homme de 65 ans, expert dans son domaine ». Elle me raconte qu'elle se fait souvent demander son âge et des questions sur son parcours. Elle considère que c'est « son enjeu » que de devoir prouver sa compétence, sa légitimité, parce que « même si elle a dix ans d'expérience, ça ne paraît pas ». Elle ajoute que cela lui occasionne une « certaine angoisse » et le sujet reviendra régulièrement suite à des rencontres auxquelles j'ai assisté, dans les dialogues que j'ai pu observer en entrevue ou informellement : « le fait aussi que je sois une femme, jeune, gestionnaire (...) (j'ai) une angoisse de crédibilité ».

Elle donne comme exemple, la rencontre avec le nouvel employé à laquelle j'ai assisté, alors que cet employé (masculin) lui demande son âge le jour de son arrivée dans l'équipe, alors qu'il la rencontre pour la première fois. Elle me confie « qu'avant elle s'offusquait davantage de ce genre de situation qui lui arrive régulièrement », se disant « ah un gars qui demande l'âge à une femme, non, moi je ne réponds pas à ça » ou encore « bon un autre qui me pose la question de l'âge, parce qu'il va juger ». Maintenant elle se dit plus « résignée ». Elle partage qu'elle s'est « toujours (sentie) traumatisée » par le fait « d'être une fille, qui avait de la drive, puis jeune », elle avait peur qu'on la juge en fonction des stéréotypes « ah si elle est rendue là ça, c'est parce qu'elle a dû cruiser le boss » et affirme être consciente du fait d'être une femme, jeune en tout temps : « je l'ai toujours dans ma tête... ». Elle considère devoir « travailler deux fois plus fort » pour démontrer sa compétence. Elle raconte qu'à

l'approche de la trentaine elle s'est dit « ça va faire là d'avoir honte de ton âge puis du fait que tu es une femme... » et affirme mieux assumer son ambition et sa compétence et foncer davantage. Elle raconte que le fait qu'il y ait « peu de gestionnaires jeunes dans l'entreprise et encore moins de femmes », me disant: « ici (dans l'entreprise) des gestionnaires jeunes y'en a pas beaucoup... des gestionnaires jeunes et femmes y'en a pas... presque... » et que « moi ce que j'ai observé, en tout cas depuis dix ans que je suis là, c'est beaucoup le boys' club... » augmente le niveau de difficulté en lien avec son sexe et son âge. Pour elle une des caractéristiques du milieu qui est liée à ce « boys' club », c'est la façon très familière et non professionnelle de se parler : « du genre... on se parle comme si on avait élevé les cochons ensemble » (rire) « la fraternité là, tsé... moi j'ai beaucoup vu ça ». Elle considère devoir s'adapter à cette situation « je me suis dit 'il faut que j'imprègne un peu ça dans ma manière d'être et de faire' ... ça c'est sûr » et ajoute que cette réflexion constante est consciente.

Elle considère qu'elle doit développer sa confiance en elle dans le poste. Elle aimerait être « (...) à l'étape de dire ben je suis gestionnaire », mais « moi là, j'ai souvent eu le... le syndrome de l'imposteur (...) je sens que je suis pas à ma place là... puis pourtant le monde est comme ben c'est évident que t'es à ta place... voyons donc, c'est quoi c't'affaire là ? Mais dans ma tête, c'est comme, mais non, mais non tsé ... Faque ça... pour moi c'est une faiblesse ». Elle raconte se faire dire constamment qu'elle a de la « drive », qu'elle dégage de l'assurance, mais cette validation extérieure ne l'empêche pas d'être « toujours en train de me remettre en question ». Elle affirme donc souhaiter travailler le « courage de gestion » et prendre action, assumer des décisions difficiles, ne voulant pas reproduire les comportements de certaines gestionnaires passifs qui créent « des désastres ». « ça pour moi c'est un défi, que je veux travailler, mais je suis junior ».

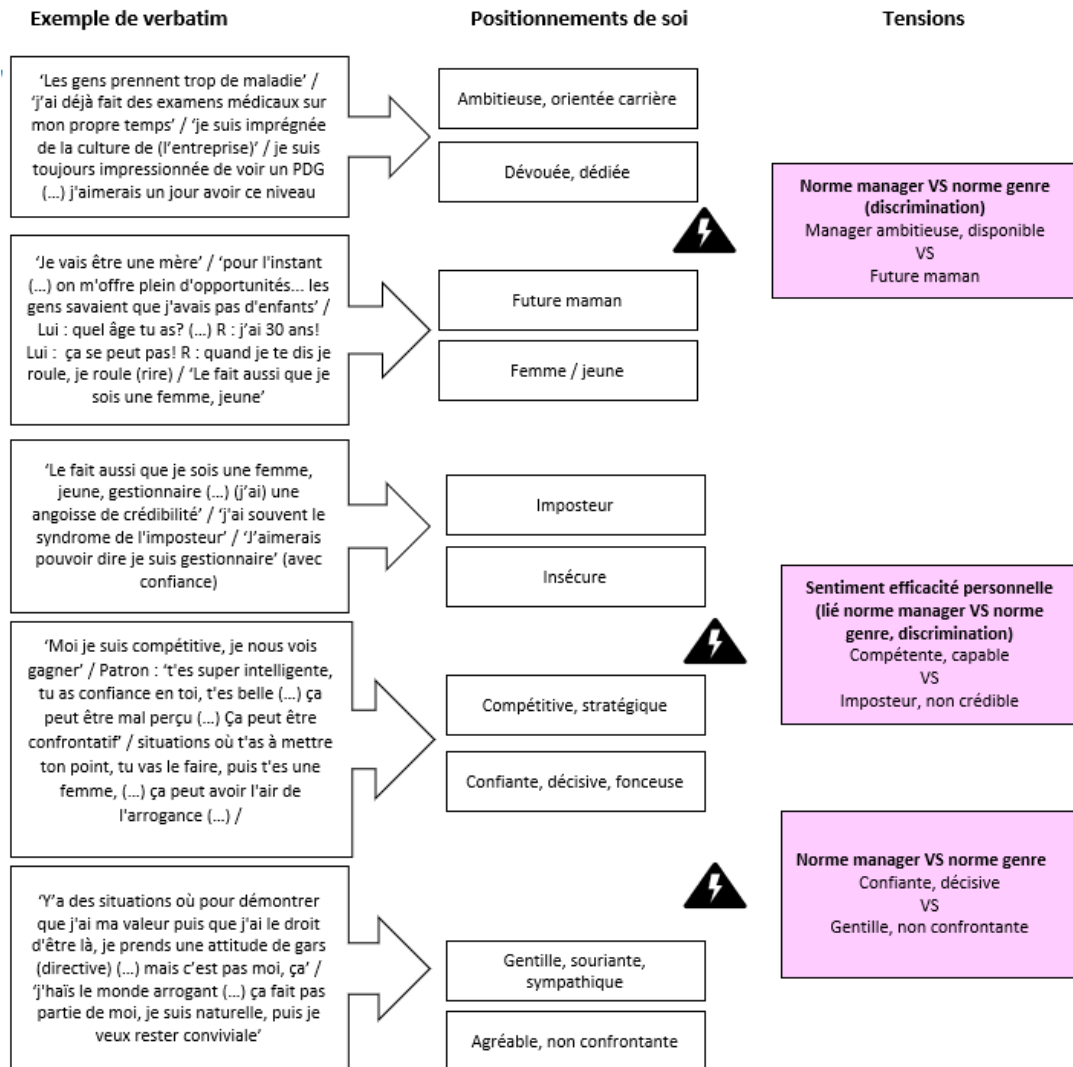
La tension entre manager « capable, confiante, décisive » et manager non confrontante « gentille, souriante, sympathique, agréable »

Il existe une tension entre ses positionnements, nombreux on l'a vu, de gestionnaire confiante, fonceuse, capable et ses positionnements de manager gentille, respectueuse et non confrontante. Elle raconte : « y'a des situations où pour démontrer que j'ai ma valeur puis que j'ai le droit d'être là, je prends une attitude de gars (directive, arrogante) (...), mais c'est pas moi, ça ». Elle ajoute : « j'haïs le monde arrogant (...) ça fait pas partie de moi, je suis naturelle, puis je veux rester conviviale ». Elle raconte une anecdote où son patron lui a dit « t'es super intelligente, tu as une confiance en toi, t'es belle (...) ça peut être mal perçu chez des gens (...) dans les situations où t'as à mettre ton poing (sur la table), tu vas le faire, puis t'es une femme, puis c'est des gars. (...) ça peut avoir l'air de l'arrogance... ». Elle me décrit le contexte de la situation alors que la directrice (n+2) lui avait confié le mandat de « remettre l'équipe sur le droit chemin ». Dans le cadre de ce mandat, elle relevait directement d'elle. Dans une réunion, la discussion porte alors sur une question qu'elle considère facile à régler. Elle dit avoir laissé les gens s'exprimer en retenant sa réaction « (...) puis là, j'attends, j'attends... » puis avoir perdu patience et s'être exprimé d'un ton directif « (...), mais là un moment donné je dis 'bon, ben là, regardez, c'est pas très compliqué là... c'est ça, ça, ça...' » (d'un ton ferme). Elle m'explique que si cela a pu avoir l'air arrogant, c'était selon elle plutôt son côté axé vers l'action qui s'exprimait ainsi, combiné à « une certaine impatience » liée à sa rapidité de fonctionnement général : «... y'a un problème y'a une solution, puis on y va de l'avant ». Selon elle, elle est « axée sur les résultats », mais elle voulait aussi démontrer qu'elle était « capable ». Dans cet échange, il insiste qu'elle n'a pas à démontrer qu'elle est « bonne » et lui conseille de ne pas « pousser la

note ». Elle ajoute, qu'elle n'aime pas les gens arrogants, ne veut pas être ainsi perçue : « ça fait pas partie de moi, je suis naturelle, je veux rester conviviale ».

La figure 4 fournit quelques exemples de verbatim pour illustrer les positionnements identitaires dominants que je viens de faire ressortir ainsi que les tensions qui émergent du récit de transition de Rada.

Figure 4: positionnements et tensions (Rada)



5.2.4 Des tensions génératrices de travail identitaire

L'analyse des récits de transition que je viens de présenter a permis de mettre en lumière les positionnements des personnes. Ces récits de soi sont bien sûr liés à la trajectoire, au contexte et aux vécus spécifiques de chacune, mais ils s'inscrivent, sont construits et sont restreints dans et par des discours socioculturels sur le genre, sur le management, etc. Les travaux sur la construction identitaire individuelle montrent comment, par le biais de processus disciplinaires, les options identitaires des personnes sont souvent restreintes, leurs choix forcés et leurs subjectivités colonisées (voir par exemple Thomas et Davies, 2005). Les identités sont négociées dans l'interaction avec autrui. Par conséquent, une étude de l'identité s'inscrivant dans une approche de la pratique doit prendre en compte les contextes socioculturels locaux et plus larges dans la construction des narrations de soi. Je les aborderai dans la section suivante.

5.3 Croisement des récits de transition avec les discours de régulation identitaire

À la lecture des récits qui précèdent et des positionnements qui en ressortent ainsi que des tensions que l'on a pu constater, on peut voir à l'œuvre certains des mécanismes de régulation identitaire et la façon dont les participantes se construisent à travers ceux-ci. Même si la régulation n'est pas au cœur de cette thèse, je vais maintenant m'attarder un peu plus longuement aux mécanismes de régulation afin d'éviter une « analyse myopique de la construction identitaire » qui ne s'intéresserait qu'à l'aspect individuel en ignorant le contexte collectif (Knights et Clarke, 2017). La description de ces mécanismes permettra d'inscrire les pratiques de travail identitaire des participantes dans leur contexte social plus large.

5.3.1 Les discours de régulation identitaire dominants dans l'organisation

Nous avons vu que l'agence des personnes est à la fois habilitée et contrainte par les normes de leur environnement culturel. Les identités sont fabriquées dans un système qui n'est pas neutre, à travers les pratiques sociales, les interactions et les rituels des personnes, et s'inscrivent dans une culture qui propose des définitions, des attitudes, des comportements qui sont considérés acceptables, des règles, etc. Je m'attarderai donc ici à décrire la construction du travailleur âgé, de la féminité, de la masculinité et du manager dans l'organisation étudiée afin de contextualiser davantage les pratiques de travail identitaire des personnes observées.

Au niveau de l'organisation, l'analyse a permis de repérer deux discours antagoniques dominants qui sont interreliés et qui cohabitent au sein de l'organisation. Ces discours véhiculent les valeurs de l'organisation et de la haute direction et nous informent sur l'identité managériale valorisée et attendue. Autrement dit, ils nous informent sur la construction du « bon », de la « bonne » manager dans l'organisation. L'examen de ce discours permet de contextualiser, de situer les luttes identitaires des participantes à cette recherche et de montrer l'articulation micro-macro sans procéder à un découpage artificiel des niveaux puisque les relations sociales, le pouvoir, les institutions, les croyances et les valeurs culturelles sont en partie discursives mais les personnes « intériorisent » le discours sans y être réductibles (Chouliaraki et Fairclough, 2010). La présence de discours antagoniques ou concurrents a été relevée dans d'autres travaux (Ford, 2006; Ford et Harding, 2008), qui décrivent des discours concurrents sur le leadership dans les récits quotidiens de gestionnaires et la manière dont ceux-ci sont réceptifs aux modèles et aux façons de faire promulgués par ces discours.

De la même manière, l'analyse des récits des participantes et des positionnements qu'ils contiennent que je viens de présenter m'a permis de repérer deux identités managériales qui émergent des discours de régulation présents dans l'organisation: la manager qui habilite, ouverte et accessible, qui motive ses troupes et la manager contrôlante, surveillante, gardienne des règles. En effet, l'arrivée récente de nouveaux cadres dirigeants dont l'intention avouée est de transformer la culture organisationnelle a fait émerger un discours que j'ai nommé « le manager habilitant » par rapport à un « ancien » discours dominant que j'ai nommé « le manager surveillant ». Ces discours antagoniques cohabitent et sont interreliés, il est donc impossible de les distinguer nettement.

L'analyse des récits de participantes permet de mettre en lumière des tensions et paradoxes qui concernent tour à tour l'ancienne culture organisationnelle (plus axée sur le contrôle en général, sur le contrôle de l'information et le respect de la ligne hiérarchique en particulier) et les nouvelles attentes de la haute gestion face au comportement des gestionnaires, vers une culture plus axée sur la communication, la transparence, la responsabilisation, l'engagement et l'autonomie des employé.e.s. Bien sûr, les organisations se transforment et les valeurs qu'elles véhiculent avec elles. Créativité, émotions, intuition et travail d'équipe sont désormais des construits positifs et des compétences recherchées (Alvesson et Sveningsson, 2003; Fletcher, 2004), ainsi que l'empathie, l'intelligence sociale et la communication (Fondas, 1997). Je vais maintenant décrire ces deux discours antagoniques qui cohabitent et dans lesquels s'inscrit le travail identitaire des participantes.

5.3.2 Discours émergent sur « le manager habilitant »

L'organisation a mauvaise presse et souhaite redresser son image. Le contexte réglementaire dans lequel l'organisation se trouve fait en sorte qu'on attend d'elle de meilleurs résultats. L'organisation pense que cela passe par un meilleur engagement des employé.e.s et des cadres, que l'on a d'ailleurs du mal à recruter. Ce discours émergent coïncide avec l'arrivée de nouveaux hauts dirigeants et insiste sur la mobilisation et l'engagement des employé.e.s, avec l'intention avouée d'améliorer les résultats, la transparence et l'ouverture. Cette insistance prend la forme d'injonctions ou d'affirmations de la part des hauts dirigeants et des cadres intermédiaires, par exemple, dans des réunions, dans des courriels et dans des artefacts comme le questionnaire du sondage d'engagement du personnel et les formations. Ces véhicules permettent de clarifier les attentes et fournissent des critères de mesure du succès des managers. Les nouvelles priorités sont répétées à de nombreuses reprises aux différents niveaux de l'organisation. Celles-ci servent de guides aux managers quant aux comportements qui seront valorisés dorénavant. Ces énoncés de cadres de différents niveaux sont souvent relayés (par les participantes et les personnes avec qui elles interagissent), parfois accompagnés de qualificatifs positifs qui servent à manifester leur adhésion, à communiquer aux subordonné.e.s l'enthousiasme face à la nouvelle vision, à mobiliser les personnes. On remarquera par exemple, les réactions des participantes dans les récits de soi, et de leurs interlocuteurs face aux pratiques et aux valeurs véhiculées par les dirigeants : « ils sont très proactifs, très ouverts avec les gens, transparents (...) » (Hilary) ou « (le nouveau VP) a une orientation très 'service client' (...) son discours, ses orientations 'résonnent dans ma tête et mon cœur' (...) » (n+2) ou « il faut lui donner les outils pour qu'il réussisse puisqu'il va nous amener avec lui » (n+2) ou « c'est super le fun »(n+2) ou « un changement de culture est en train de s'opérer, avant on entendait parler de rien, on apprenait dans les médias, maintenant,

transparence... » ou « ça soulage les représentants qui accueillent favorablement la direction et sa vision » (Hilary). Il s'agit d'autant de traces ou d'artefacts qui nous permettent d'identifier la construction du « bon manager », sa définition dans l'organisation et les tensions qui en découlent (ou pas) pour les participantes. Quand Camille évoque la notion « d'aller de l'avant » dans cet extrait qui réfère à une réunion avec la haute direction au sujet des changements à venir : « on va aller de l'avant (...) je pense qu'il était temps, on était dinosaure là, à ce niveau là » on peut repérer des traces de la norme sur le « bon manager » et la construction du « changement » de valeurs, de culture comme étant positif. Dans le même ordre d'idée, les participantes ont toutes affirmé de très nombreuses fois que le changement était positif, tant à moi que dans le contexte de réunions ou d'interactions. Comme dans ces exemples : « (...) le nouveau PDG affirme que performance, efficacité s'arrime, (que cela) passe par le développement des compétences de nos gens. Moi je trouve que c'est pas mal prometteur » (Hilary) et aussi « (on donne) droit à l'erreur et (on vise) amélioration continue : le nouveau PDG a un autre discours, il parle de s'améliorer chaque jour, de la nécessité d'être humble, d'accepter la critique, d'ouverture, de droit à l'erreur » (Rada).

Dans ces énoncés, la nouvelle vision est qualifiée tour à tour de plus proactive, transparente, moderne, prometteuse, ouverte, inspirante, etc. Au-delà des mots, les pratiques des nouveaux dirigeants semblent incarner le « changement d'attitude » prescrit. Par exemple, ils invitent tous les employé.e.s à communiquer avec eux en tout temps, ils communiquent régulièrement avec eux, adoptent un ton amical, sont présents sur le terrain et se montrent attentifs à leur réalité quotidienne. Les messages véhiculés diffusent de manière générale l'idée du cadre qui contribue à l'engagement et à la mobilisation de ses subordonné.e.s, explicitement à travers les paroles et les actions.

Cela passe par une « plus grande autonomie et une plus grande transparence et accessibilité » (Camille). Un cadre habilitant fixe les objectifs, mais laisse de la latitude, coache et accompagne ses employé.e.s. Ces messages énoncés verbalement et par écrit par les cadres supérieurs sont prolongés par des ateliers, des groupes de projets et des actions qui incarnent et modélisent ces pratiques valorisées. Par exemple, Hilary me raconte : « (un VP) nous a dit ‘je vais rencontrer tous les employé.e.s au printemps’ (...) On avait d’la misère à imaginer ça... Mais il l’a fait ! (...) Tout le monde est allé à une rencontre (avec lui)! T’imagines-tu ? C’est ça... très très très ouvert, Pas de secret, tout est dit, tout est disable » (Hilary).

5.3.3 Discours concurrent sur « le manager surveillant »

Ce discours émergent de gestionnaire habilitant continue de cohabiter avec un discours considéré comme « antérieur » ou « ancien ». Cela se manifeste par les pratiques (à travers laquelle la norme existe) que les participantes mettent souvent en opposition à un « ancien » discours, une ancienne culture qui serait (aurait été) davantage repliée sur elle-même « le plus gros changement c’est que (l’entreprise) était très très centrée sur elle-même, y’avait pas grand-chose de dit, de connu, de tourné sur l’extérieur. Ça viré de bord complètement! Là, ils sont partout (...) (Hilary). On m’explique aussi, qu’avant il y avait davantage de distance hiérarchique (« le patron avait son propre ascenseur que les employé.e.s n’avaient pas le droit d’utiliser » (Rada).

L’ancien discours se caractérise aussi par un plus grand désir de contrôle des gens et de l’information, moins de transparence sur le pourquoi des décisions qui étaient perçues par plusieurs comme non justifiées et parfois irréalistes : « peu de transparence, les chefs eux-mêmes ne savent pas le pourquoi des interdits, des prescriptions (...) bref,

le changement de culture est bienvenu (...) c'était de la grosse absurdité (...) des objectifs inatteignables » (Rada).

Dans le contexte d'Hilary, ce discours « ancien » semble encore très présent, comme on le constate en examinant les pratiques de son département, des personnes avec qui elle interagit, ainsi que les tensions qui en découlent avec le nouveau discours. Les réunions de gestion auxquelles j'ai assisté en ont plusieurs fois témoigné de certaines difficultés dans la transition : les gestionnaires sont frustrés et ne se sentent pas outillés pour mettre en œuvre ce que l'on attend d'eux. La directrice (n+2) d'Hilary affirme d'ailleurs à ce sujet : « les commentaires de nos employé.e.s (dans le sondage d'engagement) nous disent qu'ils n'ont pas d'autonomie, pas d'initiative (qu'ils doivent suivre procédure à la lettre, structure rigide » (n+2). Hilary me partage qu'un « climat de peur et une culture de punition » perdurent dans son département. Rada confirme ce « climat de peur et cette culture de contrôle héritée de la haute gestion précédente (...) menace à peine voilée (dans les propos) » et du peu d'autonomie généralement accordée, ce qui contraste avec ce qui est maintenant défendu : « le jugement faisait pas partie de la description (de tâches), (c'était) tu appliques la procédure (...) » (Rada). Bref les mesures de contrôle et la planification qui sont en place dans certaines équipes sont moins compatibles avec ce nouveau discours et cela affecte le travail identitaire des personnes.

5.3.4 Le changement et l'adaptation au changement dans l'organisation

Lorsqu'on affirme dans un document officiel de l'organisation, que les « réalités changeantes en lien avec l'environnement, des réglementations, la situation économique et les enjeux de profitabilité » font en sorte qu'il faut « absolument s'adapter », l'organisation transmet alors implicitement à ses membres que la capacité

d'adaptation et la volonté de changement sont valorisées.

Cette définition du contexte dans l'organisation invite les managers à acquérir des capacités pour devenir des managers habilitants et à prendre des actions pour se développer s'il le faut. En expliquant la scène locale et ses conditions préalables aux personnes qui y agissent, une identité particulière est implicitement évoquée. Par exemple, les dirigeants, lorsqu'ils décrivent leur version des conditions dans laquelle opère l'organisation, façonnent l'identité des membres de l'organisation. Il s'agit aussi d'une forme de régulation qui contribue à fournir un vocabulaire de motivation (Alvesson et Willmott, 2002).

La direction recommande et encourage un cadre d'interprétation particulier à travers lequel les personnes sont encouragées à comprendre le sens de leur travail. Les discours décrits ici constituent un exemple dans lequel on cherche à motiver les personnes et à les convaincre du bien-fondé du changement qui est en cours. On cherche aussi à les convaincre de modifier leurs pratiques tout en fournissant un vocabulaire que les personnes répètent (mes extraits l'ont montré). Les trois participantes caractérisent le « vieux » ou « ancienne culture » comme étant subordonnés et inférieurs au moderne, jeune ou à la nouvelle culture. Les trois participantes semblent avoir internalisé un discours valorisant le changement et se positionnent toutes comme des personnes adaptables, capables de gérer le changement et même en faveur de celui-ci. On associera des attributs péjoratifs aux personnes plus âgées (« les vieux », « qui résistent », « dépassé », « dinosaure », etc.) et aux pratiques des hauts gestionnaires qui ont quitté (« il était temps »). Les significations que les trois participantes attachent aux employé.e.s de l'organisation sont assez cohérentes et leur langage contient très souvent des termes comme « bébés gâtés » (toutes et souvent), « qui se surestiment »

(Camille), « non réflexifs » (Camille), « revendicateurs » (toutes), « qui s'écourent, paresseux » (Hilary), « qui abusent, de mauvaise foi » (Hilary et Camille), « protégés et ingrats » (toutes), « négatifs » (Camille), « insubordonnés, menaçants » (Camille), « qui prennent pour acquis » (toutes), « incapables de respecter horaire » (Hilary), « une génération à qui tout est dû » (Hilary, Camille), « faibles » (Hilary), « déraisonnables », « qui font des enfantillages », « dépendants », « démobilisés », « désengagés » (toutes).

5.3.5 Le « bon manager » est disponible

Historiquement, les organisations ont été construites et développées en fonction de la prémisse selon laquelle les hommes soutenaient financièrement leur famille et qu'une carrière c'est masculin. Les structures hiérarchiques se sont développées en fonction de critères genrés, les femmes étant recrutées comme main-d'œuvre bon marché et destinées à occuper des postes subalternes. De leur côté, les hommes étaient destinés aux postes de dirigeants alors que leur carrière était (et demeure) typiquement facilitée dans de nombreux couples hétérosexuels par le soutien d'une conjointe qui prend en charge la plus grande partie des tâches domestiques et des soins aux personnes, qu'elle travaille ou non.¹⁸ Cela contribue sans doute, entre autres facteurs, au fait que dans l'ensemble des pays développés, il existe encore un écart important en termes de représentation des sexes aux échelons supérieurs des organisations.

¹⁸Voir Statistiques Canada pour un examen de l'évolution de la participation des parents aux tâches domestiques et aux soins des enfants de 1986 à 2015 : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-652-x/89-652-x2017001-fra.htm>

Comme l'ont démontré les travaux fondateurs d'Acker (1990, 1992, 2000, 2009, 2012, 2016), les femmes sont confrontées à une alternative explicite entre le travail et la famille, deux sphères qui sont difficilement conciliables. Bien que les organisations présentent leurs règles comme neutres et non genrées (parce qu'elles sont les mêmes pour tous et toutes), ces règles sont en réalité genrées, car en s'appuyant sur des modèles culturels inégalitaires, elles (re)produisent dans les faits des conséquences très différentes sur les hommes et les femmes. Certaines des contraintes qui pèsent sur les managers, comme la pression exercée par l'organisation afin qu'ils et elles priorisent le travail par rapport à la famille, ne proviennent pas uniquement de la domination masculine, mais également du fonctionnement du système économique capitaliste où certaines performances sont considérées nécessaires pour produire des biens et des services de manière compétitive (Billing, 2011).

Au Québec, le fait d'être une femme et d'avoir une carrière prenante est maintenant considéré comme une identité sociale légitime, voire même une norme. Dans le cadre de cette analyse, j'ai toutefois pu constater que cela ne veut pas dire que cela est facile à adopter pour les personnes, surtout quand cela rompt trop radicalement avec les idées traditionnelles des féminités. Les trois participantes mobilisent en effet des facettes identitaires genrées (maman, future maman, fille) qui s'entrechoquent avec les positionnements de manager. Cela ne va pas sans heurt dans l'environnement immédiat. Seule une des trois participantes en est venue à dire qu'elle assumait pleinement la priorisation de son travail (et ce, quelques années après les observations pendant lesquelles elle se trouvait plutôt en zone inconfortable).

Il ressort de l'analyse des transcriptions d'entrevues et des notes d'observation de nombreuses réunions que la culture organisationnelle accorde une très grande

importance à la disponibilité (temporelle et émotionnelle) et que l'on attend des managers qu'elles soient présentes physiquement, mais aussi pour les gens, pour les accompagner, les développer et qu'elles soient accessibles. La notion de réalisation des objectifs est aussi omniprésente. Cet élément ne semble pas être en transformation avec l'arrivée des nouveaux dirigeants.

Il faut reconnaître une particularité du contexte de cette recherche qui est le fait que cette transition professionnelle que j'ai souhaité étudier s'inscrit également et simultanément pour les participantes dans un contexte de transition culturelle et donc on peut déduire qu'une partie de l'inconfort évoqué par les participantes est plus ou moins grand pour chacune en fonction du niveau de confort et d'alignement ressenti face au nouveau discours de régulation. On remarquera par exemple que Rada incarne une forme de management qui est très alignée au « nouveau » discours de régulation et cela pourrait expliquer en partie une trajectoire de pratiques plus lisses, idéales. Hillary semble naturellement plus questionnée par le changement et elle semble manifester des pratiques de management que l'on pourrait plus facilement lier à « l'ancienne culture », d'avantage axé sur le contrôle mais l'organisation du travail en place dans son département ne lui laisse pas tellement de latitude. Cela n'explique toutefois pas l'ensemble des tensions qui se manifestent dans les positionnements des participantes qui sont aussi liées aux discours sur la disponibilité, sur la définition genrée du management et sur les identités sociales (fille, parent, mère, etc.), ainsi qu'au développement d'un sentiment de compétence face aux nouvelles responsabilités. Le contexte spécifique joue aussi, bien sûr, par exemple, le fait qu'Hilary travaille dans un centre d'appel, où les règles sont plus nombreuses et plus rigides, etc. Par ailleurs, comme on l'a vu, ces discours cohabitent (le nouveau n'a pas remplacé l'ancien) dans l'organisation et même selon les interlocuteurs.

Le tableau suivant résume les éléments clés des discours dominants, antagoniques, qui cohabitent dans l'organisation.

Tableau 5 : deux discours dominants antagoniques

Le manager surveillant ('ancienne' culture)	Le manager habilitant (culture émergente)
<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionne par menaces, sanctions pour assurer le respect des règles 	<ul style="list-style-type: none"> • Stimule, motive, favorise l'engagement
<ul style="list-style-type: none"> • Fixe des objectifs et s'assure qu'ils soient rencontrés, grâce à la planification, la surveillance et le contrôle serré 	<ul style="list-style-type: none"> • Outils, accompagne, développe les compétences des personnes pour qu'elles atteignent leurs objectifs
<ul style="list-style-type: none"> • Communique de façon hiérarchique, contrôle et distribue l'information au compte-goutte 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication multidirectionnelle, porte ouverte, ouverture
<ul style="list-style-type: none"> • Égards dûs au statut hiérarchique, distance 	<ul style="list-style-type: none"> • Est accessible, amical, présent
<ul style="list-style-type: none"> • Attend une obéissance aveugle aux règles 	<ul style="list-style-type: none"> • S'attend à ce que les personnes fassent preuve de jugement, capacité d'analyse, d'autonomie
<ul style="list-style-type: none"> • Est dévoué et disponible (accorde la priorité au travail) 	<ul style="list-style-type: none"> • Est dévoué et disponible (accorde la priorité au travail)

Les trois participantes se disent profondément attachées à l'organisation et plutôt optimistes et enthousiastes face aux changements proposés par la nouvelle direction et elles sont souvent critiques face à « l'ancien discours ». Toutefois, on remarque que les positionnements et les identités qu'elles adoptent ou auxquels elles s'identifient ne sont pas toujours cohérents avec ces positionnements généraux, comme l'illustrent les anecdotes relatées où l'on peut repérer plusieurs paradoxes dans les paroles et les actions. Toutefois, les discours sur l'identité valorisée chez les managers et employé.e.s

ne sont pas non plus cohérents ni omniprésents. Les discours antagoniques que je viens de décrire cohabitent et permettent d'appréhender la manière dont sont définis le bon manager, la féminité et la masculinité dans l'organisation étudiée. Les positionnements des participantes dans ce contexte sont variables (même si l'on compare ceux d'une même personne) et les récits partagés montrent parfois une tension perçue entre les rôles et les attentes traditionnellement associées à un genre ou à l'autre et la transformation profonde que l'on attend des managers dans l'organisation.

Le tableau qui suit reprend les tensions dans les positionnements qui ont été présentés précédemment en ajoutant une caractérisation des tensions afin de les inscrire dans leur contexte.

Tableau 6: sommaire des tensions qui ont émergé des positionnements

	HILARY	CAMILLE	RADA
NORME MANAGER	ADAPTABLE, EN CONTRÔLE, COMPÉTENTE	DÉCISIVE, FONCEUSE	CONFIANTE, CAPABLE
COMPÉTENCE ⚡ LÉGITIMITÉ	DÉBORDÉE, DÉMUNIE, INCOMPÉTENTE	DÉBORDÉE, TROP MATERNANTE	IMPOSTEUR, NON LÉGITIME (JEUNE ET FEMME)
NORME MANAGER	CAPABLE, DISPONIBLE, DÉVOUÉE	AMBITIEUSE, DÉVOUÉE, DISPONIBLE	AMBITIEUSE, DÉVOUÉE, DISPONIBLE
NORME GENRE ⚡	FILLE, CONJOINTE DISPONIBLE, AIDANTE	MÈRE, CONJOINTE DISPONIBLE	FUTURE MAMAN (DOUTES)
NORME MANAGER	RATIONNELLE, FACTUELLE, NON ÉMOTIONNELLE	HABILITANTE, MOBILISANTE	CAPABLE, DÉCISIVE, DÉTERMINÉE
NORME GENRE ⚡	GENTILLE, EMPATHIQUE, <i>CARING</i>	GENTILLE, AIDANTE, MATERNANTE	GENTILLE, NON CONFRONTANTE

Même s'il existe des variations dans la manière dont est vécue cette transition, les trois récits puisent dans le discours dominant sur le genre dans lesquels le manager est positionné en termes de masculinité. Les trois participantes rendent compte de leur expérience de la transition via des positionnements genrés (mère, fille, future maman) au regard de normes sur la masculinité, sur la féminité, sur le bon manager dans l'organisation et dans la société. Ces positionnements genrés se retrouvent au cœur des tensions et luttes identitaires identifiées. Les tensions repérées ici ne découlent pas seulement du niveau individuel, mais du contexte de régulation identitaire local et organisationnel ainsi que de l'environnement immédiat, des relations, des événements

personnels, etc. Il est donc possible de contextualiser les tensions identitaires vécues par les personnes selon plusieurs niveaux, puisque différents facteurs évoqués par les participantes les affectent. La figure suivante les synthétise.

Figure 5 : facteurs contextuels affectant les tensions identitaires



CHAPITRE VI

DISCUSSION – VERS UNE AUTOCATÉGORISATION DE MANAGER

Dans cette partie, je procéderai d'abord à une comparaison des trois cas de transition, ce qui mènera à faire ressortir quatre familles de pratiques de travail identitaire mobilisées par les participantes. Je vais ensuite articuler le devenir managérial genré autour des pratiques de travail identitaire qui permettent de négocier les tensions. Enfin, je discuterai d'une reconceptualisation du plafond de verre comme ensemble de pratiques sociales plutôt qu'un phénomène structurel statique.

6.1 Comparaison des trois cas de transition identitaire

En cherchant à repérer des similitudes et des divergences dans les trois expériences de transition étudiées, j'ai procédé à une comparaison des narrations, des positionnements et des tensions présentés à la section précédente. L'analyse des récits met en lumière toute l'importance du regard d'autrui et l'effet de la régulation identitaire pour la construction identitaire ainsi que la manière dont se construit l'identité en interaction. En effet, la non-reconnaissance ou la non-confirmation des positionnements ou de l'autocatégorisation de la personne amène un inconfort et une tension, un questionnement identitaire que la personne cherche à résoudre via des pratiques de travail identitaire. On peut en effet constater ici, que la tension identitaire, liée à

différents aspects de la transition vers la fonction managériale constitue un déclencheur de travail identitaire. Je résume ici brièvement les parcours de chacune, avant de présenter les résultats de la recherche : les familles de pratiques de travail identitaire mobilisés dans ces parcours de transition.

Pour Hilary, la perturbation principale est liée à l'épuisement et à la surcharge de travail en lien avec la demande de disponibilité (le manager disponible) à laquelle elle ne peut répondre ni au travail ni à la maison (la fille dévouée). Elle manifeste un sentiment d'incompétence et des doutes sur sa capacité de manager qui viennent ajouter à son inconfort. Elle voudrait prendre soin de ses parents âgés. Son image de soi est ébranlée et questionnée, en tension avec les facettes identitaires proposées qui semblent intenable, profondément inconfortables. La narration montre un va et vient, une lutte, des traces de tentatives d'adaptation, puis une espèce de renoncement. Elle décide de postuler à un travail qui constitue un mouvement latéral.

Pour Camille, la perturbation principale est liée à la difficile conciliation travail-famille, en lien avec l'exigence de disponibilité de l'organisation (le manager disponible). Elle subit des pressions du conjoint face à son manque de disponibilité à la maison pour prendre soin de ses jeunes enfants. Dans sa transition managériale, d'autres difficultés s'ajoutent, avec la gestion d'employé.e.s difficiles. Son travail identitaire progresse par essais-erreurs, vers une identité managériale plus cohérente, sans trop de souffrance apparente. Elle semble procéder assez sereinement par exploration et déploie au besoin, de manière consciente et stratégique, des pratiques de travail identitaire instrumentales (par exemple adopter des comportements dits masculins, consciemment et confortablement) pour réconcilier les tensions, la coexistence d'attentes contradictoires.

Après la fin de la période d'observation, elle affirme avoir résolu certaines tensions et finit par assumer complètement son identité managériale (en priorisant le travail).

Pour Rada, deux perturbations principales : d'une part, la grossesse qu'elle n'avait pas prévue et qui lui fait craindre de ne plus être perçue comme un « potentiel » et d'être ignorée pour des futures promotions. D'autre part, la nécessité de devoir composer avec son prédécesseur qui a été rétrogradé et le climat tendu dans l'équipe. La progression de carrière est centrale dans son récit. Elle lutte pour acquérir une légitimité et contre un certain sentiment d'imposteur lié à son positionnement de « femme jeune » mais son ambition de progresser est très affirmée et elle déploie des efforts conscients pour s'adapter et correspondre aux facettes identitaires proposées par les discours de régulation. Son travail identitaire est caractérisé par un raffinement identitaire, une adaptation de certaines facettes pour répondre aux attentes, mais aussi la mobilisation instrumentale de certaines pratiques de genre qui visent l'assimilation au groupe, ce qu'elle évoquera explicitement. Son parcours est caractérisé par une progression constante des significations assez en phase avec le discours managérial.

L'examen des parcours avec leurs multiples positionnements permet d'analyser le genre et le management comme des constructions dynamiques, des pratiques relationnelles et linguistiques. Les récits des participantes reflètent leur façon de construire socialement un positionnement de soi, du genre et du management. On peut voir la manière dont ces positionnements servent tour à tour à signaler la proximité et la similitude (l'alignement) ou encore la distance et la différence (l'incohérence, la résistance). La construction identitaire s'exprime à travers un espèce de va-et-vient qui caractérise la succession de positionnements qu'expriment les participantes. Les différents parcours montrent cette trajectoire mais la courte durée de l'observation ne

donne accès qu'à une partie de cette trajectoire non linéaire, qui implique des allers-retours, des itérations, des positionnements parfois contradictoires, des mobilisations de pratiques de genre en fonction des besoins, du contexte social et relationnel. Les pratiques de travail identitaire des participantes ne sont pas non plus univoques, ce qui rend difficile la production d'un « modèle ». Il est tout de même possible de faire ressortir des familles de pratiques que les participantes mettent en œuvre pour se construire comme manager que je vais maintenant décrire.

6.2 Les pratiques de travail identitaire

Avant de décrire les pratiques de travail identitaire qui ont été mobilisées par les participantes je voudrais rappeler la double lunette théorique que j'ai choisie d'adopter. Il s'agit de la double dynamique de la construction identitaire (articulation de travail identitaire et régulation) et de la construction du genre (articulation *des* pratiques de genre et *de la* pratique du genre). Dans les pratiques de travail identitaire genré que je propose ici, je me trouve en quelque sorte à superposer ces cadres, en décrivant des pratiques de travail identitaire (face à la régulation) qui incluent la pratique du genre (mobilisant les répertoires de pratiques institutionnalisés). Je m'explique. La double dynamique de la construction identitaire (Alvesson et Willmott, 2002) s'intéresse aux interactions entre des processus de régulation identitaire (que j'ai abordé à la section 5.3), incluant les efforts de la direction pour moduler les subjectivités et la résistance des personnes à ces efforts. Ainsi le travail identitaire constitue la partie dynamique de cette construction à savoir les efforts déployés par des personnes pour se conformer, se transformer afin de correspondre ou au contraire se dissocier d'une identité imposée par le travail.

Quant à la double dynamique de la fabrique du genre (Martin 2003, 2006), elle articule les pratiques de genre qui constituent les répertoires de comportements, d'attitudes, de mots et d'interprétations disponibles, culturellement, socialement, discursivement, physiquement dans lesquels l'individu puise au quotidien. Ce répertoire est distinct conceptuellement des personnes qui déploient les pratiques. Un grand nombre de ces pratiques sont connues et partagées par les membres d'une société et constituent un savoir tacite (internalisé) car elles sont apprises et enactées depuis l'enfance et donc souvent réalisées en mode non réflexif. La partie dynamique de la fabrique du genre, c'est la pratique du genre au quotidien, ce sont les mots, les actions, les attitudes, en temps réel des personnes qui pratiquent le genre au quotidien, en interaction avec autrui. Cette pratique mobilise des configurations d'actions apprises par répétition que je viens d'évoquer (les répertoires). C'est surtout cette partie dynamique de la construction identitaire (les pratiques de travail identitaire, la pratique du genre) que je m'intéresse, mais celle-ci puise inévitablement dans les répertoires, se les approprie, les modifie. De la même manière, il n'y a pas de travail identitaire détaché de la régulation identitaire (sociale, organisationnelle, locale, hiérarchique etc.) que j'ai décrite en partie à la section 5.3. Voici donc une description des familles qui rassemblent les pratiques de travail identitaire genré que j'ai pu observer.

1. se débattre avec les facettes identitaires proposées

Ce type de pratique de travail identitaire est déclenché quand la personne vit de l'inquiétude, des doutes, de l'inconfort et qu'elle ressent une tension entre des facettes proposées et son image d'elle-même, ce qu'elle croit être ou souhaite être. Elle se débat avec l'identité proposée, cherche à comprendre, à rétablir l'équilibre, commence à prendre conscience de certaines incohérences ou d'une certaine dissonance. On peut évoquer les exemples dans les narrations de soi et les positionnements qui en découlent où les personnes ne se sentent pas performantes, où elles manquent de temps et où les facettes identitaires s'entrechoquent (manager, mère, fille, parent, etc.). Elles doutent de leur compétence ou de leur légitimité. On peut penser à Rada qui se questionne sur sa légitimité comme femme jeune ou à Hilary qui voit ses positionnements identitaires non validés. Elles ne se sentent pas outillées ou accompagnées comme les trois participantes l'ont évoqué à différents moments, soit en termes de compétences à développer ou en termes de soutien reçu. Par exemple quand Camille insiste sur la nécessité pour elle de devenir une coach, plus habilitante que maternante alors que d'une part elle ne se sent pas tout-à-fait capable et que d'autre part, elle sent qu'on attend d'elle certains comportements 'maternants'. Ce sont les exemples où les participantes racontent des situations où elles n'ont pas su agir adéquatement, où elles se voient échouer, se découragent, ne se sentent pas authentiques, trouvent que les comportements valorisés ne leur correspondent pas, se sentent trahies, critiquent les pratiques ou les injonctions, se sentent sous pression d'adopter des comportements non conformes à leurs valeurs. Par exemple, Hilary, face à l'inconfort qu'elle vit et à l'image de non compétence qu'on lui projette (ou qu'elle interprète ainsi), se positionne de manière répétitive comme personne compétente, capable. Ce faisant, la personne (dans ce cas, Hilary)

lutte, cherche à se convaincre et à convaincre autrui, à réparer une facette identitaire.

2. s'adapter, transformer des facettes identitaires

Cette pratique de travail identitaire est aussi déployée face à un inconfort, une dissonance, mais elle consiste à chercher à s'adapter, à se transformer, à intégrer la facette proposée pour mieux répondre aux attentes (régulation locale ou hiérarchique ou organisationnelle), à travers un processus d'essai-erreur. Cela peut inclure des formes de compromis comme le fait de pratiquer le genre en mobilisant consciemment des pratiques de genre (issues du répertoire partagé) qui correspondent à des pratiques « masculines » ou « féminines », perçues comme instrumentales à l'atteinte d'un but ou à une situation spécifique. Il s'agit d'une adaptation, d'une transformation, où l'on cherche à développer ou à adapter des facettes identitaires pour faire ce qui est attendu, se former, se conformer, etc.

Il peut s'agir d'une pratique consciente et intentionnelle mais aussi inconsciente, ou du moins les participantes ne les verbalisent pas toujours. Rada et Camille adoptent ce type de pratique de manière consciente et réflexive. Par exemple, Camille mobilise la pratique de « l'homme héroïque qui sauve la femme », très présente dans son quotidien. Dans son équipe à majorité masculine, des personnes déploient une certaine forme de masculinité, que rend disponible l'institution du genre et qui est souvent pratiquée de manière non réflexive. Camille m'avoue qu'elle mobilise cette pratique de genre (se laisser sauver) lorsqu'elle juge que cela sera utile au développement d'une relation, à l'avancement d'un projet, et cela d'une manière consciente, instrumentale, pour atteindre ses buts. Elle me confiera: « s'il faut faire la nounoune, je vais faire la nounoune » ou encore « il aime bien

jouer les sauveurs, les héros... moi, (je le laisse faire), tant que ça fait bouger les choses... ». Camille pratique donc dans cet exemple une forme de féminité (des pratiques généralement associées à la féminité) de manière consciente et instrumentale, lorsqu'elle considère que cela va servir ses intérêts. Ce faisant, dans l'interaction, elle choisit des pratiques d'adaptation, qui ne correspondent pas nécessairement à son image d'elle-même, sorte de pratique « factice », mais qu'elle déploie de manière stratégique, ce qui parfois constitue un comportement de sauvegarde, face à la régulation identitaire.

On peut aussi penser à l'exemple de Rada qui adopte les comportements qu'elle juge propices à être incluse au « *boys' club* » ou, paradoxalement, quand elle accepte de transformer une facette face à la régulation (comme quand on exige qu'elle soit gentille et souriante, non confrontante). Cette pratique selon laquelle une femme n'est pas agressive et est gentille, refuse aux femmes l'expression de leur colère est rendue disponible par le répertoire de pratiques de genre. On attend des « bonnes filles » qu'elles soient douces, attentionnées et gentilles. La culture considère l'agressivité des filles comme non féminine. Les trois participantes pratiquent cette forme de féminité (Rada évoquera le fait d'être gentille à plusieurs reprises, Hilary celui d'être une bonne fille, par exemple). Bref, ces pratiques représentent des cas où on cherche à adapter son comportement pour se conformer à la facette identitaire attendue.

3. Assumer la facette identitaire proposée :

Cette pratique de travail identitaire est parfois mobilisée naturellement car on se retrouve dans une zone de confort (notre définition de soi est cohérente avec les facettes identitaires proposées), soit parce que cela permet de résoudre une tension et amener une certaine stabilisation. On peut penser, par exemple à la résolution d'une tension, comme dans l'exemple de Camille qui décide de 's'assumer' et de prioriser son travail plutôt que sa famille. Ce faisant, elle adopte et assume la facette identitaire de manager disponible (et rejette en quelque sorte celle de la maman dévouée alors que ces deux positionnements se retrouvaient clairement en tension au début de la période d'observation) et se dit beaucoup plus confortable depuis. On peut être dans sa zone de confort, les positionnements sont validés, on se voit avancer, avoir du succès.

Cette pratique peut aussi être non réflexive ou non consciente, parce que l'on a internalisé la norme et que l'on déploie cette pratique. On peut aussi penser à la pratique qui consiste à laisser les femmes prendre soin des tâches répétitives, liées au soin des personnes ou qui sont de nature relationnelle. Il s'agit d'une pratique qui fait partie du répertoire disponible que l'on voit se manifester dans l'exemple suivant que me partage Camille : « je dois acheter le cadeau de cet employé qui part en congé de maternité parce que son boss (un chef d'équipe se rapportant à elle) est un homme, si c'était une femme, je n'aurais pas à m'occuper de ça » (Camille). Ici, Camille met en œuvre, elle assume une pratique de genre sans la questionner, sans chercher à résister, elle trouve cela normal, bien que consciente, comme le montre son commentaire. Ce mode de féminité est très présent dans les récits alors que les trois participantes expriment des tensions liées au genre et à l'identification à ces

rôles sociaux (maman, fille) et aux attentes qui en découlent. Mais aussi, elles assument spontanément des tâches qui ne sont pas typiquement associées à leur statut hiérarchique (organiser une fête, acheter un cadeau, prévoir des gâteries, faire du thé pour toute l'équipe, etc.). Camille est la seule qui le fera remarquer. Afin de construire leur identité, face à certaines facettes de la construction du « bon manager » dans l'organisation et la société, les participantes déploient aussi parfois des pratiques de genre associées à la masculinité. On pourrait penser au courage managérial de Camille qui affirme qui se fait dire « tu as des couilles » et qui affirme « moi je gère comme un homme ». Elle le fait de manière conscience et assume naturellement cette facette (il ne semble pas s'agir d'une adaptation, d'un changement imposé).

4. Rejeter la facette identitaire proposée

Cette pratique est mobilisée lorsque les participantes, face à une proposition de facettes identitaires (via la régulation) considérées négatives ou auxquelles elles ne se voient pas correspondre, qui diffèrent trop de leur image d'elle-même, ou qui invalident l'identité qu'elles tentent de projeter. La pratique constitue un rejet des facettes identitaires proposées, comme dans l'exemple d'Hilary, qui, après plusieurs itérations de tentatives d'adaptation, décide d'abandonner le management, de postuler à un emploi qui constitue une démotivation. On voit bien dans son parcours, l'émergence des doutes et de l'inconfort, les tentatives et efforts d'adaptation, puis la conclusion que ce n'est pas pour elle, car on lui renvoie une image d'incompétence, elle ne trouve pas l'équilibre travail-famille (facette gestionnaire disponible vs facette fille qui prend soin de ses parents). Son autocatégorisation n'aboutit pas à l'identité de manager. Ce type de pratique peut aussi constituer une





forme de défense identitaire c'est-à-dire que l'on résiste à la facette proposée et que l'on défend notre identité perçue comme authentique, que l'on refuse de se laisser réguler (« je veux garder mon authenticité »). On affirme sa différence (« je suis comme ça et c'est tout ») ou alors tente de convaincre, de sa compétence, par exemple, dans les positionnements répétitifs d'Hilary qui semblent viser à défendre et préserver une image de soi positive. Bref, les facettes identitaires proposées génèrent trop d'inconfort, vont à l'encontre de nos valeurs, on refuse ou on se considère incapable de s'adapter ou d'assumer.

Ces catégories sont certes imparfaites et comprennent certains recouvrements. Je pense que leur imperfection illustre d'une part toute la complexité des pratiques de construction identitaire genrée, ainsi que plusieurs paradoxes que je discuterai un peu plus loin, mais aussi toute la difficulté de décrire les pratiques, difficultés qui ont été évoquées dans la section méthodologique et relevée par plusieurs auteur.e.s en théorie de la pratique. Les pratiques ne sont pas univoques, ni stables, ni nécessairement logiques et elles sont mobilisées de manière variable et paradoxale en fonction du contexte et des interlocuteurs et de manière parfois consciente, parfois non.

Les familles de pratiques identitaires que je viens de décrire peuvent être organisées selon deux axes, que sont l'axe stabilisation/instabilité et l'axe conformation/résistance que je présente en détail dans le tableau 7. L'organisation en deux axes permet de rendre visible l'articulation processuelle et critique de la construction identitaire genrée en contexte de transition. En effet, l'axe stabilisation/instabilité montre les pratiques de travail identitaire qui sont générées en contexte de stabilité ou lorsque l'ordre normal des choses (où on est généralement moins réflexif) est bousculé par des épreuves, des ruptures. L'axe conformation/résistance permet de montrer que l'identité n'est pas

entièrement subie ou fabriquée par la régulation sociale et explicite les comportements relevant de l'agentivité des personnes qui peuvent, même quand elles se conforment, agir comme acteurs critiques réflexifs (comme dans les exemples de pratiques instrumentales que j'ai évoquées).

Tableau 7 : les pratiques de travail identitaire

	Conformation	Résistance
Instabilité (désalignement, crise, choc, tension, inconfort)	 S'adapter se conformer aux attentes, transformer des facettes identitaires	 Se débattre se débattre, tenter de convaincre, ignorer les injonctions identitaires
Stabilisation (alignement, confort, résolution)	 Adopter adopter, assumer une identité managériale (une facette identitaire) qui correspond aux attentes	 Rejeter se positionner comme différente des attentes, rejeter l'identité (la facette identitaire) proposée

En tentant de caractériser les pratiques dominantes dans chaque cas étudié, pour chercher à modéliser la construction identitaire en contexte de transition, je constate qu'ils sont un peu différents et se soldent aussi différemment. Les trois cas ont en commun de débiter le récit de transition par l'évocation d'un certain inconfort, d'une certaine instabilité. Dans les trois cas, les participantes semblent se débattre ou lutter, être en quête. On évoque de l'inquiétude ou des doutes, on ne se sent pas outillée ou capable.

C'est par la suite que les parcours semblent diverger en lien avec le vécu des participantes et différents facteurs mais aussi en lien avec leur façon différente de réagir et de composer avec les discours de régulation, pour tendre vers l'acceptation des facettes identitaires proposées au regard des tensions ou alors pour y résister et faire un peu à sa manière ou les rejeter en bloc. Les trois figures suivantes expriment visuellement ces différences et similitudes entre les participantes et les pratiques de travail identitaire qui sont déployées par chacune en interaction toujours avec les discours de régulation et en mobilisant les répertoires rendus disponibles par ceux-ci.

Figure 6 : schématisation du parcours de transition d'Hilary

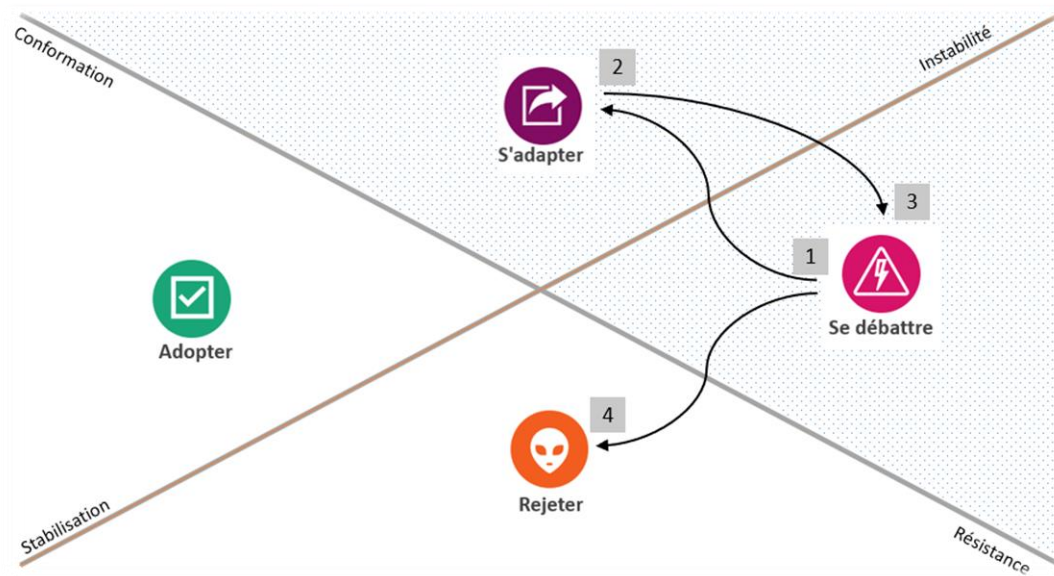


Figure 7 : parcours de transition de Camille

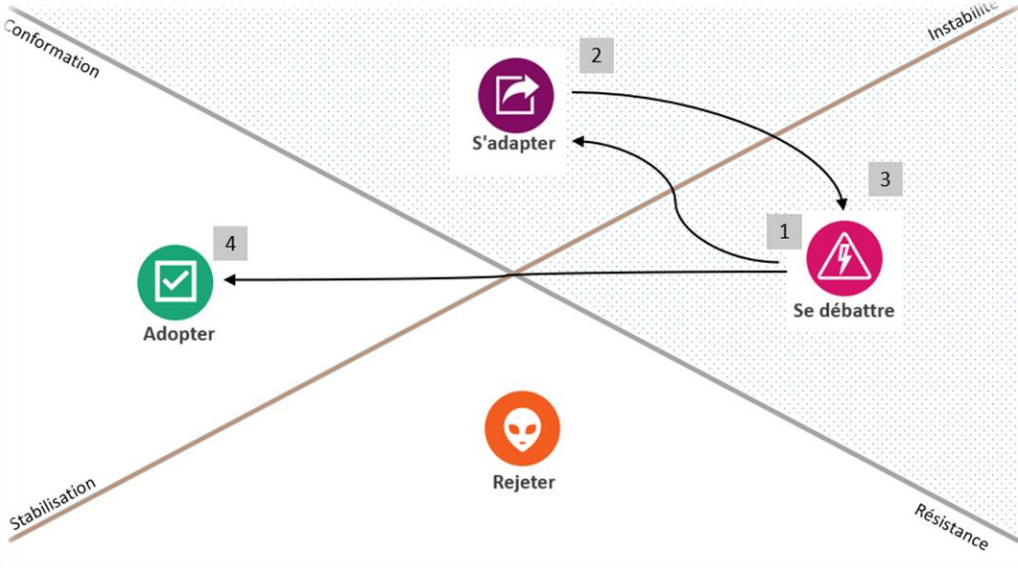
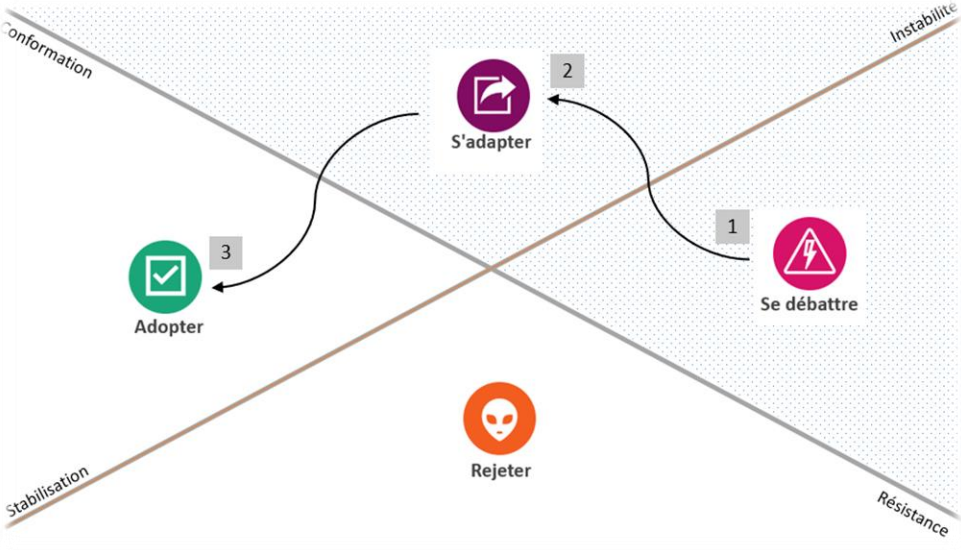


Figure 8 : parcours de transition Rada



6.3 Le devenir manager, une construction identitaire inconfortable... et genrée

Les participantes que j'ai suivies dans le cadre de ce travail ont vécu des tensions dans leur expérience de la transition liée à la difficulté de se construire en référence à une catégorie professionnelle « manager » (qui demeure associée à des attributs, des caractéristiques sociales masculines) puisque qu'on ne leur reconnaît pas toujours le droit de mobiliser légitimement ces attributs et caractéristiques et qu'on leur rappelle plusieurs fois par jour leur appartenance à la catégorie femme. Comme les catégories de genre ne sont pas fixées, mais produites, résistées et négociées à travers des pratiques quotidiennes, j'ai évité d'adopter l'hypothèse selon laquelle le genre vient un ensemble spécifique d'orientations automatiques pour plutôt décrire des vignettes qui permettront d'explorer ce qui est défini comme masculin et féminin au niveau local par les participantes et leurs interlocuteurs, ainsi que par les représentants de l'organisation. À la lumière de cette conception, les tensions qui ont été relevées (voir les figures 2, 3 et 4) sont difficilement dissociables du genre et des discours qui l'accompagnent.

D'autres facteurs ont aussi interféré avec cette difficile construction identitaire comme la catégorie d'âge, le niveau d'expérience (l'âge, par exemple pour Rada, l'ancienneté dans la fonction), la classe sociale (dans le cas d'Hilary), les paroles ou les réactions d'autrui (les caractéristiques du supérieur immédiat). Ces différents facteurs influencent la perception de soi (pour Hilary, par exemple, suis-je compétente?) et mène à des questionnements et à différentes pratiques (assumer la priorisation du travail, renoncer au rôle, adapter ses comportements).

Ce parcours plus ou moins difficile pour s'autocatégorieser comme manager est construit individuellement en fonction de ces contextes, de ces constructions et définitions

personnelles, mais aussi en lien avec les constructions normatives véhiculées dans l'environnement. Cela n'est pas étranger à la construction masculine du manager dans l'organisation. Les trois participantes mentionnent la difficulté à faire reconnaître comme légitime leur identité de manager quand le regard d'autrui limite l'appropriation possible de l'identité managériale. Rada qui affirme, par exemple : « j'ai hâte de pouvoir dire je suis une manager ». Pour chacune, cette autocatégorisation comme de « manager » est liée à la construction personnelle de ce qu'est ou devrait être un.e manager. À cela s'ajoute la construction d'un.e bon.ne manager dans le discours de régulation organisationnel. Cette construction s'articule en comparaison (souvent) avec ce que c'est que d'être un.e employé.e.

Les pratiques en milieu de travail contribuent comme on l'a vu à la constitution des identités des personnes et les pratiques que les personnes déploient sont souvent en réponse à des tensions qui émergent entre leur image d'elles-mêmes et le contrôle des identités qu'exerce l'organisation (hiérarchiquement, localement, culturellement, etc.). Le langage est le moyen par lequel les acteurs humains s'engagent, attribuent des significations et construisent le monde. L'exploration de la manière dont les participantes font sens des discours de régulation et la manière dont elles énoncent ou résistent à ceux-ci pour construire leur identité confirme que les individus ne se laissent pas réguler de la même manière par les discours. En effet, on peut constater dans les récits présentés ici que les participantes à la recherche mobilisent différemment ceux-ci dans la pratique. Les positionnements et les pratiques de travail identitaire déployées par les personnes suggèrent d'ailleurs que les deux discours de régulation et leurs effets sont étroitement liés, et qu'ils sont adoptés ou rejetés de manière complexe et inégale, montrant bien que l'identité n'est ni entièrement subie, ni entièrement choisie.

6.4 Dépasser la binarité pour défaire le genre ?¹⁹

La question de recherche sous-entendait l'exploration des possibilités de transformation et de « défaire » le genre. Je voudrais discuter de manière générale cette question autour des différents paradoxes et incommensurabilités qu'elle soulève et en lien avec mes résultats de recherche. Je vais articuler cette section autour de ces questions : est-il possible de dépasser la binarité et l'essentialisme pour défaire le genre? L'étude de la transition permet-elle d'étudier cette question? Qu'en est-il du risque de reproduire l'ordre actuel inégalitaire? Mon travail participe-t-il de la reproduction de cette binarité? Mes résultats permettent-ils un certain dépassement (défaire le genre)?

Les personnes exercent leur agentivité au travail en se conformant aux normes en vigueur et en leur résistant, consciemment ou inconsciemment. Giddens (1981) considère que l'agence sous-tend une « capacité de transformation », c'est-à-dire que les personnes ont la capacité d'agir de manière inattendue ou non conforme, ce qui peut contribuer à une transformation des normes. Martin (2003, 2006) considère l'agence comme « l'action des personnes qui pratiquent le genre intentionnellement et non intentionnellement ». Pratique-t-on le genre d'une manière ou d'une autre parce que nous avons internalisé les normes et les attentes, que nous les avons intégrées dans notre identité ? West et Zimmerman (1987) expliquent que des pressions sociales poussent les gens à faire le genre de manière appropriée, ce qui met en question le libre-

¹⁹ Pullen et Knights (2007, p.505), font remarquer que l'idée de « défaire » le genre ou toute autre relation sociale n'est pas particulièrement nouvelle (citant les travaux des analyses de discours de Clough, 1992; Derrida, 1982; Game, 1991 et de Lauretis, 1987).

arbitre des personnes. Cette hypothèse a été questionnée par divers travaux qui ont exploré la possibilité de « défaire » le genre. Toujours est-il que ce que veut dire exactement « défaire le genre » ne fait pas consensus dans la littérature (Aumais, 2017).

Au départ, le présent travail visait à travers sa question de recherche à explorer les résistances et les redéfinitions possible du genre. À la lumière des résultats de la recherche et des concepts sur lesquels j'ai choisi de m'appuyer, je ne pense pas pouvoir affirmer que les pratiques des participantes ont « défait » le genre. Je suis donc Kelan (2010) quand elle avance qu'il s'agit plutôt de faire le genre différemment que de le défaire. Le genre me semble demeurer pertinent (aux sens de présent, affectant la réalité des participantes et informant leurs pratiques) et il est activement pratiqué. Mon travail montre que le genre peut difficilement (voire ne peut pas) être ignoré, car les personnes déploient des pratiques catégorisées (par elles-mêmes, par les autres comme l'ont montré les extraits partagés ici) comme masculines ou comme féminines. Le genre est évoqué chaque jour, plusieurs fois par jour. Parfois de manière caricaturale comme dans l'exemple de l'employé de Camille, qui la qualifiera à mon adresse (peut-être pour provoquer, pour me faire rire, pour bien signaler la différence?), de « patron femelle ».

Bien que les identités masculines et féminines soient multiples, en pratique, elles prennent une forme qui résonne souvent avec les récits essentialistes du genre, comme on a pu le constater ici. Ainsi, même si je suis d'accord à l'effet qu'il faut nuancer l'association automatique de la masculinité avec le management, force est d'admettre que les vécus des participantes à la présente recherche laissent soupçonner la persistance de cette norme. Toutefois, diverses formes de féminités et de masculinités sont pratiquées socialement et cela contribue à la transformation graduelle et constante (mais lente) des normes sociales à travers un processus continu d'approbation /

désapprobation d'autrui, au fil du temps, du contexte et du lieu. Par conséquent, je serais plus à l'aise d'avancer qu'il est possible de *réviser* le genre plutôt que de le « défaire », ce qui pour moi impliquerait une redéfinition plus radicale.

La question est liée à la question des possibilités de déstabiliser la binarité. Indubitablement, l'ordre genré de la société et de l'organisation contraint les possibilités, je pense en avoir fait la démonstration ici. Il ne s'agit pas non plus de voir le genre partout et cela pose un certain défi. Même si la question est réductrice, comment savoir si une pratique est genrée ou pas? Est-ce moi qui lui attribue un genre? Certains aspects genrés du management et de l'organisation peuvent être plus difficiles à détecter, considérant l'aspect changeant des normes et des pratiques associées à la masculinité et à la féminité. Au cours du travail de terrain, j'ai rencontré des situations où les idées habituelles sur la masculinité et la féminité ont semblé « se défaire ». Par exemple, une des participantes qui semble avoir internalisé certains discours managériaux sur la performance et la rationalité, me partage: « mes employé.e.s sont des pleurnichards. Ils savent exactement quoi dire au médecin afin de recevoir un diagnostic de dépression et d'obtenir un congé payé », ce qui n'est pas cohérent avec la vision stéréotypée des femmes en tant que gestionnaires compréhensives, humaines. L'enjeu de la performativité se pose dans les moindres détails du quotidien. La question n'est pas simple, comme Butler l'a fait remarquer. Si elle tend à se conformer à l'idéal féminin, est-ce parce qu'elle est une femme ou est-ce que la pratique elle-même contribue à faire d'elle une femme?

Tout en reconnaissant que tout n'est pas lié au genre, il m'apparaît difficile dans l'articulation de la fluidité de dépasser le blocage posé par le dualisme des notions de « masculinité » et de « féminité », même sous des formes multiples (des masculinités,

des féminités). Par ailleurs, comme le font remarquer Fournier et Smith (2006), si l'on pousse la notion de fluidité à sa conclusion logique, elle se dissout simplement. Ainsi, la fluidité des identités de genre pourrait s'exprimer non pas en termes d'adoption de positions entre masculinité et féminité, mais en termes de dissolution du genre. La pratique du genre, si elle nous contraint souvent, permet aussi comme on l'a vu, de ne pas évoquer ou de ne pas pratiquer le genre par moment, de l'utiliser stratégiquement selon les besoins. Cela soulève le problème de l'utilisation des catégories établies (ce qui présume qu'on peut en tracer les frontières) quand elles ne correspondent plus aux expériences des personnes puisque les catégories sont poreuses, se chevauchent, se transforment, sont conçues de manières multiples, cohabitant à tout moment.

Toujours est-il que l'on constate que les personnes vivent le devenir manager de manière différente malgré les similarités de leur profil, en fonction de leur âge, de leur socialisation, de leur éducation, du soutien qu'elles reçoivent, des événements de leur vie actuelle, des différents lieux de travail (on pourrait penser à de nombreuses autres différences, mais elles n'ont pas été repérées ici). Leurs réactions à ces attentes ont été différentes. Rada a qui on a demandé explicitement d'être plus douce (féminine) a décidé de changer ou de faire attention, pour mieux répondre aux attentes stéréotypées, tandis que pour Camille, il semble que les comportements associés au masculin qu'elle déploie (avoir des couilles, etc.) sont bien acceptés par l'entourage, voire encouragés. Les convictions du supérieur immédiat y sont pour beaucoup.

Plutôt que d'adopter une lecture des résultats qui avancerait que les femmes mobilisent la (ou les) masculinité(s) et les pratiques qui y sont associées, je suggère que les participantes mettent en œuvre ou adoptent une gamme de féminités qui intègrent des éléments autrefois associés à la masculinité. Les femmes en contexte de transition

professionnelle vivent des tensions qui émergent et se manifestent à travers des positionnements parfois paradoxaux, voire contradictoires et variables (face à la régulation de ce qu'est la féminité, la masculinité, le bon manager). Cette lecture permet une redéfinition de ce que peuvent être les femmes cadres, les managers tout courts...

6.5 Le plafond de verre comme assemblage de pratiques sociales

Trois discours cohabitent dans les travaux récents sur le management et sur le leadership. Ce sont les discours d'empowerment, d'individualisation et d'idéalisation des qualités dites féminines (Ford, 2006). Ces discours avancent que les paramètres traditionnels qui influençaient les biographies personnelles se sont érodés et que les individus sont désormais libres (ou contraints) de prendre leurs propres décisions. Cela implique une multiplicité de choix identitaires. En mettant l'accent sur les choix personnels et le contrôle dont disposent les personnes sur ces choix, ce discours masque les pratiques organisationnelles discriminatoires qui entravent le développement de carrière de certaines personnes (Ford, 2006). Ces discours, très présents dans notre société, suggèrent aussi que les récents développements, comme les législations et les organisations méritocratiques offrent aux personnes des chances égales de succès, quelles que soient leur origine socio-démographique, leur genre, leur race, leur identité sexuelle, car elles seraient libres et capables de façonner leur propre carrière comme bon leur semble. Les récits et l'analyse présentés dans cette thèse, sans être généralisables, montrent toutefois que cette liberté est fortement contrainte. Ces discours insistent sur les qualités dites féminines qui sont maintenant recherchées par les organisations. On le voit d'ailleurs dans le discours émergent sur le manager habilitant que j'ai décrit dans cette thèse où l'on met en valeur des compétences liées à

l'écoute, l'ouverture, la collaboration, la communication, etc., des compétences souvent associées aux femmes de manière essentialiste, sans problématisation. Car la « différence entre les sexes » continue de fasciner, de faire peur, d'être questionnée autant que défendue dans de nombreux travaux. Le poststructuralisme a en outre soutenu que la différence n'est pas donnée naturellement, mais construite dans l'interaction. Pour les féministes poststructuralistes et postcolonialistes, les marqueurs de différence comme la race, le sexe ou le genre sont construits de manière performative. Dans leur quête identitaire, les personnes cherchent à se démarquer et à être différentes, mais pas trop. La perception de la différence et sa hiérarchisation affecte tous les aspects de nos vies, y compris le devenir manager, *l'organizing*, et cela s'est manifesté clairement dans ce travail.

Les résultats présentés ici questionnent les discours individualistes sur la construction des inégalités au sein des organisations et sur la façon d'y remédier en montrant comment les pratiques de travail identitaire en contexte de transition ne se produisent pas seulement au niveau individuel, mais sont ancrées dans un contexte plus large qui les influence et qui est influencé à son tour par celles-ci (même si cette partie n'est pas visible dans mes résultats). Berger et Luckmann (1966) évoquent un double processus : les personnes externalisent leur monde intérieur à travers les pensées, les émotions et leurs interactions. Ce processus d'externalisation donne graduellement lieu à des patterns persistants de pensée et d'action. Ce processus (de la formation d'habitudes individuelles à des typifications partagées par les acteurs à la légitimation et enfin la sédimentation et réification d'un nouvel ordre émergent) résulte en un monde social qui semble normal, nécessaire et naturel à ceux qui le (re)produisent. Au cœur de ce processus se trouve la formation des identités et l'émergence de typifications réciproques. Les réalités sociales, la société, l'organisation et l'identité sont construites

à l'intérieur de la zone dialectique entre l'agence et la structure, entre l'externalisation et l'internalisation. L'identité n'est donc pas question de personnalité, mais de positionnement, de présentation, de réclamation qui se manifestent symboliquement avec des mots, des objets (une carte d'affaire, un vêtement, une voiture, une décoration) et des pratiques. Le présent travail a tenté de laisser sa place à l'agence individuelle tout en reconnaissant l'imbrication de cette performance dans un contexte social.

La masculinité comme la féminité sont socialement construites et ce qui leur est associé varie donc selon les contextes culturels et historiques (Connell, 1995; Knights et Kerfoot, 2004). Le présent travail montre que les participantes mobilisent différentes pratiques de genre dans différents contextes sociaux et culturels à différents moments. La féminité est plus souvent associée à des images stéréotypées telles que « le soin des autres », mais cette pratique, bien que très clairement évoquée, est loin d'être prédominante. Les pratiques de travail identitaire déployées par les participantes varient. Dans certains cas les pratiques de travail identitaire sont conformes aux conceptions conventionnelles de la féminité, dans d'autres cas, les pratiques dénoncent la féminité pour adopter des comportements stéréotypiquement associées à la masculinité. Enfin, dans certains cas, les participantes résistent à l'association masculin-management et tentent de concilier des positionnements contradictoires. Les positionnements genrés et incarnés sont au cœur des tensions de conciliation, puisque les participantes lient leurs tensions au fait d'appartenir à la catégorie femme (maman, future maman, aidante naturelle, fille). Deux participantes sur trois soulèvent des enjeux de crédibilité liés à des positionnements comme « femme », « jeune » et « belle ». L'exigence de disponibilité qu'implique un rôle de manager dans l'organisation étudiée a pour conséquence que pour être un.e bon.ne manager, il faut choisir (prioriser) le travail plutôt que la famille, un choix auquel les hommes ne sont

généralement pas confrontés. Cette rhétorique contribue à légitimer l'existence et la persistance des inégalités d'accès.

La plupart du temps, les participantes produisent au quotidien une présence sociale cohérente avec leur genre, c'est-à-dire de manière conforme à ce qui est généralement attendu par la culture locale et organisationnelle. Lorsque c'est le cas, elles sont parfois validées, félicitées, encouragées ou alors cela passe complètement inaperçu, c'est « normal » (se laisser sauver, se laisser ouvrir la porte, soigner son apparence, prendre soin des autres). Par opposition, lorsqu'elles ne se conforment pas à ces attentes, elles subissent des formes de régulation explicite (ex. Rada qui ne doit pas agir comme un homme, etc.). Ces pratiques sociales qui contredisent ouvertement les croyances sur le genre (ex. une femme ne peut pas être aussi déterminée et autoritaire, comme dans l'exemple de Rada) sont minimisées et on s'empresse d'y remédier. Ni le supérieur, ni Rada ne questionnent la validité de la définition proposée. Si Rada est autoritaire, ce n'est pas qu'une femme peut l'être, c'est qu'elle a un comportement masculin. Ce n'est pas accepté et cela est rendu très explicite. Cela montre bien que la culture organisationnelle n'est pas neutre, car elle construit des positions, des attitudes, des tâches et des comportements spécifiques aux hommes et aux femmes. L'organisation étudiée n'y échappe pas, et de nombreuses interactions sont normalisées, non questionnées. On peut penser à l'exemple d'Hilary qui fait le thé pour tout le monde, ce qui passe complètement inaperçu alors que les blagues fusent lorsque son collègue masculin fait de même ou encore à l'exemple de Camille qui se charge d'organiser la petite fête, l'achat d'une carte, etc. pour un subordonné. Ce sont des pratiques (prendre soin des autres, se charger des tâches de nature domestique) qui sont déjà normalisées sur la base de la division sexuelle du travail et des normes de genre. Ce sont des pratiques qui font partie du répertoire institutionnalisé dont parle Martin (2003, 2006)

dans lequel nous puisons quotidiennement.

Le plafond de verre ne serait donc pas un phénomène statique dans un système qui serait par ailleurs généralement neutre et non généré, comme l'avancent Gherardi et Poggio (à paraître). Il est plutôt constitué d'un ensemble de pratiques situées dans des contextes historiques et culturels spécifiques et soutenus par les actions des personnes dans l'organisation. Cela montre bien que le genre est une pratique sociale et non un phénomène naturel, quelque chose que l'on « fait » et non qui « est ». Patricia Yancey Martin l'avancait déjà il y a plus de vingt ans, si l'on cessait de « faire » le genre, il cesserait d'exister. Les relations de genre dans les organisations et la rhétorique utilisée pour les décrire et les expliquer reflètent l'ordre symbolique du genre dans une société donnée à un moment de son histoire. Cette rhétorique contribue activement à la création, à la modification et à la persistance du genre. La transformation graduelle de cette rhétorique qui compose les pratiques et le fait de donner une visibilité à ses contradictions et tensions pourrait donc constituer une voie de changement.

L'égalité dans l'organisation contemporaine soulève de nombreux dilemmes pour les personnes qui négocient leur identité dans un contexte où la différence de genre continue d'être considérée pertinente. Le message est paradoxal : l'identification et la présentation du genre demeure généralisée, mais les identités de genre traditionnelles ne sont plus tout à fait souhaitables. On admet de plus en plus qu'il existe de multiples formes de masculinité et de féminité, mais la légitimité de la différence entre les genres est rarement questionnée et continue de créer des inégalités en raison de sa hiérarchisation. Cela amène des tensions auxquelles sont confrontées les personnes au quotidien. Faire le genre adéquatement, avec compétence, qu'est-ce que cela veut dire si l'on brouille les frontières entre les catégories? On continue d'exiger des femmes

une forme de féminité qui est difficilement compatible avec les attentes d'un poste de manager. Même si l'on exprime souvent les choses sous l'angle du choix individuel (choix d'avoir une famille, choix d'un métier), on continue d'exiger qu'elles soient à la fois belles, désirables, compréhensives et gentilles et qu'elles pratiquent le soin des autres comme l'ont démontré les anecdotes partagées ici.

Malgré tout, dans un sens, le genre n'a jamais été aussi fluide. Dans de nombreux pays occidentaux, les rôles, les pratiques et les apparences qui définissaient ce que signifie être un homme ou une femme sont remises en question et de plus en plus de femmes et de personnes racisées, transgenres, non-binaires, handicapées, autochtones, etc. ont des carrières exécutives et politiques, de plus en plus d'hommes prennent un congé parental et participent aux tâches ménagères et au soin des enfants. On constate aussi une transformation de la définition du management ou de ce qu'il devrait être. Malgré tout, nous sommes encore très loin de la pure liberté en termes de (re)définition de soi, un projet qui demeure régulé et légitimé par autrui en présence de stéréotypes de genre assez tenaces. Les participantes à cette recherche estiment d'ailleurs qu'elles doivent toujours assumer certaines des pratiques de leurs homologues masculins afin d'être considérées légitimes dans leur rôle, ce qui montre bien la nature relationnelle de la construction identitaire, mais aussi le chemin qu'il reste à parcourir.

6.6 Contributions de la thèse

Les écoles de gestion font l'objet de critiques, notamment parce qu'elles se concentrent sur la science et la théorie plutôt que sur la pratique quotidienne de la gestion et qu'elles encouragent les étudiant.e.s à reproduire le jargon plutôt qu'à réfléchir de façon critique, en négligeant de prendre en charge la responsabilité morale, se concentrant sur les gains

à court terme (Cunliffe, 2014). L'approche mobilisée ici permet d'aborder la complexité, la subtilité et les incertitudes auxquelles les managers font face au quotidien, sur le terrain, en situation de travail. Elle s'éloigne des tenus pour acquis de la théorie fonctionnaliste, qui ignore souvent la réalité de la pratique quotidienne de la gestion. Sur le plan empirique, la thèse contribue donc à une meilleure compréhension de la réalité quotidienne des managers en étudiant la construction identitaire de trois femmes managers nouvellement en fonction, alors que l'on se concentre plus souvent sur les cadres intermédiaires ou de haut niveau et de manière très dominante sur les hommes managers.

Sur le plan théorique, la thèse fournit deux contributions interreliées à la littérature sur le travail identitaire : d'abord, elle examine les différents types de tensions (presque toujours genrées) qui ont été exprimées dans les positionnements des personnes en contexte de la transition et les pratiques de travail identitaire mobilisée pour se construire comme manager. Ensuite elle montre la nature genrée, incarnée et matérielle de ce travail identitaire. Cette thèse qui met en lumière les pratiques de travail identitaire des participantes met en évidence la façon dont le travail identitaire des managers se produit en immersion dans leur travail quotidien à travers un va-et-vient entre stabilité et changement, progression et stabilité, savoir et ignorance, enthousiasme et cynisme, contentement et détresse, adoption et résistance. Les narratifs des participantes montrent que la compréhension qu'elles ont d'elles-mêmes est continuellement reformulée à travers des cycles d'interprétation récursifs.

Ce travail s'inscrit dans le tournant du « travail » (*turn to work*) qui réfère à un engagement académique envers diverses formes de « travail » (ici, identitaire) qui impliquent les efforts délibérés et stratégiques des personnes et pour modifier leur

contexte social-symbolique (Phillips et Lawrence, 2012). L'utilisation du concept de travail identitaire a permis d'étudier ces processus dynamiques et de mettre en lumière le potentiel de transformation sociale. Dans le cas de la construction identitaire managériale, le concept de travail évoque le devenir manager, le fait que le travail managérial en lui-même implique automatiquement des pratiques de travail identitaire, des tensions mouvantes, des positionnements fluides en réponse à ces tensions.

Ensuite, la méthode d'inspiration ethnographique (le *shadowing*) déployée ici a permis de se rapprocher de l'expérience vécue du devenir manager des participantes et de fournir des données riches. En effet, peu de recherches mobilisent l'observation et la plupart se contentent d'entrevues. La complexité de la collecte de données d'observation et la difficulté de restitution de celles-ci et le risque bien réel de se retrouver « noyés dans les données » (Pezé, 2012, p. 69), expliquent sans doute le faible recours à ces méthodes. Par ailleurs, on se questionne souvent sur les types d'observation et les biais qui leur sont associés, mais les observations demeurent essentielles pour comprendre l'activité et les processus de travail.

Je vais maintenant présenter un retour réflexif sur l'ensemble de la démarche ayant mené à la présente thèse afin d'éclairer les conditions de production des connaissances développées dans ce travail.

CHAPITRE VII

RETOUR RÉFLEXIF

Police superintendant : I told you to keep your own feelings out of this case.
Star detective: feelings are fine. They drive me forward.
I can't do my job without them.

Bordertown, Saison 1, Episode 11, 27:38

I didn't write this book; it wrote me. It rewrote me, more like.
I was one person when I started it and I am someone else now that it's done.

Goodman (2017)

Le présent chapitre opère un retour réflexif sur l'ensemble de la démarche ayant mené à la présente thèse, allant de mon intérêt pour la question de recherche, à ma positionnalité, à la transformation de la question de recherche, aux questionnements rencontrés, aux décisions prises, à la construction d'une posture épistémologique et à la transformation de ma propre identité. Bien sûr, ce qui est relaté ici constitue une reconstruction *a posteriori*, à partir des notes, du journal de bord, des réflexions et des souvenirs, de mes interprétations, puisque je n'étais pas toujours consciente des impacts de certains choix méthodologiques et autres. En plus de permettre à la lectrice,

au lecteur de se faire une idée sur les éléments qui ont influencé mes choix, ce chapitre final pourrait aussi servir à éclairer des pistes de recherches futures et ainsi jeter les bases d'un programme de recherche cohérent.

7.1 Positionnalité de la chercheur.e

Brown *et al.* (2005) citent l'argument de Louis (1991) selon lequel la chercheuse est un instrument de l'enquête et que l'enquête est donc indissociable de qui elle est. Fine (1994) affirme d'ailleurs qu'il est essentiel de parler à la première personne du singulier pour exprimer ce déplacement à gauche du trait d'union (hyphen) entre soi-l'autre (p. 131). Pour elle, ce déplacement peut prendre diverses formes, comme le récit, la poésie, la fiction, etc. Dans le cadre du présent travail, c'est le journal de bord qui a été utilisé pour noter mes réactions, mes questionnements, mes choix au fil des observations quotidiennes, permettant ainsi pour nourrir la présente réflexion *a posteriori*.

J'adhère au postulat ontologique selon lequel le monde social ne constitue pas un objet extérieur à étudier, car *je*, en tant que chercheur.e et comme sujet, construis ma propre représentation de celui-ci et de mon objet de recherche. Cette construction est imbriquée et elle émerge des pratiques discursives et matérielles du moment. La réalité est continuellement en émergence, en transformation et donc cette recherche présente une version éphémère du phénomène étudié, une version qui serait différente si elle avait été produite par quelqu'un d'autre, dans une autre organisation, à une autre époque, etc. La structure organisationnelle, l'agence, les pratiques de genre, les pratiques de construction identitaires sont imbriquées dans une temporalité, une historicité, etc. Dans cette section, je partagerai donc quelques informations sur moi et mon histoire de vie ainsi que certaines de mes réactions spontanées non pour faire mon

autobiographie, mais pour illustrer, rendre plus transparente ma compréhension personnelle du monde social examiné (van Maanen, 2011), montrer la nature incarnée de la méthode et dissiper toute prétention à l'observation détachée et objective (Brown *et al.*, 2005). Alors qui suis-je? Où suis-je positionnée dans les différents rapports de pouvoir, incluant ceux que j'étudie?

Si les catégories identitaires (politiques, juridiques, etc.), sont des étiquettes qui ne suffisent pas à révéler la complexité d'une personne, elles demeurent utiles pour éclairer un parcours et donner certaines indications de position au sein des rapports sociaux et une idée des expériences qui l'ont (in)formée. Je m'identifie donc comme femme blanche, cisgenre, francophone habitant dans une province à majorité francophone (le Québec, au Canada), née à Montréal, un territoire autochtone non cédé, et habitant son centre-ville depuis plus de vingt ans, détentrice d'une maîtrise, terminant un doctorat, catholique de naissance, mais apostasiée (débaptisée) au début des années 2000 (un geste symbolique, que j'ai posé pour respecter mes convictions et de mes valeurs sociales) et en assez bonne santé. Je fais donc partie des personnes bénéficiant de nombreux privilèges et mes expériences d'oppressions sont relatives et loin d'avoir dominé le quotidien au-delà de l'expérience de la discrimination, du sexisme et du harcèlement « ordinaires », qui parsèment la vie d'une femme nord-américaine. Professeure depuis l'automne 2018, ma situation financière, quoique précaire par moment, s'est plus souvent située dans la moyenne canadienne ou au-dessus. Je me retrouve donc, de par plusieurs de ces composantes identitaires et des privilèges qui en découlent, complice de plusieurs systèmes d'oppression, tout en faisant simultanément partie (bien que dans une moindre mesure, comme je viens de l'expliquer) de groupes marginalisés à partir des cadres dominants de ma société. La

reconnaissance de ces multiples identifications dans les divers rapports de pouvoir, contradictoires et coexistants, est d'ailleurs au cœur des analyses féministes.

Le doctorat en management... féministe

Cette thèse est à la fois le résultat et un facteur de transformation d'un parcours de vie, amorcé en janvier 2013, au moment où j'ai la « chance » de voir mon poste au sein de la fonction publique fédérale aboli, et où je me vois offrir l'occasion d'un retour aux études alors que je caresse cette idée de projet doctoral depuis quelque temps déjà. J'ai en effet trouvé très stimulante la recherche réalisée dans le cadre de la maîtrise et cela s'inscrit simultanément dans une quête de sens, alors que je n'en trouve plus tellement dans mon travail du moment. Le parcours doctoral sera l'occasion de plusieurs virages...

Ma préoccupation face aux inégalités persistantes dans l'organisation remonte à plusieurs années et peut être retracée au fil de mon expérience professionnelle antérieure au doctorat. Pareillement, mon intérêt pour les questions de genre et d'identité ne sont pas nouvelles, même si je n'aurais pas, à l'époque, employé la terminologie que j'emploie aujourd'hui. Par exemple, je n'aurais pas parlé de construction identitaire pour parler de mes tentatives de faire sens de mon expérience.

Dans le cadre des emplois occupés avant, je n'étais officiellement manager non plus que je me considérais moi-même comme une manager. Toutefois, mon rôle impliquait d'embaucher des gens, de superviser leur travail, de les orienter et de gérer leur performance et je côtoyais l'équipe de direction qui me délégait de nombreuses tâches managériales telles que celle d'ébaucher le plan stratégique quinquennal. Ces

expériences m'ont mise en contact avec plusieurs femmes cadres intermédiaires qui, au fil des ans, ont partagé leurs expériences et les obstacles systémiques auxquels elles ont été confrontées. Des collègues m'ont partagé leur hésitation à entreprendre la progression hiérarchique parce qu'elles disaient ne pas pouvoir s'identifier à l'image qu'elles se faisaient du « manager » et préféraient éviter la promotion plutôt que de faire des choix qu'elles percevaient comme non éthiques. J'étais aussi préoccupée par le constat de la persistance de la sous-représentation des femmes dans les postes de pouvoir en dépit de nombreuses mesures et du mythe de l'égalité atteinte au Québec. C'est donc à la fois en lien avec cette préoccupation et pour vivre une passion que j'ai décidé d'entreprendre un doctorat. Je venais alors de terminer la maîtrise en éducation et j'avais préféré les aspects de la recherche que j'avais l'impression de n'avoir pu explorer à fond. Au départ, l'objet de recherche prend donc appui sur ces témoignages et sur les statistiques qui témoignent des inégalités persistantes.

Si je suis arrivée au doctorat avec une certaine sensibilité critique et constructiviste, la première version de mon questionnement de recherche s'inscrit dans les approches féministes libérales, l'idée initiale étant d'explorer la différence en matière éthique entre les hommes et les femmes. Une approche s'inscrivant à la base dans un paradigme positiviste, découlant notamment des conseils reçus, de mon manque de connaissance de la littérature en management et des théories féministes. Dès le début de la scolarité doctorale, je ressens un certain inconfort, une dissonance face à la formulation de mon objet de recherche et à ses implications. Cette question est aussi influencée par la première littérature (quantitative, différentialiste) avec laquelle je suis en contact, ce qui est en partie le fruit du hasard et en partie liée à l'influence de certain.e.s professeur.e.s. Graduellement, je prends conscience des postulats implicites de la formulation de ma problématique et des contradictions qu'elle présente (en elle-même,

mais aussi avec mes convictions). Par exemple, l'idée de différence qui est initialement inscrite dans la formulation de mon objet de recherche a des orientations causales qui ne cadrent pas avec ma sensibilité initiale (j'arrive d'une maîtrise en éducation résolument socioconstructiviste). De plus, je constate au contact de la littérature que les approches de comparaisons différentialistes ont prouvé leur inefficacité et qu'elles contribuent aux inégalités en insistant sur la différence. Ce sera le début d'une grande remise en question...

La question de recherche a donc, comme c'est souvent le cas dans un projet doctoral, été reformulée plusieurs fois et cela a nécessité l'exploration de plusieurs littératures prenant racine dans différents courants théoriques. Partant d'une littérature issue du courant libéral, dominante en gestion, où le genre est une variable de contrôle, puis découvrant une littérature sociologique qui examine les structures, les systèmes de domination, la division sexuelle du travail et les conditions matérielles d'existence des femmes. Par la suite, j'ai exploré la littérature en psychologie, plutôt fonctionnaliste, qui met l'accent sur les différences entre les catégories et sur les façons de mieux former, mentorer, coacher les femmes pour réduire les effets de la différence (présumée naturelle), pour enfin découvrir une littérature féministe plus critique où je me suis sentie davantage « chez moi », où les naturalisations sont mises en lumière, où le genre est au cœur des préoccupations et où la construction variable des normes qui l'entourent est démasquée. Ces explorations ont aussi généré un travail identitaire chez moi, qui bien sûr, est continu au fil de la vie, mais qui a été exacerbé par ces virages.

7.2 Une posture épistémologique en construction

Le parcours doctoral est aussi bien sûr le théâtre de la construction progressive d'une position épistémologique plus ou moins affirmée et plus ou moins achevée. Cette construction est le fruit de plusieurs influences, parmi lesquelles se trouvent les savoirs codifiés et le paradigme épistémologique établi dans le domaine de recherche, la personnalité et la position épistémologique de la direction de recherche et les rites d'interaction de la communauté scientifique dans laquelle est conduite la recherche (Baumard, 1997). Cette construction a aussi une dimension identitaire (image de soi, valeurs) et sociale communautaire à laquelle il faut ajouter les sensibilités et les convictions personnelles qui évoluent au fil du temps. Je retrace ailleurs plus en détail la genèse de la construction de la posture féministe critique au fil du parcours doctoral (Aumais, 2020) que je vais résumer ici.

Un des apprentissages marquants du cheminement doctoral aura été cet apprentissage de l'entrée dans cette conversation épistémologique. Si l'on accepte que les différences épistémologiques sont incommensurables, il est crucial de positionner son travail afin qu'il soit évaluable. Je le qualifierais donc de socioconstructiviste avec une influence critique puisqu'il s'appuie sur les postulats suivants, comme je l'ai déjà expliqué, à l'effet qu'un phénomène étudié ne peut être séparé du sujet connaissant (il n'existe donc pas de vérité ou de connaissance « vraie » que je puisse produire dans l'absolu). La qualité de la connaissance produite dépend donc d'un comportement éthique, de l'explicitation du processus d'élaboration de la connaissance et de la rigueur critique dans la conduite du processus de recherche, de la crédibilité, de l'authenticité. Par ailleurs, il s'inscrit dans la théorie féministe-critique, examinant les rapports de pouvoir, la régulation managériale des identités, etc.

Il est bien entendu impossible de retracer avec précision l'évolution (ou devrais-je plutôt dire, la construction) de ma posture épistémologique. Toutefois, certains événements ont été marquants. Par exemple, c'est dans le contexte du séminaire doctoral sur la *Théorie des organisations*, aux HEC, que je suis appelée à lire certains textes académiques qui auront une influence notable sur mon parcours. Il s'agit par exemple du texte de Patricia Yancey Martin (2006) qui m'introduit à la notion de genre comme pratique sociale. Son travail, inspiré des travaux de West et Zimmerman, Goffman, Kondo et Butler, s'intéresse à la façon dont le genre se construit, s'accomplit et se redéfinit dans les interactions sociales à la lumière des conceptions normatives et articule cette construction autour de l'interaction entre deux niveaux (les pratiques institutionnalisées et la pratique qui émerge dans l'action, dans les interactions sociales). Une autre source d'influence marquante sera Judith Butler, dont la première lecture peut être retracée au début de la scolarité doctorale et à mon introduction aux différents courants de théories féministes et à leurs principaux débats. Butler postule que le « sexe » est aussi une construction idéologique. C'est l'organisation sociale arbitraire des individus en deux catégories qui est à la base d'une représentation de la division des sexes comme binaire et naturelle alors que le sexe anatomique et l'identité ne coïncident pas toujours (voir à ce sujet, les travaux de Fausto-Sterling, 1992, 2000, 2005, 2012 en biologie). Ces travaux expliquent bien la construction binaire du sexe et le fait que la médecine tend à penser la sexualité en termes de déviances, pathologisant les corps qui ne s'inscrivent pas dans cette binarité ou sa correspondance en termes de désir dans la « matrice hétérosexuelle ». Ces idées mettront un temps à faire leur chemin chez moi, mais elles ont éventuellement influencé un virage théorique. Alors que sa pensée me semblait difficile à mobiliser concrètement (la construction du genre, du sexe, la performativité), le contact des travaux de Martin (2003, 2006) et des travaux

en *strategy-as-practice* (Seidl et Whittington, 2014; Vaara et Whittington, 2012) aura l'effet de clarifier certains éléments et d'en voir l'application possible en recherche.

Il existe aussi des pratiques sociales, coutumes, conventions qui sont liées aux critères de qualité d'une « bonne » recherche ou d'une « bonne » chercheur.e. Ces critères sont socialement construits (et ne sont pas universels), mais ils affectent tout de même la légitimité perçue de notre travail. Lorino (2019) dans le support électronique de sa présentation aux HEC en avril 2019, résumait l'héritage de la pensée de Descartes, les croyances qui continuent de dominer le monde de la recherche. Parmi ces croyances, il cite le fait que « la pensée doit être fondée sur un doute général et introspectif, pour se débarrasser des croyances issues de l'expérience et partir de zéro ; la connaissance est fondée sur des vérités sûres, c'est-à-dire des représentations logiques, mathématisables, reproduisant le monde réel dans l'esprit de la vérité comme correspondance et le subjectivisme selon lequel le test ultime de la vérité vient du raisonnement logique d'un esprit rationnel, libéré des préjugés et des circonstances sociales et matérielles ». Dans les cercles managériaux, politiques et académiques, la domination culturelle de l'idéal rationaliste, de modéliser causalement et de contrôler persistent alors que pour Lorino « la seule façon de comprendre les situations, c'est d'en avoir une expérience interne et active, en les transformant ».

Au fil du projet, mon positionnement en termes de compréhension de l'identité comme étant toujours en construction, changeante et inconsistante se confirme. L'idée d'une identité personnelle singulière et de multiples identités sociales telles que conçue par les approches fonctionnalistes ne m'apparaît pas tenir la route au regard des résultats de la présente thèse. Un des débats qui persiste dans la littérature concerne la mesure de l'importance du langage et du discours dans la construction identitaire. Si mon

intention au départ était de contribuer en montrant la nature matérielle et incarnée (aspect souvent négligé) de la construction identitaire, je dois maintenant admettre que l'importance du langage et du discours dans la construction identitaire est ressortie (en dépit de mes efforts), possiblement parce que je n'ai pas porté assez attention à la dimension matérielle ou que j'ai manqué de temps pour analyser la masse de données. Il pourrait donc s'avérer intéressant d'approfondir cet aspect.

L'exploration de la construction identitaire dans ce travail visait aussi à étudier le rôle du genre dans le processus. Je me suis concentrée ici sur les épisodes où des tensions déchainaient un travail identitaire chez les participantes. Si le travail identitaire peut être qualifié d'actif, il n'est pas toujours conscient. Si certains penseurs critiques (voir Willmott, 1999, par exemple) avancent que la poursuite d'une identité unifiée, cohérente et consistante est illusoire, il m'apparaît que mes observations permettent d'affirmer que les personnes observées expriment le besoin, ne serait que temporairement, d'atteindre un certain niveau de cohérence, de stabilité. Chez les participantes, cela a été exprimé par des décisions ou des actions qu'elles ont prises pour rétablir ce sentiment de cohérence. En effet, à travers les différentes tensions que les participantes ont vécues pendant la période de transition, elles s'engagent dans du travail identitaire dans une quête de réparation, de stabilisation ou de redéfinition afin de se retrouver de nouveau en sensation d'équilibre et de cohérence. Dans son utilisation et son analyse de la notion de tension, cette thèse se rapproche du travail de Pezé qui utilise la notion d'épreuve comme opérateur analytique (Pezé, 2012).

Examen critique de mon travail – travail identitaire genré ou conflit de rôle ?

Alvesson et Gjerde (2020) insistent sur l'importance de distinguer la notion d'identité de celle de rôle. La distinction est claire dans la littérature sur les rôles, mais souvent confuse dans la littérature sur l'identité. J'ai utilisé l'identité pour référer aux significations subjectives et au travail identitaire déployé par les personnes pour répondre aux questions qui suis-je et comment dois-je agir ? (Cerullo, 1997; Sveningsson et Alvesson, 2003). Le concept de rôle implique que les personnes suivent des « scripts » de conduite liés à des identités sociales et à des situations particulières (Biddle, 1987, cité par Alvesson, 2020). Selon la littérature sur les rôles, les personnes sont conscientes que des attentes partagées contraignent leur comportement. Par conséquent, ces rôles leur permettent de s'intégrer ou à se positionner dans un groupe, une organisation, une société et, grâce à cette catégorisation, de savoir ce qui est attendu et quoi attendre des autres (exemple leader ou suiveuse). Le concept a été critiqué pour sa nature statique et déterministe et parce qu'il s'appuie principalement sur la socialisation (on serait socialisé à agir de telle ou telle manière en fonction de l'identification à des catégories) sans prendre en considération l'agence des personnes.

Un des facteurs qui a ralenti la complétion du présent travail a été le manque de consensus et la fragmentation dans la littérature sur l'identité. Cela m'a amenée à me poser de nombreuses questions et à repartir « en arrière » pour réexaminer mes données à la lumière de ces questions. Est-ce moi qui impose par mes choix théoriques et méthodologiques cette notion d'identité, s'agit-il plutôt de construction de rôle? (Alvesson et Gjerde, 2020). Les personnes sont-elles réellement préoccupées par leur identité? Je me suis donc permis de réexaminer les données avec un oeil critique pour éviter de considérer que « tout » constitue du travail identitaire. Je pense pouvoir

affirmer que mon travail s'éloigne de la notion de rôle, même s'il s'intéresse à l'arrivée dans la fonction de manager, en ce qu'il étudie la façon dont les individus se qualifient, comment ils se définissent comme personne à travers ce changement de rôle et comment ils définissent la féminité et la masculinité. Mon travail s'attarde à présenter les éléments contextuels qui incluent inévitablement des attentes liées aux tâches et à la fonction, des enjeux de temps et de surcharge, afin de permettre aux lecteurs et lectrices d'évaluer les interprétations avancées.

De nombreux auteur.e.s ont fait valoir le fait que des préoccupations identitaires doivent être déclenchées pour être accessibles aux chercheurs. Je pense que le choix du contexte de transition vers un nouveau poste a rendu possible cet accès aux luttes et aux questionnements identitaires. Par ailleurs, l'analyse des données m'a amenée à recenser de très nombreux positionnements où les personnes s'autodéfinissent et où des questionnements réflexifs sont évoqués. Je pense donc pouvoir affirmer que le matériel présenté ici présente de nombreuses traces des efforts que les personnes ont consacré à la maintenance, à la réparation ou à la révision de l'identité. En effet, selon Pratt (2012), une des façon de repérer le travail identitaire est de repérer les efforts des personnes pour composer avec les enjeux divers, comme une basse estime de soi, de la confusion ou un manque de direction. Si ces problématiques ne sont pas facilement accessibles, je pense que la méthode déployée ici a permis d'accéder au travail identitaire à travers la recension des jalons, obstacles et difficultés des participantes.

Par ailleurs, il a été réitéré dans la littérature sur l'identité (Alvesson et Gjerde, 2020; Down et Reveley, 2009) qu'il n'est pas suffisant d'étudier les narratifs en entrevue, mais qu'il faut aussi examiner les interactions puisque la confirmation de l'identité d'une personne passe inévitablement par son déploiement face à autrui. Cet aspect est central

à la construction identitaire et à la formation de l'identité et donc il a été particulièrement pertinent d'examiner ici les interactions avec les subordonné.e.s et les supérieur.e.s, ce qui a rendu le projet à la fois plus riche et plus complexe.

7.3 Le parcours doctoral comme moment de transition

Les moments de transition, tels que l'entrée dans la vie active, l'arrivée dans une organisation et les changements de rôles entraînent « une réorganisation des rapports que les sujets entretiennent avec eux-mêmes, avec autrui, avec leurs milieux de socialisation » (Mègemont et Baubion-Broye, 2001) et un travail identitaire accru (Ibarra, 1999; Ibarra et Barbulescu, 2010). Le parcours doctoral peut donc aussi être considéré comme un moment de transition, d'une identité de « professionnelle » vers une identité de « doctorante » vers une identité de « chercheur.e », « académique » en devenir avec ce que cela comporte de doutes, de questionnements, d'apprentissages, de travail identitaire. Le parcours doctoral est en effet l'occasion d'un travail identitaire généré « à l'aune d'épreuves qui le jalonnent (...) obligeant à clarifier ses croyances quant au métier d'enseignant-chercheur ; c'est-à-dire où s'éprouve ce qui est considéré pour vrai tant pour lui que par sa communauté » (Germain et Taskin, 2017) et l'expérience de terrain a aussi généré un travail identitaire chez moi, que j'ai évoqué dans plusieurs travaux publiés (Aumais, 2019, 2020; Aumais et Germain, 2021). Être doctorante est une identité liminale « reconnue » comme dit (Beech, 2011) en ce sens qu'elle est encadrée par un statut dans l'institution et par les diverses règles qui régissent ce programme de « formation à la recherche », qui est par définition temporaire. Différents moments clés (acceptation par l'université, scolarité doctorale, examen de synthèse, obtention de financement, proposition de thèse, soutenance et diplomation) jalonnent ce parcours transitoire entre une identité « étudiante » vers une

identité d'apprentie chercheur.e enseignante (j'ai commencé à enseigner la gestion des ressources humaines, en 2014 et j'ai enseigné depuis près d'une vingtaine de charges de cours en management) vers une identité de « chercheur.e enseignante junior » qui est en quelque sorte sanctionnée par la thèse acceptée et la soutenance réussie, puis par l'obtention d'un poste de professeure, pour certain.e.s.

Ce passage (toujours en cours) d'une identité de chercheur.e junior vers celle de chercheur.e établie repose sur l'imprévisibilité de la publication et la capacité à mener de front de multiples tâches sans se laisser engouffrer par les tâches administratives. Cela peut entraîner des périodes d'incertitude et d'insécurité. Comme apprentie chercheur.e, il est difficile d'évaluer la qualité de son propre travail puisque les points de comparaison sont rares. Plusieurs auteur.e.s ont exploré les questions des doutes (Germain et Taskin, 2017), du syndrome de l'imposteur (Bothello et Roulet, 2019) et de l'inconfort ressenti (Pagan, 2019) dans la transition identitaire (entre étudiante et chercheur.e par exemple, ou entre jeune chercheur.e et chercheur.e établie). Ces lectures auront pour effet de normaliser le doute, voire même de le rendre souhaitable étant donné la nature du travail académique. Au fil des lectures sur le processus d'apprentissage et de ma socialisation au métier de chercheur.e, je constate que les obstacles rencontrés sont assez répandus ce qui contribue à favoriser l'acceptation de l'inconfort et à voir cette négociation de tension comme un rituel de transition, voire un mode de vie...

Alors quoi? Que reste-t-il de la personne que j'étais en 2013, au début de ce parcours doctoral et identitaire qui a transformé ma vie radicalement ainsi que le regard que je pose sur les réalités qui m'entourent? Un parcours de thèse c'est long et ce n'est pas seulement une démarche intellectuelle et professionnelle, c'est aussi un parcours

ponctué d'apprentissages, de blocages (plus ou moins longs et parfois vécus assez péniblement), d'opportunités, de voyages, de deuils, de rencontres, de ruptures, de problèmes de santé, de déménagement... Au fil de ce parcours, j'ai aussi changé de sujet de thèse, de direction, de département, d'emploi, d'ancrages théoriques. Au fil des conférences, des rencontres, des présentations, des enseignements, des questionnements, je me suis transformée. Ce qui n'a pas changé, c'est la colère face à l'injustice et le désir de contribuer à une plus grande justice sociale. Ce besoin de contribuer, à ma modeste mesure à réduire les inégalités que subissent certains groupes marginalisés de nos sociétés, se trouve au cœur de ma construction identitaire. Ce qui a changé, c'est la conviction (qui s'est construite dans la dernière décennie) que l'univers des possibles est tellement plus vaste que ce que j'imaginai... Ce constat s'applique autant à ma vision de moi-même qu'à celle du monde qui m'entoure. Enfin, même si cette thèse s'intéresse surtout à la dimension de genre (personne que j'étais obligée), elle ouvre la voie à un programme de recherche plus diversifié et plus nuancé. Un espoir aussi; malgré l'ampleur de la tâche à accomplir, que cessent les injustices.

CONCLUSION

Cette thèse rejette l'idée selon laquelle les personnes se réalisent et opèrent dans un monde social qui existe indépendamment d'eux (bastion du managérialisme). En effet, le management n'est pas seulement quelque chose que l'on fait, mais – et c'est central dans ce travail – est lié à notre identité (qui l'on est) et à la manière dont nous sommes liés à autrui (Cunliffe, 2013, 2014, 2017; Cunliffe et Sadler-Smith, 2010; Tengblad, 2003). Cette vision s'éloigne de la vision « réaliste » du monde et de l'organisation, que sous-tend la théorie dominante de l'organisation et du management et défend plutôt l'idée selon laquelle les personnes ont une relation dialectique avec le monde social qui les façonne et qui est façonné à son tour par leurs expériences et leur création de sens, au quotidien. Les managers ont un impact sur la vie des gens, sur la société et sur l'environnement et donc on ne peut se contenter d'aborder le management comme un ensemble d'aptitudes et de compétences impliquant la maîtrise de techniques ou comme un rôle généralisable. Le management est plutôt une pratique relationnelle, réflexive et morale, loin de se résumer aux structures et aux systèmes organisationnels. Au cœur de cette pratique, on trouve le manager et son identité. S'intéresser au management, c'est donc s'intéresser au travail identitaire que les managers réalisent dans l'accomplissement de leur travail, aux efforts continus qu'ils et elles déploient pour façonner leur identité et leur définition de soi par rapport à autrui. Ce travail identitaire est imbriqué avec la pratique du genre, comme on a pu le constater à la lecture des récits des participantes.

En analysant les pratiques de travail identitaire genré et les mécanismes de régulation de l'identité qui sont à l'œuvre, ce travail a contribué à éclairer la persistance d'un sous-texte genré dans les pratiques de travail identitaire et dans les récits individuels et collectifs. Sous-texte genré qui (re)produit des distinctions de genre en (re)définissant des hypothèses, des normes et des valeurs qui correspondent à un genre ou à l'autre. Ces distinctions se manifestent aussi dans la régulation organisationnelle de l'identité sous la forme de facettes identitaires, promues, souhaitées, récompensées, invalidées ou dévalorisées. Dans le travail identitaire individuel, les normes de genre créent des incompatibilités entre les positions identitaires professionnelles incarnées et les positions idéales valorisées par les discours. Ces incompatibilités se traduisent par des tensions que les individus cherchent à résoudre en mobilisant diverses formes de féminités.

Comme le faisait remarquer l'introduction d'un numéro spécial de *Gender Work et Organization* en 2019, le régime de genre et certaines pratiques de la masculinité dans les organisations demeurent bien en place et contribuent à la reproduction des inégalités et discriminations de genre et autres. La compréhension de la nature genrée de l'organisation permet de mieux comprendre la fabrique de ces inégalités et le modèle institutionnalisé de valeurs qui privilégient les traits associés à la masculinité, tout en dévaluant tout ce qui est codé comme « féminin », incluant, mais pas seulement, les femmes... En conséquence, les femmes subissent une forme de subordination quasi automatique qui entraîne diverses conséquences : harcèlement sexuel, agression sexuelle, violence, banalisation et objectivation des représentations stéréotypées dans les médias et dans la vie quotidienne, dénigrement, exclusion ou marginalisation dans les sphères publiques (Fraser, 2007, citée par Knights et Pullen, 2019).

Cette recherche est limitée à un groupe que l'on pourrait qualifier de privilégié, car constitué (incluant la chercheuse) de femmes blanches cisgenres issues de la classe moyenne et titulaires d'une maîtrise. Par conséquent, on peut supposer que leurs préoccupations et aspirations professionnelles ainsi que les obstacles auxquels elles font face sont différents de celles de personnes racisées ou dont les antécédents scolaires, professionnels, de classe, d'origine ethnique ou la condition physique ou qui ne s'inscrivent pas dans des identités hétéronormatives amènent à être construit.e.s comme « l'autre ». Une piste de recherche future serait donc d'étendre la recherche à un échantillon de personnes plus divers, de croiser différents axes de différence. Bien que cette recherche ait examiné la construction identitaire de femmes en contexte de transition, elle ne considère pas la catégorie « femme » comme une catégorie unifiée. Avec seulement trois participantes, qui présentaient un profil assez similaire au-delà d'une relative différence d'âge, des différences ont été mises en lumière dans la façon de composer avec les normes culturelles, organisationnelles et sociales et différentes familles de pratiques de travail identitaire ont été décrites.

Pour examiner le changement identitaire, cette recherche s'est concentrée sur l'analyse des pratiques situées de personnes nouvellement nommées à une fonction managériale. Cependant, un design longitudinal pourrait contribuer à expliquer le changement identitaire en examinant les schémas d'actions et d'événements individuels sur une période plus longue. Il pourrait aussi s'avérer intéressant d'examiner le changement identitaire dans un contexte différent.

Les pistes d'amélioration que je viens d'énoncer ouvrent la voie à des améliorations, des croisements et des approfondissements que je compte explorer dans le contexte de mon programme de recherche des prochaines années. Par ailleurs, l'hégémonie de

l'école de Manchester a été questionnée en études critiques et on appelle à un nécessaire pluralisme des approches et des épistémologies (Harding, 1986, 1991, 2020). Ces appels soulignent que certaines voix (dont celles des femmes) sont moins audibles (Prasad *et al.*, 2016). En ce sens, je pense que mon travail contribue à faire entendre une voix de femme, qui étudie des femmes, tout en s'intéressant aux questions de réflexivité et d'éthique en lien avec le processus de recherche (Brewis et Wray-Bliss, 2008).

Une approche socioconstructiviste reconnaît que les acteurs reproduisent continuellement leur identité qui est inscrite institutionnellement, renforcée hiérarchiquement, mais aussi parfois, une simple opération de relations publiques, comme en ont témoigné les participantes à cette recherche. Tenant compte de cette dualité, une approche processuelle de l'identité combine une observation des interactions « de proche » (*close-up*) (Ybema, 2020), qui zoome sur les dynamiques de la vie organisationnelle au jour le jour, avec un angle plus large (*wide angle*) qui prend un peu de recul pour examiner des dynamiques plus larges, une vue panoramique de l'organisation, avec son histoire, ses relations de pouvoir, et les dynamiques sociétales qui l'environnent. Car la construction identitaire n'est pas univoque, stable et linéaire. Ybema donne l'exemple des employé.e.s de Shell qui déploient d'avantages d'expressions de leur appartenance à la culture latino face à un management étranger. Il est possible de mieux comprendre les processus *d'organizing* si on comprend l'identité de manière processuelle, car cela permet de capturer la fluidité de la vie sociale (Phillips et Hardy, 2002) puisque la simple adoption d'une vision critique laisse peu de place à l'agence des personnes et à leur mobilisation consciente et instrumentale de certaines identités.

Dans ce travail, j'ai utilisé la notion de « jalons », qui constituent des ruptures dans le cours des choses, des événements marquants ou des préoccupations récurrentes. Un croisement de cette notion de jalon avec la notion d'épreuve (Martucelli, 2015) pourrait s'avérer intéressant. Ces ruptures dans l'ordre normal des choses sont source d'intérêt car l'inconfort et la tension identitaire, liés à différents aspects de la transition vers la fonction managériale déclenchent le travail identitaire (Watson, 2008).

Proche des approches herméneutiques, plaçant l'expérience vécue au cœur de l'analyse, cette recherche qualitative a nécessité l'implication de la chercheur et il a fallu composer avec des injonctions contradictoires. Par exemple profiter de la grande proximité offerte par la méthode pour créer un lien de confiance tout en maintenant une distance professionnelle (Langley et Klag, 2017; Prasad et Prasad, 2002). Suivant Anteby (2013), je soutiens qu'il est possible (voire inévitable) de développer des liens tout en conservant une saine distance. Cette thèse a aussi proposé une exploration des espaces d'échange et de réflexivité créés par la co-construction de sens entre les participantes à cette recherche et la chercheure, s'inscrivant en rupture avec le caractère prétendument objectivant des observations. J'ai aussi tenté d'incorporer une certaine nuance dans la description des rapports de pouvoir.

La normativité du domaine social et le phénomène de normalisation (la sédimentation des normes) freinent la transformation sociale possible. Toutefois, les changements de normes sociales ne peuvent venir que des individus qui, par leurs pratiques, valorisent collectivement de nouvelles normes et les font advenir comme nouvelle normalité sociale. Je demeure donc convaincue qu'en rendant visibles les attentes et les hypothèses liées au genre qui persistent dans les discours sur le management, il est possible de contribuer à un changement dans les organisations. J'aimerais donc, en

développant mon futur programme de recherche, contribuer au développement d'une connaissance qui examine (et questionne) les significations associées au fait de s'identifier (ou pas) aux catégories homme ou femme, dans les organisations. Je voudrais aussi contribuer au projet collectif de décolonisation. J'ai d'ailleurs pris conscience au fil des apprentissages, des rencontres et des transformations du projet doctoral qu'il faudra réfléchir autrement, chercher à développer des ponts, entre les concepts, les théories, les personnes, les positions de sujets et les disciplines afin de démasquer et questionner mon privilège blanc, à la manière dont je contribue, malgré les meilleures intentions, à la (re)production quotidienne de la suprématie blanche. C'est un combat difficile et j'ai encore beaucoup à (dés)apprendre pour y participer utilement. Une piste importante pour le développement de recherches futures, serait donc de pousser plus loin ce questionnement et cette prise de conscience pour contribuer à la transformation collective.

ANNEXE A

LISTE DES RÉUNIONS OBSERVÉES²⁰

NO	Date	Type	Présents	Cahier	Page
1	11-01-2016	Réunion équipe de gestion locale	H, n+1, 10 collègues	1	11
2	12-01-2016	Réunion équipe H	H, 15 subordonné.e.s	1	38
3	12-01-2016	Coaching (donné par H)	H, une employée	1	42
4	12-01-2016	Réunion équipe de gestion locale	H, n+1, 8 collègues	1	47
5	18-01-2016	Téléconférence comité de gestion	H, n+1, 8 collègues sur place (au téléphone n+2) et les gestionnaires des autres centres de services)	2	15
6	18-01-2016	Réunion équipe de gestion locale	H, n+1, 8 collègues	2	18
7	25-01-2016	Réunion équipe de gestion locale	H, n+1, 8 collègues	2	44
8	26-01-2016	Réunion équipe H	H, 9 subordonné.e.s	2	
9	26-01-2016	Téléconférence régionale	H, n+1, n+2, gestionnaires régionaux	2	72
10	26-01-2016	Coaching (reçu par H)	H, n+1	2	79
11	01-02-2016	Réunion équipe de gestion locale	H, n+1, 6 collègues	3	15
12	02-02-2016	Rencontre information périodique	H, collègue, 15 subordonné.e.s de H	3	29
13	02-02-2016	Réunion équipe H	H, 15 subordonné.e.s	3	65
14	08-02-2016	Réunion équipe de gestion locale	H, n+1, 7 collègues	3	81
15	09-02-2016	Réunion équipe H	H, 5 subordonné.e.s	3	86
16	09-02-2016	Téléconférence comité de gestion	H, 6 collègues sur place (au téléphone Directrice -n+2) et gestionnaires des autres centres de services clients à travers la province)	3	93

²⁰ Cette liste comprend les réunions récurrentes et les réunions (ad hoc) prévues à l'agenda de la personne suivie auxquelles j'ai pu assister. Je n'ai pas listé ici les (nombreuses) rencontres impromptues (par exemple, quand quelqu'un visite la personne en ma présence ou quand celle-ci visite elle-même quelqu'un à son bureau.

17	15-02-2016	Téléconférence comité de gestion	H, 6 collègues sur place (au téléphone n+2) et les gestionnaires des autres centres de services clients à travers la province)	4	12
18	15-02-2016	Réunion de équipe de gestion locale	H, n+1, 6 collègues	4	22
19	19-02-2016	Réunion équipe H	H et 15 subordonné.e.s	4	49
20	22-02-2016	Réunion équipe de gestion locale	H, n+1, 5 collègues, 1 yée (présente certaines infos puis quitte)	4	64
21	24-02-2016	Rencontre d'information périodique	H, 14 subordonné.e.s	5	18
22	29-02-2016	Rencontre des superviseur.e.s (nouvelle structure)	H, n+1, 5 superviseur.e.s	5	24
23	22-02-2016	Réunion équipe de gestion locale	H, n+1, 6 collègues	5	47
24	01-03-2016	Réunion équipe H	H, 2 superviseur.e.s et 13 subordonné.e.s	5	74
25	08-03-2016	Rencontre coordination opérations	C, 10 collègues chefs, 3 directrices, 1 adjointe administrative et 1 représentante RH	6	2
26	08-03-2016	Rencontre d'unité	C, 22 subordonné.e.s (16 hommes, 6 femmes), directrice (n+1 ne de C)	6	11
27	29-03-2016	Statutaire (C rencontre n+1)	C et n+1 (directrice)	6	59
28	29-03-2016	Rencontre 'sur les heures étendues'	C et n+1, 4 membres de l'équipe de C	6	70
29	30-03-2016	Statutaire (C rencontre n+1)	C et n+1 (directrice)	7	6
30	30-03-2016	Réunion de la direction	C et n+1, 4 collègues	7	29
31	30-03-2016	Rencontre sécurité industrielle	C, 1 subordonné, 2 collègues	7	34
32	05-04-2016	Rencontre coordination opérations	C, 11 collègues chefs, 3 directrices, 1 adjointe administrative et 2 invités	7	46
33	06-04-2016	Téléconférence 'faits saillants'	C et Directrice (haute direction, collègues et directeurs)	7	64
34	06-04-2016	Rencontre équipe test	C et 4 yés	7	89
35	06-04-2016	Rencontre d'unité	C, 23 subordonné.e.s, une invitée	7	91
36	12-04-2016	Réunion de la direction	C et n+1, adjointe admin, 10 collègues	8	2
37	19-04-2016	Rencontre coordination opérations	C, 10 collègues chefs, 3 directrices, 1 adjointe administrative	8	30
38	19-04-2016	Statutaire (C rencontre n+1)	C et n+1	8	40
39	20-04-2016	Rencontre indicateurs / tableaux de bord	C, 4 collègues	8	74
40	29-04-2016	Statutaire (C rencontre n+1)	C et n+1	9	40

41	03-05-2016	Rencontre coordination opérations	C, 8 collègues chefs, 3 directrices, 1 adjointe administrative	9	49
42	03-05-2016	Lancement projet 'engagement'	C, dizaine de collègues, 3 directrices, 1 adjointe	9	65
43	04-05-2016	Rencontre avec le syndicat	C et représentant syndical	10	9
44	04-05-2016	Réunion (stratégie de révision annuelle)	C, 2 collègues et 3 membres de son équipe	10	20
45	10-05-2016	Rencontre syndicat	C et représentant syndical	10	30
46	10-05-2016	Réunion de la direction	C et n+1, adjointe admin, 10 collègues	10	33
47	11-05-2016	Rencontre réorganisation équipe	C et 6 subordonné.e.s	10	72
48	11-05-2016	Rencontre équipe test	C, 4 subordonné.e.s	10	95
49	16-05-2016	Téléconférence stratégie gestion risques	R, n+1	11	1
50	16-05-2016	Téléconférence 'effet A'	R, 2 collègues	11	13
51	16-05-2016	Rencontre n+1 (cas à discuter)	R, n+1 et une personne de son équipe	11	18
52	16-05-2016	Rencontre projet guichet unique	R, deux collègues	11	21
53	17-05-2016	Réunion de gestion d'unité	R, n+1, directrice (n+1 de n+1) et ses 2 collègues chefs	11	45
54	10-06-2016	Réunion 'diversité'	R, 2 collègues et 2 directrices d'autres secteurs	12	18
55	22-06-2016	Rencontre d'équipe	R, 12 subordonné.e.s	12	23
56	23-06-2016	Rencontre (grève postes)	R, directrice et 13 collègues de R (dont C)	12	45
57	19-07-2016	Rencontre d'équipe	R, 11 subordonné.e.s	12	58
58	20-07-2016	Comité de gestion	R, n+1, directrice et 7 collègues	13	1
59	25-07-2016	Réunion de gestion d'unité	R, n+1 et ses 2 collègues chefs	13	16
60	26-07-2016	Coaching (donné par R)	R et une subordonnée	13	44
61	02-08-2016	Comité de gestion	R, directrice et 10 collègues	13	61
62	03-08-2016	Coaching (donné par R)	R et une subordonnée	14	14
63	09-08-16	Coaching (donné par R)	R et un subordonné	14	40

ANNEXE B

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

UQÀM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains

No. de certificat: 785
Certificat émis le: 28-01-2019

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE RENOUVELLEMENT

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la Politique No 64 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	La fabrique de l'identité managériale par la pratique du genre : la transition vers la haute direction.
Nom de l'étudiant:	Nancy AUMAIS
Programme d'études:	Doctorat en administration
Direction de recherche:	Olivier GERMAIN

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire
Professeur, Département de marketing

ANNEXE C

AVIS FINAL DE CONFORMITÉ DU COMITÉ ÉTHIQUE

UQÀM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains

No. de certificat: 785

Date: 09-03-2020

AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

Titre du projet:	La fabrique de l'identité managériale par la pratique du genre : la transition vers la haute direction.
Nom de l'étudiant:	Nancy AUMAIS
Programme d'études:	Doctorat en administration
Direction de recherche:	Olivier GERMAIN

Objet : Fin du projet

Bonjour,

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a bien reçu votre rapport éthique final et vous en remercie. Ce rapport répond de manière satisfaisante aux attentes du comité.

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CERPE plurifacultaire vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs vœux pour la suite de vos activités.

Cordialement,



Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire
Professeur, Département de marketing

ANNEXE D

ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ



Engagement de confidentialité

Titre de la recherche : La fabrique de l'identité managériale en contexte de transition professionnelle.

Identification des membres de l'équipe de recherche :

Chercheuse principale : Nancy Aumais, étudiante au doctorat en administration UQAM,
aumais.nancy@courrier.uqam.ca

Directeur de thèse : Olivier Germain, professeur UQAM, germain.olivier@uqam.ca

Conditions de l'engagement :

Nous, soussignés, membres de l'équipe de recherche réalisant le projet de recherche identifié ci-dessus, nous engageons formellement à :

1. Assurer la protection et la sécurité des données que nous recueillerons auprès des participant(e)s et conserver les informations fournies (enregistrements audio et documents papier) dans un lieu sécuritaire;
2. Ne discuter des renseignements confidentiels obtenus auprès des participant(e)s qu'avec les membres de l'équipe ayant signé le présent engagement;
3. Ne pas utiliser ces données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues à moins qu'elles soient approuvées par le Comité institutionnel d'éthique de la recherche sur des sujets humains (CIÉR) de l'UQAM;
4. Ne pas utiliser, de quelque manière que ce soit, les données ou renseignements qu'un(e) participant(e) aura explicitement demandé d'exclure de l'ensemble des données recueillies;
5. Prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des participants et en empêcher l'identification accidentelle, tant lors du traitement et de l'analyse des données que lors de la diffusion des résultats de recherche.

Nom et prénom, titre	Signature	Date
Nancy Aumais, chercheuse principale		04/12/2015
Olivier Germain, directeur de recherche		04/12/2015

ANNEXE E

CLASSIFICATIONS DES COURANTS FÉMINISTES

Auteur.e.s	Classification des approches féministes/du genre (traduction libre des versions en l'anglais)		
Toupin (1993)	<p>Libérale (égalité) Collective-relationnelle</p> <p>Féminisme égalitaire, rattaché au courant philosophique des Lumières, des droits naturels, des droits individuels, à une forme de libéralisme en fait. Ce féminisme voit les femmes comme des sujets neutres d'abord, c'est-à-dire ayant une individualité propre, plutôt que comme (ou avant d'être) essentiellement mères. Ce large courant, aux multiples variantes, est généralement</p>	<p>Différentialiste (différence) Menant aux individualismes</p> <p>Féminisme que l'on qualifierait aujourd'hui « de la différence », et qui fut appelé féminisme « domestique », « maternel », « familial », ou encore de la « maternité sociale », etc. Attribuant aux femmes un rôle singulier à jouer tant dans la famille que dans la société, ce féminisme voit les femmes — leurs pensées et leurs actions — comme des sujets d'abord sexués, c'est-à-dire porteuses potentielles d'enfants ayant donc en premier lieu, avant d'avoir des droits, des responsabilités et des</p>	<p>Poststructuraliste (déconstruction de la différence et pluralisme)</p> <p>Toupin critique ce cadre d'analyse déficient égalité-différence en lien avec les deux premiers courants démontrant l'instabilité des catégories et la fragilité de ce cadre d'analyse, s'inscrivant dans un courant poststructuraliste.</p> <p>Ces nouvelles approches peuvent être décelées dans deux directions que prend la recherche historique : d'une part, l'approche poststructuraliste, avec sa démarche de « déconstruction » de la différence et son pluralisme (par exemple, Scott 1988), et, de l'autre, l'approche multiculturelle, qui vise la prise en considération de la diversité des expériences de vie (DuBois et Ruiz 1990), une direction déjà esquissée,</p>

Auteur.e.s	Classification des approches féministes/du genre (traduction libre des versions en l'anglais)		
	<p>assimilationniste dans ses stratégies. Il met l'accent sur l'appartenance des femmes à la même espèce que les hommes plutôt que sur leurs différences, car celles-ci n'ont servi qu'à les murer dans une « nature » spécifique et à les exclure de la commune humanité. (p. 26)</p>	<p>devoirs découlant de leur place et de leur rôle assigné dans la famille. (p. 26) Le plus souvent protectionniste dans ses stratégies, ce féminisme met l'accent sur ce qui distingue les femmes des hommes, à commencer par leur biologie, plutôt que sur leur commune humanité (p. 26).</p>	<p>puis étayée par Gerda Lerner et par des historiennes afro-américaines. (p. 38)</p>
<p>Lamoureux (2006)</p>	<p>Première vague Lamoureux en parle très peu et y fait référence pour désigner les luttes des années 60-70. Le but premier de son article est de débattre l'existence d'une troisième vague féministe.</p>	<p>Deuxième vague « Politise » les enjeux de la première vague, comme le corps et la sexualité. Elles s'installent ainsi dans une logique de la répétition du même et de la défense des acquis. (p. 60) [...] La forme « collectif » a cédé le pas à des formes organisationnelles plus hiérarchiques [...] dans une logique consistant à dispenser des services à d'autres femmes, définies essentiellement par leurs besoins et leur statut de « victimes » de l'ordre patriarcal (p. 61). Reconnaît le caractère complexe et ambigu de l'identité, sur le plan théorique, et s'engage, sur le plan pratique, dans la logique des coalitions. On est donc loin</p>	<p>Troisième vague « s'il y a une troisième vague, elle recouvre en large partie la deuxième (Bailey 1997, p. 18). (p. 58). Postmoderne, poststructuraliste, postcoloniale. (p. 59) Si le « post » sait d'où il procède, c'est que le féminisme de la deuxième vague a pu créer des « institutions » qui lui servent de points de repère, mais ont aussi vocation de repoussoirs. L'identité « femme » peut difficilement être cernée. Si on a pu noter certains courants essentialistes à l'intérieur du féminisme de la deuxième vague, ce dernier a surtout suscité une réflexion anti-essentialiste qui récusait la naturalité du sexe et du genre et en faisait des constructions sociales, susceptibles d'un travail de déconstruction pratique, autant sur les plans personnels que politiques. Butler (1990) récusait le fait que les « femmes » puissent constituer l'assise du féminisme, Young (1997) avait recours à la notion de série pour décrire la possibilité</p>

Auteur.e.s	Classification des approches féministes/du genre (traduction libre des versions en l'anglais)		
		de l'idée de sororité automatique chère au début de la deuxième vague (Morgan 1970) (p. 63)	d'une action collective des femmes qui ne présuppose pas une identité partagée et que je faisais moi-même référence à un « nous » complexe et problématique fondé sur des « je » singuliers (Lamoureux 1998). (p. 63)
Thomas et Davies (2005)	<p>Liberal Propose une réforme des structures existantes sans les remettre en question.</p> <p>Les femmes privées de droits égaux. (littérature sur les femmes en management, plafond de verre, etc.) Réclame une redistribution des droits.</p> <p>Il n'y a pas de sujet genré. Les femmes et les hommes sont essentiellement les mêmes et les distinctions de genre sont le résultat de la discrimination, des préjugés et des stéréotypes.</p>	<p>Structuraliste Incluant les approches marxistes, matérialistes, black et séparatistes.</p> <p>Révolution — projet de transformation sociale – point de vue unifié. La catégorie « femme » et la différence sont socialement et politiquement construites, et constituent la base ontologique d'expériences (d'oppression) communes inscrites dans la matérialité : patriarcat, système de classe, white power. Approches parfois contradictoires, qui ont en commun une compréhension réaliste et matérialiste du point de vue féministe et elles visent une transformation radicale.</p>	<p>Poststructuraliste (re-inscription) (troisième vague ou post féminisme) Incluant une variété d'approches : post-structuralistes, les approches inspirées de Foucault et post coloniales.</p> <p>Prend une distance des approches précédentes et de la vision des femmes comme victimes de la seconde vague. Vision pluraliste et processuelle de la théorie féministe plutôt que comme un cri de ralliement unifié. Rejet des grands récits de l'oppression ontologique des femmes en faveur d'une conception fragmentée et complexe de la « femme » vivant dans une réalité multiple et complexe. Remet en question le projet politique féministe et la possibilité de parler au nom de toutes les femmes. La version foucauldienne examine les formes de microrésistance.</p>
Scott et Varikas (1988) et Scott (2009)	<p>Première approche Une tentative entièrement féministe entreprend d'expliquer les origines du patriarcat. Les théoriciennes du</p>	<p>Seconde approche La causalité économique devient prioritaire et le patriarcat se développe comme fonction des rapports de production. Il est nécessaire d'éliminer</p>	<p>Troisième approche S'inspire de diverses écoles de psychanalyse pour expliquer la production et la reproduction de l'identité genrée du sujet. S'intéresse aux processus par lesquels est créée l'identité du sujet ; les premières étapes du</p>

Auteur.e.s	Classification des approches féministes/du genre (traduction libre des versions en l'anglais)		
	<p>patriarcat ont porté leur attention sur la subordination des femmes et en ont trouvé l'explication dans le « besoin » mâle de dominer les femmes. Cependant, dans son analyse plus matérialiste, leur libération viendrait des transformations dans la technologie de reproduction qui pourrait, dans un avenir pas trop lointain, éliminer le besoin des corps des femmes comme agents de la reproduction de l'espèce.</p>	<p>la division sexuelle du travail pour en finir avec la domination masculine, et la ségrégation professionnelle selon les sexes. Les premiers débats tournent autour du rejet de l'essentialisme de ceux qui soutenaient que « les exigences de la reproduction biologique » déterminaient la division sexuelle du travail sous le capitalisme ; la reconnaissance que les systèmes économiques ne déterminent pas de manière directe les rapports de genre et qu'en fait, la subordination des femmes est antérieure au capitalisme et continue sous le socialisme.</p>	<p>développement de l'enfant. L'École anglo-américaine travaille avec les théories de relations d'objet. Aux Etats-Unis, Chodorow est le plus associé à cette approche. Le travail de Gilligan s'inspire de celui de Chodorow, même s'il s'intéresse moins à la construction du sujet qu'au développement moral et au comportement. Contrairement à l'école anglo-américaine, l'école française se fonde sur des lectures structuralistes et poststructuralistes de Freud dans le contexte des théories du langage (pour les féministes, la figure centrale est Jacques Lacan).</p>

ANNEXE F

EXTRAIT DES RÉPERTOIRES DE POSITIONNEMENTS IDENTITAIRES

Camille		Hilary		Rada	
à la mode	adj. 1	à risque	adj. 1	acquérir	v. 1
accommodant	adj. 2	accessible	adj. 2	actuel	adj. 1
âgé	adj. 1	actuel	adj. 1	adaptable	adj. 1
agréable	adj. 1	adaptable	adj. 4	affirmer	v. 2
agressif	adj. 1	admettre	v. 1	ambitieux	adj. 6
ambitieux	adj. 2	affectueux	adj. 1	amical	adj. 1
assigner	v. 1	affirmer	v. 2	ancien	adj. 1
assurer	v. 1	ambitieux	adj. 1	axer	v. 1
autonome	adj. 1	amer	adj. 2	beau	adj. 1
autoqualifié	adj. 1	amical	adj. 1	bienveillant	adj. 1
autre	adj. 1	ancien	adj. 2	bienvenu	adj. 1
axer	v. 3	angoisser	v. 1	bon	adj. 2
beau	adj. 3	antérieur	adj. 1	calme	adj. 3
bougon	adj. 1	anxieux	adj. 1	casser	v. 1
bouleverser	v. 1	assidu	adj. 1	causer	v. 1
bureaucratique	adj. 1	associer	v. 1	clair	adj. 1
calme	adj. 2	assumer	v. 1	classe	adj. 1
capable	adj. 1	authentique	adj. 3	cohérent	adj. 2
carmin	adj. 1	autonome	adj. 1	compatissant	adj. 1
coacher	v. 1	autre	adj. 2	compétitif	adj. 1
collaborateur	adj. 3	axer	v. 4	complice	adj. 1
collaboratif	adj. 1	battant	adj. 1	confiant	adj. 6
compatible	adj. 1	beau	adj. 5	consentir	v. 1
compatissant	adj. 1	bienveillant	adj. 4	construire	v. 1
compétitif	adj. 1	bienvenu	adj. 1	contrôlant	adj. 1
compréhensif	adj. 1	blagueur	adj. 1	crédible	adj. 1
conciliant	adj. 3	blaser	v. 1	dangereux	adj. 1
conciliateur	adj. 1	blessé	v. 1	débordé	adj. 1
condescendant	adj. 1	calculer	v. 1	déborder	v. 1
confiant	adj. 1	camper	v. 1	décider	v. 1
cool	adj. 1	canin	adj. 2	déclencher	v. 1
courageux	adj. 3	capable	adj. 2	défensif	adj. 2
cute	adj. 1	carmin	adj. 2	déterminer	v. 1
débordé	adj. 1	carrer	v. 1	dévoué	adj. 1
déborder	v. 7	célibataire	adj. 1	driver	v. 1
décourager	v. 1	charismatique	adj. 1	droit	adj. 1
défensif	adj. 1	clair	adj. 1	dynamique	adj. 2
déléguer	v. 1	clérical	adj. 2	efficace	adj. 5
démobiliser	v. 1	coacher	v. 1	empathique	adj. 1
démotiver	v. 2	collaboratif	adj. 1	employer	v. 2

Camille			Hilary			Rada		
Mots			Mots			Mots		
Adjectifs			Adjectifs			Adjectifs		
Mots les plus fréquents			Mots les plus fréquents			Mots les plus fréquents		
stratégique	adj.	9	déborder	v.	18	habitant	adj.	8
déborder	v.	7	impuissant	adj.	13	confiant	adj.	6
exaspérer	v.	5	épuiser	v.	11	stratégique	adj.	6
impatient	adj.	4	dévoué	adj.	9	ambitieux	adj.	6
gâter	v.	4	fatiguer	v.	8	efficace	adj.	5
mentorer	v.	4	décourager	v.	8	positif	adj.	4
sauveur	adj.	4	empathique	adj.	6	instrumental	adj.	3
rationnel	adj.	4	optimiste	adj.	5	calme	adj.	3
imputable	adj.	3	managérial	adj.	5	rapide	adj.	3
grincheux	adj.	3	double	adj.	5	rationnel	adj.	2
multitâches	adj.	3	compréhensif	adj.	5	protecteur	adj.	2
incapable	adj.	3	beau	adj.	5	factuel	adj.	2
beau	adj.	3	revendicateur	adj.	4	reconnaître	v.	2
axer	v.	3	positif	adj.	4	bon	adj.	2
courageux	adj.	3	mature	adj.	4	stresser	v.	2
collaborateur	adj.	3	habitant	adj.	4	défensif	adj.	2
gentil	adj.	3	gâter	v.	4	nouveau	adj.	2
exigeant	adj.	3	employer	v.	4	structurer	v.	2
poser	v.	3	drôle	adj.	4	employer	v.	2
conciliant	adj.	3	dépasser	v.	4			2

BIBLIOGRAPHIE

- Aaltio, I. et Mills, A. J. (2002). *Gender, Identity and the Culture of Organizations*. London : Taylor et Francis e-Library.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (1992). From Sex Roles to Gendered Institutions. *Contemporary Sociology*, 21(5), 565-569.
- Acker, J. (2000). Gendered Contradictions in Organizational Equity Projects. *Organization*, 7(4), 625-632.
- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du Travail*, 51(2), 199-217.
- Acker, J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 214-224.
- Acker, J. (2016). Inequality Regimes. *Gender et Society*, 20(4), 441-464.
- Acker, J. et Van Houten, D. R. (1974). Differential recruitment and control - the sex structuring of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(9), 152-163.
- Ahl, H. (2006). Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, September 2006, 595-621.

- Ahmed, S. et Swan, E. (2006). Doing Diversity. *Policy Futures in Education*, 4(2), 96-100.
- Allard-Poesi, F. et Marechal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 47-75). Dunod.
- Alvesson et Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Alvesson, M. (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organization studies. *Human Relations*, 63(2), 193-217.
- Alvesson, M. et Billing, Y. D. (2009). *Understanding Gender and Organizations* Sage Publications Ltd.
- Alvesson, M. et Gabriel, Y. (2013). Beyond Formulaic Research: In Praise of Greater Diversity in Organizational Research and Publications. *Academy of Management Learning et Education*, 12(2), 245-263.
- Alvesson, M. et Gjerde, S. (2020). On the Scope and Limits of Identity. Dans A. D. Brown (dir.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (p. 35-50). Oxford, UK : Oxford University Press.
- Alvesson, M. et Kärreman, D. (2000). Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125-1149.
- Alvesson, M. et Sköldbberg, K. (2010). *Reflexive Methodology - New Vistas for Qualitative Research* (Second éd.) SAGE Publications Ltd.
- Alvesson, M., Ashcraft, K. L. et Thomas, R. (2008). Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, 15(1), 5-28.

- Anteby, M. (2013). Perspective—Relaxing the Taboo on Telling Our Own Stories: Upholding Professional Distance and Personal Involvement. *Organization Science*, 24(4), 1277-1290.
- Arjaliès, D.-L., Simpson, B. et Lorino, P. (2013). Understanding Organizational Creativity: Insights from Pragmatism. Dans M. Kelemen et N. Rumens (dir.), *American Pragmatism and Organization - Issues and Controversies* (p. 131-145) : Gower Press.
- Aronson, P. (2016). Feminists Or “Postfeminists”? *Gender et Society*, 17(6), 903-922.
- Ashcraft, K. L. (2012). The Glass Slipper: "Incorporating" Occupational Identity in Management Studies. *Academy of Management Review*, 38(1), 6-31.
- Ashcraft, K. L. (2016). Fringe benefits? Revisi(t)ing the relationship between feminism and Critical Management Studies. Dans A. Prasad, A. J. Mills, J. H. Mills (dir.), *in The Routledge Companion to Critical Management Studies*. Routledge.
- Ashforth, B. E. et Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E. et Schinoff, B. S. (2016). Identity Under Construction: How Individuals Come to Define Themselves in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 111-137.
- Atewologun, D., Kutzer, R., Doldor, E., Anderson, D. et Sealy, R. (2017). Individual-level Foci of Identification at Work: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 273-295.
- Aumais, N. (2017). Studying the doing and undoing of gender in the organisation: promises and challenges. *International Journal of Work Innovation*, 2(2/3), 216-230.
- Aumais, N. (2019). Parce qu’une ombre demeure visible. Dans J.-L. Moriceau et R. Soparnot (dir.), *S’exposer, cheminer, réfléchir ou l’art de composer sa méthode*. Éditions management et société.

- Aumais, N. (2020). On ne naît pas critique, on le devient. Dans V. Perret et L. Taskin (dir.), *Les temporalités de la recherche critique en management. Enjeux et alternatives*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Aumais, N. et Germain, O. (2021). Shadowing as a liminal space: A relational view. Dans A. Risberg, S. N. Just et F. Villeseche (dir.), *Routledge Companion to Organizational Diversity Research Methods*. Routledge.
- Baillargeon, M. (2011). La troisième vague féministe au Québec: une expérience en mouvement. Dans M. Baillargeon et le collectif Les Déferlantes (dir.), *Remous, ressacs et dérivations autour de la troisième vague féministe*. Québec : Les éditions du Remue-ménage.
- Banet-Weiser, S., Gill, R. et Rottenberg, C. (2019). Postfeminism, popular feminism and neoliberal feminism? Sarah Banet-Weiser, Rosalind Gill and Catherine Rottenberg in conversation. *Feminist Theory*, 21(1), 3-24.
- Baril, A. (2013). *La normativité corporelle sous le bistouri : (re)penser l'intersectionnalité et les solidarités entre les recherches féministes, trans et sur le handicap à travers la transsexualité et la transcapacité*. Thèse de doctorat. Université d'Ottawa.
- Baudry, R. et Juchs, J.-P. (2007). Définir l'identité. *Hypothèses*, 10(1), 155-167.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Polity.
- Baumard, P. (1997). Constructivisme et processus de la recherche : L'émergence d'une "posture" épistémologique chez le chercheur. *Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion*.
- Beech, N. (2008). On the Nature of Dialogic Identity Work. *Organization*, 15(1), 51-74.
- Beech, N. (2011). Liminality and the practices of identity reconstruction. *Human Relations*, 64(2), 285-302.

- Bendl, R. (2008). Gender Subtexts – Reproduction of Exclusion in Organizational Discourse. *British Journal of Management*, 19(s1), S50-S64.
- Benschop, Y. et Doorewaard, H. (1998). Covered by Equality: The Gender Subtext of Organizations. *Organization Studies*, 19(5), 787-805.
- Berger, P. L. et Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality - A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin Books Ltd.
- Bilge, S. (2009). Théorisations féministes de l'intersectionnalité. *Diogène*, 225(1), 70-88.
- Bilge, S. (2012). *Repolitiser l'intersectionnalité !* Entretien en deux parties avec la sociologue Sirma Bilge. Récupéré de <https://iresmo.jimdofree.com/2012/11/01/repolitiser-l-intersectionnalit%C3%A9-1/>
- Billing, Y. D. (2011). Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm? *Gender, Work and Organization*, 18(3), 298-317.
- Billing, Y. D. et Alvesson, M. (2000). Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Gender, Work and Organization*, 7(3), 144-157.
- Boisclair, I. et Saint-Martin, L. (2006). Les conceptions de l'identité sexuelle, le postmodernisme et les textes littéraires. *Recherches féministes*, 19(2), 5.-27
- Bothello, J. et Roulet, T. J. (2019). The Imposter Syndrome, or the Mis-Representation of Self in Academic Life. *Journal of Management Studies*, 56(4), 854-861.
- Boussebaa, M. et Brown, A. D. (2016). Englishization, Identity Regulation and Imperialism. *Organization Studies*, 38(1), 7-29.

- Brannan, M. et Priola, V. (2012). 'Girls Who Do Boys Like They're Girls'? Exploring the Role of Gender in the Junior Management of Contemporary Service Work. *Gender, Work and Organization*, 19(2), 119-141.
- Brannan, M. J. (2011). Researching emotions and the emotions of researching: the strange case of Alexithymia in reflexive research. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 4(3/4), 322.
- Brewis, J. et Wray-Bliss, E. (2008). Re-searching Ethics: Towards a More Reflexive Critical Management Studies. *Organization Studies*, 29(12), 1521-1540.
- Broadbridge, A. et Simpson, R. (2011). 25 Years On: Reflecting on the Past and Looking to the Future in Gender and Management Research. *British Journal of Management*, 22(3), 470-483.
- Brown, A. D. (2001). Organization studies and identity: Towards a research agenda. *Human Relations*, 54(1), 113-121.
- Brown, A. D. (2015). Identities and Identity Work in Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20-40.
- Brown, A. D. (dir.). (2020). *The Oxford Handbook of Identities in Organizations*. Oxford, UK : Oxford University Press.
- Brown, A. D. et Lewis, M. A. (2011). Identities, Discipline and Routines. *Organization Studies*, 32(7), 871-895.
- Brown, A. D. et Toyoki, S. (2013). Identity Work and Legitimacy. *Organization Studies*, 34(7), 875-896.
- Brown, A. D., Humphreys, M. et Gurney, P. M. (2005). Narrative, identity and change: a case study of Laskarina Holidays. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 312-326.

- Bruni, A., Gherardi, S. et Poggio, B. (2004). Entrepreneur mentality, gender and the study of women entrepreneurs. *Journal of Organizational Change Management*, 17(3), 256-268.
- Bruni, A., Gherardi, S. et Poggio, B. (2005). *Gender and Entrepreneurship - An ethnographic approach*. London and New York : Routledge.
- Butler, J. (1990). *Gender Trouble : Feminism and the Subversion of Identity*. New York and London : Routledge.
- Butler, J. (1993). *Bodies That Matter - On the Discursive Limits of Sex*. New York and London : Routledge.
- Butler, J. (1997). *Excitable Speech - A Politics of the Performative*. New York and London : Routledge.
- Butler, J. (2004). *Undoing Gender*. New York and London : Routledge.
- Calás, M. et Smircich, L. (1991). Voicing Seduction to Silence Leadership. *Organization Studies*, 12(4), 567-602.
- Calás, M. et Smircich, L. (2006). From 'the Woman's' Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies. Dans S. R. Clegg et H. C. (dir.), *Studying Organization: Theory et Method*.
- Carrim, N. M. H. et Nkomo, S. M. (2016). Wedding Intersectionality Theory and Identity Work in Organizations: South African Indian Women Negotiating Managerial Identity. *Gender, Work and Organization*, 23(3), 261-277.
- Cerulo, K. A. (1997). Identity Construction: New Issues, New Directions. *Annual Review of Sociology*, 23, 385-409.
- Chemaly, S. (2020). Coronavirus could hurt women the most. Here's how to prevent a patriarchal pandemic. *Think. Opinion, Analysis, Essays*. Récupéré de <https://www.nbcnews.com/think/opinion/coronavirus-could-hurt-women-most-here-s-howprevent-patriarchal-ncna1186581>

- Chia, R. (2016). The Problem of Reflexivity in Organizational Research: Towards a Postmodern Science of Organization. *Organization*, 3(1), 31-59.
- Chouliaraki, L. et Fairclough, N. (2010). Critical Discourse Analysis in Organizational Studies: Towards an Integrationist Methodology. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1213-1218.
- Christensen, J. F., Dunne, S., Fisher, M., Fleischmann, A., McGill, M., Villesèche, F. et Wróblewska, M. N. (2018). Powerful writing as writing 'with'. *ephemera*, 18(4), 865-879.
- 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.
- Collinson, D. et Hearn, J. (1994). Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management. *Gender Work et Organization*, 1(1), 2-22.
- Collinson, D. L. (2003). Identities and Insecurities: Selves at Work. *Organization*, 10(3), 527-547.
- Collinson, D. L. et Collinson, M. (1997). 'Delaying Managers': Time-Space Surveillance and its Gendered Effects. *Organization*, 4(3), 375-407.
- Connell, R. W. (2003). Developing a Theory of Gender as Practice: Notes on Yancey Martin's Feminist Lecture. *Gender and Society*, 17(3), 370-372.
- Connell, R. W. et Messerschmidt, J. W. (2016). Hegemonic Masculinity - Rethinking the concept. *Gender & Society*, 19(6), 829-859.
- Corlett, S., McInnes, P., Coupland, C. et Sheep, M. (2017). Exploring the Registers of Identity Research. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 261-272.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A. et Balmer, J. M. T. (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated

Understanding of Processes, Patterings and Products. *British Journal of Management*, 18(s1), S1-S16.

Corradi, G., Gherardi, S. et Verzelloni, L. (2010). Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, 41(3), 265-283.

Costas, J. et Fleming, P. (2009). Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human Relations*, 62(3), 353-378.

Courpasson, D. et Monties, V. (2017). "I Am My Body". Physical Selves of Police Officers in a Changing Institution. *Journal of Management Studies*, 54(1), 32-57.

Covaleski, M., Dirsmith, M. W., Heian, J. B. et Samuel, S. (1998). The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles Over Identity in Big Six Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 293-327.

Crenshaw, K. W. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299.

Crenshaw, K. W. et Bonis, O. (2005). Cartographies des marges : intersectionnalité, politique de l'identité et violences contre les femmes de couleur. *Cahiers du Genre*, 39(2), 51.

Cunliffe, A. L. (2003). Reflexive inquiry in organizational research: Questions and possibilities. *Human Relations*, 56(8), 983-1003.

Cunliffe, A. L. (2010). Retelling Tales of the Field: In Search of Organizational Ethnography 20 Years On. *Organizational Research Methods*, 13(2), 224-239.

- Cunliffe, A. L. (2014). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management* SAGE Publications Ltd.
- Cunliffe, A. L. (2017). Alterity: The passion, politics, and ethics of self and scholarship. *Management Learning*, 49(1), 8-22.
- Cunliffe, A. L. et Karunanayake, G. (2013). Working Within Hyphen-Spaces in Ethnographic Research. *Organizational Research Methods*, 16(3), 364-392.
- Cunliffe, A. L. et Sadler-Smith, E. (2010). Continuing to be different. *Management Learning*, 41(1), 3-5.
- Czarniawska, B. (1997). *A Narrative Approach to Organization Studies*. Los Angeles, London, New Dehli, Singapour, Washington DC : Sage Publications, Inc.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Malmö, Sweden : Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska, B. (2008). Alterity/Identity Interplay in Image Construction. Dans D. Barry et H. Hansen (dir.), *The Sage Handbook of New Approaches to Organization Studies*. Los Angeles, London, New Dehli, Singapour, Washington DC : Sage Publications Ltd.
- Czarniawska, B. (2014a). *Observation on the Move: Shadowing*. Los Angeles, London, New Dehli, Singapour, Washington DC : Sage Publications.
- Czarniawska, B. (2014b). Why I think shadowing is the best field technique in management and organization studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9(1), 90-93.
- Davidson, M. J. et Burke, R. J. (dir.). (2011). *Women in Management Worldwide. Progress and Prospects*. Gower Publications.
- Davies, B. et Harré, R. (1990). Positioning: The Discursive Production of Selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20(1): 43-63.

- Delphy, C. (2001). *L'ennemi principal. Tome 2. Penser le genre*. Paris : Syllepse.
- 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(4), 627-647.
- Deutsch, F. M. (2007). Undoing Gender. *Gender and Society*, 21(1), 106-127.
- Dewey, J. (1938). *Logic - The Theory of Inquiry*. New York : Henry Holt.
- Dorion, L. (2020). Faire une thèse (en) féministe. Comment articuler académisme et militantisme? Dans V. Perret et L. Taskin (dir.), dans *Les temporalités de la recherche critique en management. Enjeux et alternatives*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Dorlin, E. et Bidet-Mordrel, A. (2018). *Sexe, race, classe - pour une épistémologie de la domination*. Presses universitaires de France.
- Down, S. et Reveley, J. (2009). Between narration and interaction: Situating first-line supervisor identity work. *Human Relations*, 62(3), 379-401.
- Du Gay, P., Jensen, T. E. et Westenholz, A. (dir.). (2004). *Identity In The Age Of The New Economy - Life In Temporary And Scattered Work Practices*. Cheltenham, UK, Northampton, USA : Edward Elgar.
- Dubar, C. (1992). Formes identitaires et socialisation professionnelle. *Revue française de sociologie*, 33(4), 505-529.
- 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(2), 265-293.
- Dye, K. et Mills, A. J. (2012). Pleading the fifth: Re-focusing Acker's gendered substructure through the lens of organizational logic. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 278-297.

- Eagly, A. H. et Carli, L. L. (2008). *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders*. Boston : Harvard Business School Press.
- Elsbach, K. D. (2004). Interpreting workplace identities: the role of office décor. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 99-128.
- Ely, R. J. et Meyerson, D. E. (2000). Advancing Gender Equity in Organizations: The Challenge and Importance of Maintaining a Gender Narrative. *Organization*, 7(4), 589-608.
- Espínola, F. A. (2012). Subjectivité et connaissance : réflexions sur les épistémologies du point de vue? *Cahiers du Genre*, 53(2), 99.
- Essers, C. et Benschop, Y. (2007). Enterprising Identities: Female Entrepreneurs of Moroccan and Turkish Origin in the Netherlands. *Organization Studies*, 28(1), 49-69.
- Fairclough, N. (2013). Critical discourse analysis and critical policy studies. *Critical Policy Studies*, 7(2), 177-197.
- Faludi, S. (2006). *Backlash - The Undeclared War Against American Women*. New York : Three Rivers Press.
- Fausto-Sterling, A. (1992). *Myths Of Gender - Biological Theories About Women And Men* Basic Books.
- Fausto-Sterling, A. (2000). *Sexing the Body - Gender Politics and the Construction of Sexuality*. Basic Books.
- Fausto-Sterling, A. (2005). The Bare Bones of Sex: part 1 – Sex and Gender. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 30(2), 1491-1527.
- Fausto-Sterling, A. (2012). *Sex_Gender - Biology in a Social World* Routledge.

- Fazackerley, A. (2020). Women's research plummet during lockdown – but articles from men increase. *The Guardian*. Récupéré de <https://www.theguardian.com/education/2020/may/12/womens-research-plummets-during-lockdown-but-articles-from-men-increase>
- Feldman, M. S. et Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
- Fine, M. (1994). Working the hyphens: Reinventing self and other in qualitative research. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *The landscape of qualitative research: the theories and issues* (p. 130-155). London : Sage.
- Flaherty, C. (2020). No room of one's own: Early journal submission data suggest COVID-19 is tanking women's research productivity *Inside Higher Education*. Récupéré de <https://www.insidehighered.com/news/2020/04/21/early-journal-submission-data-suggest-covid-19-tanking-womens-research-productivity>
- Flyvbjerg, B. (2011). Case study. In N. K, Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (p. 301-316). 4th Edition. Thousand Oaks: Sage.
- Ford, J. (2006). Discourses of Leadership: Gender, Identity and Contradiction in a UK Public Sector Organization. *Leadership*, 2(1), 77-99.
- Ford, J. et Harding, N. (2008). Leadership as Identity - Constructions and Deconstructions. Dans. Palgrave Macmillan.
- Fotaki, M. et Harding, N. (2018). *Gender and the Organization : Women at Work in the 21st Century*. Routledge.
- Foucault, M. (2002). *The Archaeology of Knowledge*: Routledge.
- Fournier, V. et Smith, W. (2006). Scripting Masculinity. *Ephemera*, 6(2), 141-162.

- Frederickson, M. (2020). Pandémie : les femmes font moins de recherche que les hommes *the Conversation*. Récupéré de <https://theconversation.com/pandemie-les-femmes-font-moins-de-recherche-que-les-hommes-138894>
- Garcia, P. et Hardy, C. (2007). Positioning, similarity and difference: Narratives of individual and organizational identities in an Australian university. *Scandinavian Journal of Management*, 23(4), 363-383.
- Geertz, C. (1973). *Interpretation of Cultures - Selected Essays* : Basic Books.
- Germain, O. et Taskin, L. (2017). Être formé pour et... par la recherche. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 30(2), 7-16.
- Gherardi, S. (1994). The Gender We Think, The Gender We Do in Our Everyday Organizational Lives. *Human Relations*, 47(6), 591-610.
- Gherardi, S. (1995). *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. London : Sage.
- Gherardi, S. (1999). A symbolic approach to competence development. *Human Resource Development International*, 2(4), 313-334.
- Gherardi, S. (2008). « Aujourd'hui les plaques sont molles ! » Savoir situé et ambiguïté dans une communauté de pratiques. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2(1), 3-35.
- Gherardi, S. (2009). Introduction: The Critical Power of the 'Practice Lens'. *Management Learning*, 40(2), 115-128.
- Gherardi, S. (2012). *How to conduct a practice-based study: problems and methods* Edward Elgar Publishing.

- Gherardi, S. et Murgia, A. (2014). What makes a “good manager”? Positioning gender and management in students’ narratives. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(8), 690-707.
- Gherardi, S. et Poggio, B. (à paraître). The maintenance of the glass ceiling as a cultural practice. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/222625978_Creating_and_Recreating_Gender_Order_in_Organizations
- Ghodsee, K. (2016). *From Notes to Narrative - writing ethnographies that everyone can read*. The University of Chicago Press.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity*. Polity Press.
- Gill, R. (2011). The shadow in organizational ethnography: moving beyond shadowing to spect-acting. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(2), 115-133.
- Gill, R. et Scharff, C. (dir.). (2011). *New Femininities - Postfeminism, Neoliberalism and Subjectivity* : Palgrave Macmillan.
- Gill, R., Barbour, J. et Dean, M. (2014). Shadowing in/as work: ten commandments. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9(1), 69-89.
- Gilligan, C. (1993). *In a Different Voice - Psychological Theory and Women's Development* : Harvard University Press.
- Gilmore, S. et Kenny, K. (2014). Work-worlds colliding: Self-reflexivity, power and emotion in organizational ethnography. *Human Relations*, 68(1), 55-78.
- Goffman, E. (1956). *The Presentation of Self in Everyday Life* University of Edinburgh.
- Golden-Biddle, K. et Locke, K. (1993). An Investigation of How Ethnographic Texts Convince. *Organization Science*, 4(4), 595-616.

- Gorelick, S. (1991). Contradictions of Feminist Methodology. *Gender and Society*, 5(4), 459-477.
- Grosjean, S. et Groleau, C. (2013). L'ethnographie organisationnelle aujourd'hui. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS(Supplément), 13-23.
- Guillaumin, C. (1978). Pratique du pouvoir et idée de nature (1) : L'appropriation des femmes. *Questions féministes*, 2, 5-30.
- Guillaumin, C. (1992). Le corps construit. Dans *Sexe, race et pratique du pouvoir. L'idée de nature* (p. 117-142). Paris : Côté-femmes.
- Haraway, D. (1988). Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575-599.
- Hård, M. (1996). Reviewed Work(s): The Social Theory of Practices: Tradition, Tacit Knowledge, and Presuppositions by Stephen Turner. *Technology and Culture*, 37(3), 652-653.
- Harding, S. (1986). *The Science Question in Feminism*. Ithaca and London: Cornell University Press
- Harding, S. (1991). *L'instabilité des catégories analytiques de la théorie féministe (première partie)*. Dans *Multitudes Web*.
- Harding, N. (2020). Materialities and Identities. Dans A. D. Brown (dir.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (chap. 14, p. 228-243). Oxford, UK : Oxford University Press.
- Hardy, C. et Thomas, R. (2014). Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 320-348.
- Hardy, C. et Thomas, R. (2015). Discourse in a Material World. *Journal of Management Studies*, 52(5), 680-696.

- Hay, A. (2013). 'I don't know what I am doing!': Surfacing struggles of managerial identity work. *Management Learning*, 45(5), 509-524.
- Hill Collins, P. (1990). Black Feminist Thought in the Matrix of Domination. Dans *Black Feminist Thought: Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment* (p. 221-238). Boston : Unwin Hyman.
- Hirata, H. et Kergoat, D. (2005). Les paradigmes sociologiques à l'épreuve des catégories de sexe : quel renouvellement de l'épistémologie du travail ? *Papeles del CEIC*, 17, 2-15.
- Holck, L., Muhr, S. L. et Villesèche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management: On theoretical connections, assumptions and implications for practice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 48-64.
- hooks, b. (1981). *Ain't I a Woman - Black Women and Feminism*. Boston, MA : South End Press.
- Humphreys, M. et Brown, A. D. (2002). Dress and Identity: a Turkish Case Study. *Journal of Management Studies*, 39(7), 927-952.
- Hymowitz, C. et Schellhardt, T. D. (1986, Mar 24, 1986). The Glass Ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *The Wall Street Journal*. 57, D1, D4-D5.
- Ibarra, H. (1999). Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764-791.
- Ibarra, H. et Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transition. *Academy of Management Review*, 35(1), 135-154.
- Ibarra, H., Ely, R. et Kolb, D. (2013). Women Rising: The Unseen Barriers. *Harvard Business Review*, September, 61-66.

- Institut de la statistique du Québec (2013). *L'accès limité des femmes aux emplois de gestion : un plafond de verre?* Québec. Récupéré de: <https://statistique.quebec.ca/fr/document/laces-limite-des-femmes-aux-emplois-de-gestion-un-plafond-de-verre>
- Janssens, M. (2005). Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations*, 58(3), 311-340.
- Johnson, B. (2014). Ethical issues in shadowing research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9(1), 21-40.
- Juteau, D. (2010). « Nous » les femmes : sur l'indissociable homogénéité et hétérogénéité de la catégorie. *L'Homme et la société*, 176-177(2), 65-81.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York : Basic Books.
- Katila, S. et Eriksson, P. (2013). He is a Firm, Strong-Minded and Empowering Leader, but is She? Gendered Positioning of Female and Male CEOs. *Gender, Work and Organization*, 20(1), 71-84.
- Kelan, E. K. (2008). The Discursive Construction of Gender in Contemporary Management Literature. *Journal of Business Ethics*, 81, 427-445.
- Kelan, E. K. (2010). Gender Logic and (Un)doing Gender at Work. *Gender, Work and Organization*, 17(2), 174-194.
- Kenny, K. (2019). Book Review: Gender and the Organization: Women at Work in the 21st Century. *Organization Studies*, 40(10), 1604-1607.
- Kenny, K., A., W. et Willmott, H. (2011). *Understanding Identity et Organizations* Sage Publications.
- Kitchener, C. (2020). Women academics seem to be submitting fewer papers during coronavirus. 'Never seen anything like it,' says one editor. *The Lily*. Récupéré de <https://www.thelily.com/women-academics-seem-to-be-submitting-fewer-papers-during-coronavirus-never-seen-anything-like-it-says-one-editor/>

- Knights, D. (1992). Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management. *Academy of Management Review*, 15(3), 225–250.
- Knights, D. et Clarke, C. (2017). Pushing the Boundaries of Amnesia and Myopia: A Critical Review of the Literature on Identity in Management and Organization Studies. *International Journal of Management*, 19(3), 337-356.
- Knights, D. et Kerfoot, D. (2004). Between Representations and Subjectivity: Gender Binaries and the Politics of Organizational Transformation. *Gender, Work and Organization*, 11(4), 430-454.
- Knights, D. et Pullen, A. (2019). Masculinity: A contested terrain? *Gender, Work et Organization*, 26(10), 1367-1375.
- Knights, D. et Willmott, H. (1985). Power and identity in theory and practice. *The Sociological Review*, 33, 22-46.
- Kondo, D. K. (1990). *Crafting Selves - Power, Gender, and Discourses of Identity in a Japanese Workplace*. Chicago and London : University of Chicago Press.
- Koveshnikov, A., Vaara, E. et Ehrnrooth, M. (2016). Stereotype-Based Managerial Identity Work in Multinational Corporations. *Organization Studies*, 37(9), 1353 -1379.
- Lamoureux, D. (2006). Y a-t-il une troisième vague féministe ? *Cahiers du Genre*, HS 1(3), 57-74.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Journal*, 24(4), 691-710.
- Langley, A. et Klag, M. (2017). Being Where? Navigating the Involvement Paradox in Qualitative Research Accounts. *Organizational Research Methods*, 22(2): 515-538.

- Langley, A. et Royer, I. (2006). Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations. *M@n@gement*, 9(3), 81-94.
- Langley, A. et Tsoukas, H. (2010). Introducing perspectives on process organization studies. Dans T. Hernes et S. Maitlis (dir.), *Process, sensemaking and organizing*. Oxford University Press.
- Langley, A., Olivier, D. et Rouleau, L. (2020). Strategy and identities in organizations. Dans A. D. Brown (dir.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations*. Oxford : Oxford University Press.
- LaPointe, K. (2013). Heroic Career Changers? Gendered Identity Work in Career Transitions. *Gender, Work and Organization*, 20(2), 133-146.
- Lewis, P. (2014). Postfeminism, Femininities and Organization Studies: Exploring a New Agenda. *Organization Studies*, 35(12), 1845-1866.
- Lewis, P., Benschop, Y. et Simpson, R. (dir.). (2018). *Postfeminism and organization*. New York and London : Routledge.
- Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1988). Criteria for Assessing Naturalistic Inquiries as Reports. *Annual Meeting of the American Educational Research Association*.
- Locke, K. (2011). Narratives of quality in qualitative research: Putting them in context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 656-660.
- Lorino, P. (2019). Pragmatism in organization theory and managerial practices. What is at stake? Yesterday's and today's challenges. Conférence du GEPS.
- Lundy. (2020). Women, younger workers bear brunt of one million job losses in March. *The Globe and Mail*. Récupéré de <https://www.theglobeandmail.com/business/economy/article-canada-loses-record-1-million-jobs-as-coronavirus-fallout-slams/>

- Lupu, I. (2011). La construction de l'identité des femmes experts-comptables en France : rendre compte de la construction de l'identité : la négociation du soi chez les femmes experts-comptables. *Gestion et management. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM*.
- Lupu, I. (2014). *Carrières de femmes. Identité, socialisation et vie familiale dans les cabinets d'audit et d'expertise*. Vuibert.
- Majid, A., Roberts, S. G., Cilissen, L., Emmorey, K., Nicodemus, B., O'Grady, L., Levinson, S. C. (2018). Differential coding of perception in the world's languages. *National Academy of Science*, 115(45), 369-376.
- Martin, J. (1990). Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations. *Organization Science*, 1(4), 339-359.
- Martin, P. Y. (2001). 'Mobilizing Masculinities': Women's Experiences of Men at Work. *Organization*, 8(4), 587-618.
- Martin, P. Y. (2003). "Said and Done" Versus "Saying and Doing" : Gendering Practices, Practicing Gender at Work. *Gender and Society*, 17(3), 342-366.
- Martin, P. Y. (2006). Practising Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity. *Gender, Work and Organization*, 13(3), 254-276.
- Martuccelli, D. (2015). Les deux voies de la notion d'épreuve en sociologie. *Sociologie*, 6(1), 43-60.
- Mavin, S. et Grandy, G. (2012). Doing gender well and differently in management. *Gender in Management: An International Journal*, 27(4), 218-231.
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative research*, 5(4), 455-473.
- McDonald, S. et Simpson, B. (2014). Shadowing research in organizations: the methodological debates. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9(1), 3-20.

- McKenna, S., Garcia - Lorenzo, L. et Bridgman, T. (2010). Managing, managerial control and managerial identity in the post - bureaucratic world. *Journal of Management Development*, 29(2), 128-136.
- McRobbie, A. (2004). Post-feminism and popular culture. *Feminist Media Studies*, 4(3), 255-264.
- McRobbie, A. (2008). *The Aftermath of Feminism - Gender, Culture and Social Change*. London : Sage Publications Ltd.
- Mègmont, J.-L. et Baubion-Broye, A. (2001). Dynamiques identitaires et représentations de soi dans une phase de transition professionnelle et personnelle. *Connexions*, 76(2), 15-28.
- Mercier, N. (2020). Une crise genrée exige une réponse genrée. *L'Actualité*. Récupéré de <https://lactualite.com/societe/une-crise-genree-exige-une-reponse-genree/>
- Meyerson, D. et Martin, J. (1987). Culture Change: An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 24(6), 623-647.
- Miles, M. et Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Deuxième édition. Bruxelles : De Boeck Université.
- Miscenko, D. et Day, D. V. (2016). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*, 6(3), 215-247.
- Mohanty, C. T. (1988). Under Western Eyes: Feminist Scholarship and Colonial Discourses. *Feminist Review*, 30, 61-88.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'recherche longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 145-168.
- Nentwich, J. C. et Kelan, E. K. (2014). Towards a Topology of 'Doing Gender': An Analysis of Empirical Research and Its Challenges. *Gender, Work and Organization*, 21(2), 121-134.

- Nicolini, D. (2009). Articulating practice through the interview of the double. *Management Learning*, 40(2), 195-212.
- Nicolini, D. (2012). *Practice Theory, Work, and Organization - An introduction*. UK : Oxford University Press.
- Ollivier, M. et Tremblay, M. (2000). *Questionnements féministes et méthodologie de la recherche* (p. 256). Paris : L'Harmattan.
- Orlikowski, W. J. (2016). Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448.
- Pagan, V. (2019). Being and becoming a “good” qualitative researcher? Liminality and the risk of limbo. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 14(1), 75-90.
- Paring, G., Pezé, S. et Huault, I. (2017). ‘Welcome to the whiteboard, the new member of the team’: Identity regulation as a sociomaterial process. *Organization*, 1-22.
- Paternotte, D. (2007). Sexe et genre: pour une approche non naturaliste des rapports entre les sexes. Dans B. Marques-Pereira (dir.), *Femmes : enjeux et combats d’aujourd’hui*. Bruxelles : CEDIL.
- Patton, M. Q. (2001). Qualitative Interviewing. Dans *Qualitative Research et Evaluation Methods* (3^e édition). Sage Publications.
- Pezé, S. (2012). *La construction identitaire en situation - Le cas de managers à l’épreuve de la détresse de leurs collaborateurs*. Université Paris-Dauphine.
- Phillips, N. et Lawrence, T. B. (2012). The turn to work in organization and management theory: Some implications for strategic organization. *Strategic Organization*, 10(3), 223-230.
- Poupart, J. (1993). Discours et débats autour de la scientificité des entretiens de recherche. *Sociologie et sociétés*, 25(2), 93.

- Powell, G. N. et Butterfield, A. (1994). Investigating the glass ceiling phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86.
- Prasad, A. et Prasad, P. (2002). The Coming of Age of Interpretive Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 5(1), 4-11.
- Prasad, A., Prasad, P., Mills, A. J. et Mills, J. H. (2016). *The Routledge Companion to Critical Management Studies* Routledge.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W. et Kaufmannk, 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.
- Priore, A. L. (2020). Women submitting less to academic journals should scare you. Récupéré de <https://msmagazine.com/2020/05/04/women-submitting-less-to-academic-journals-should-scare-you/>
- Puig de la Bellacasa, M. (2003). Scientificté et politique aujourd'hui: un regard féministe. *Nouvelles Questions Féministes*, 1(22), 48-60.
- Pullen, A. (2006). Gendering the Research Self: Social Practice and Corporeal Multiplicity in the Writing of Organizational Research. *Gender, Work and Organization*, 13(3), 277-298.
- Pullen, A. et Knights, D. (2007). Editorial: Undoing Gender: Organizing and Disorganizing Performance. *Gender, Work and Organization*, 14(6), 505-511.
- Putnam, L. L. (2015). Unpacking the Dialectic: Alternative Views on the Discourse-Materiality Relationship. *Journal of Management Studies*, 52(5), 706-716.
- Rebreyend, A.-C. (2016). Anne Fausto-Sterling, Corps en tous genres. La Dualité des sexes à l'épreuve de la science. *Clio. Femmes, Genre, Histoire*.

- Rich, A. (1981). La contrainte à l'hétérosexualité et l'existence lesbienne. *Nouvelles questions féministes*, 1, 15-43.
- Ridgeway, C. L. (1992). *Gender, Interaction, and Inequality*. New York : Springer-Verlag.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7): 1413-1441.
- Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, 16(5), 574-592.
- Schatzki, T. R., Knorr, K., von Savigny, C. et von Savigny, E. (2005). *The Practice Turn in Contemporary Theory* Taylor et Francis e-Library.
- Schultz, M., Maguire, S., Langley, A. et Tsoukas, H. (dir.). (2012). *Constructing Identity in and around Organizations* : Oxford University Press.
- Scott, J. W. (2009). Le genre : une catégorie d'analyse toujours utile ? *Diogène*, 225(1), 5-14.
- Scott, J. W. et Varikas, É. (1988). Genre : Une catégorie utile d'analyse historique. *Les Cahiers du GRIF*, 37(1), 125-153.
- Seidl, D. et Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407-1421.
- Shotter, J. (2008). *Conversational realities revisited: Life, language, body and world* (Second Edition éd.) Taos Institute.
- Simpson, B. et Carroll, B. (2008). Re-viewing `Role' in Processes of Identity Construction. *Organization*, 15(1), 29-50.

- Sims, D. (2008). Managerial Identity Formation in a Public Sector Professional: An Autobiographical Account. *International Journal of Public Administration*, 31(9), 988-1002.
- Sluss, D. M. et Ashforth, B. E. (2007). Relational Identity and Identification: Defining Ourselves through Work Relationships. *Academy of Management*, 32(1), 9-32.
- 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(6), 1336-1371.
- Spicer, A., Alvesson, M. et Kärreman, D. (2009). Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4), 537-560.
- Spivak, G. C. (1988). Can the Subaltern Speak? Dans C. Nelson et L. Grossberg (dir.), *Marxism and the Interpretation of Culture* (p. 271-313). University of Illinois Press.
- Statistiques Canada (2008). *L'opposition ville/banlieue : comment la mesurer?*. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-008-x/2008001/article/10459-fra.htm>
- Statistiques Canada (2017). *Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe. Les femmes et le travail rémunéré*. Produit no 89-503-X, version mise à jour le 9 mars 2017. Récupéré de : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-503-x/2015001/article/14694-fra.htm>
- Statistiques Canada (2020). *Recent Developments in the Canadian Economy, 2020: COVID-19, first edition*. Récupéré de: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-626-x/11-626-x2020002-eng.htm>
- Sveningsson, S. et Alvesson, M. (2003). Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193.

- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65-93.
- Tengblad, S. (2003). Classic, but not seminal: revisiting the pioneering study of managerial work. *Scandinavian Journal of Management*, 19, 85-101.
- 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.
- Thomas, R. et Linstead, A. (2002). Losing the Plot? Middle Managers and Identity. *Organization*, 9(1), 71-93.
- Toupin, L. (1993). Une histoire du féminisme est-elle possible? *Recherches féministes*, 6(1), 25-52.
- Tyler, M. (2011). Tainted love: From dirty work to abject labour in Soho's sex shops. *Human Relations*, 64(11), 1477-1500.
- Vaara, E. et Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- van Maanen, J. (1995). Style As Theory. *Organization Science*, 6(1), 133-143.
- van Maanen, J. (2011). Ethnography as Work: Some Rules of Engagement. *Journal of Management Studies*, 48(1), 218-234.
- van Maanen, J., Sorensen, J. B. et Mitchell, T. R. (2007). Introduction to special topic forum: The interplay between theory and method. *Academy of Management Review*, 32(4), 1145-1154.
- Vásquez, C. (2013). Devenir l'ombre de soi-même et de l'autre. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS(Supplément), 69-89.

- Vásquez, C., Brummans, B. H. J. M. et Groleau, C. (2012). Notes from the field on organizational shadowing as framing. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(2), 144-165.
- Vough, H. C., Caza, B. B. et Maitlis, S. (2020). Making Sense of Myself: Exploring the Relationship between Identity and Sensemaking. Dans A. D. Brown (dir.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations*. Oxford, UK : Oxford University Press.
- Watson, T. J. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143.
- Watson, T. J. (2009). Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. *Human Relations*, 62(3), 425-452.
- Weick, K. E. (1995). What Theory Is Not, Theorizing Is. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 385-390.
- West, C. et Fenstermaker, S. (1995). Doing Difference. *Gender and Society*, 9(1), 8-37.
- West, C. et Zimmerman, D. H. (1987). Doing Gender. *Gender and Society*, 1(2), 125-151.
- Wetherell, M. (1998). Positioning and interpretative repertoires: conversation analysis and post-structuralism in dialogue. *Discourse et Society*, 9(3), 387-412.
- Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women In Management Review*, 22(6), 482-496.
- Wickes, R. et Emmison, M. (2007). They are all 'doing gender' but are they are all passing? A case study of the appropriation of a sociological concept. *The Sociological Review*, 55(2), 311-330.

- Ybema, S. (2020). Bridging Self and Sociality: Identity Construction and Social Context. Dans A. D. Brown (dir.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (chap. 3, p. 51-67). Oxford, UK : Oxford University Press.
- Ybema, S., Keenoy, T., Beverungen, A., Ellis, N., Oswick, C. et Sabelis, I. (2009). Articulating identities. *Human Relations*, 62(3), 299-322.
- Zanoni, P. et Janssens, M. (2007). Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An Analysis of Control, Agency, and Micro-Emancipation. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1371-1397.