



HAL
open science

La construction identitaire en situation : Le cas de managers à l'épreuve de la détresse de leurs collaborateurs

Stéphan Pezé

► **To cite this version:**

Stéphan Pezé. La construction identitaire en situation : Le cas de managers à l'épreuve de la détresse de leurs collaborateurs. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2012. Français. NNT : 2012PA090058 . tel-01070650

HAL Id: tel-01070650

<https://theses.hal.science/tel-01070650>

Submitted on 2 Oct 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THESE

pour l'obtention du titre de docteur en Sciences de Gestion
(Arrêté du 7 août 2006)

LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE EN SITUATION LE CAS DE MANAGERS A L'EPREUVE DE LA DETRESSE DE LEURS COLLABORATEURS

Présentée et soutenue publiquement le 26 novembre 2012 par :

STÉPHAN PEZÉ

Directrice de thèse : **Madame Isabelle HUAULT**
Professeure à l'Université Paris-Dauphine

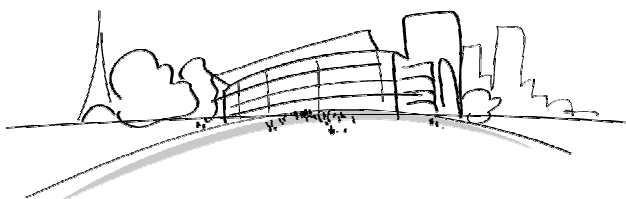
Rapporteurs : **Madame Géraldine SCHMIDT**
Professeure à l'IAE de Paris

Monsieur Hervé LAROCHE
Professeur à l'ESCP-Europe

Suffragants : **Madame Ann LANGLEY**
Professeure à HEC Montréal

Monsieur Jean-François CHANLAT
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

Monsieur Danilo MARTUCCELLI
Professeur à l'Université Paris Descartes



*L'Université Paris-Dauphine n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être
considérées comme propres à leurs auteurs.*

*Sur proposition du Conseil de l'Edogest et sur celle du Conseil scientifique
de l'Université Paris-Dauphine, le Conseil d'Administration en date du 21 janvier 2008
a approuvé la suppression des mentions pour les thèses soutenues
au sein d'Edogest, et ceci à compter du 1er janvier 2008.*

Remerciements

Cette thèse est le fruit de quatre années de travail. Au plaisir d'avoir débuté l'apprentissage du métier de chercheur se joint la satisfaction d'achever une reconversion professionnelle débutée en septembre 2007. Cette *épreuve* n'aurait pu voir le jour sans une idée soufflée par le professeur Denis Malherbe. Qu'il sache à quel point je lui suis redevable. J'aimerais le remercier, ainsi que celles et ceux qui m'ont accompagné dans cette évolution.

Mes remerciements vont tout d'abord à la professeure Isabelle Huault qui a accepté de diriger cette thèse. Malgré un dense emploi du temps, sa disponibilité, son soutien et ses conseils n'ont jamais fait défaut. Elle a contribué de façon décisive à la maturation de ce projet et à ma formation intellectuelle. Je lui suis très reconnaissant et espère être à la hauteur de ses attentes.

J'exprime toute ma gratitude aux membres du jury ayant accepté de consacrer un peu de leur temps à examiner ce travail. Je remercie tout d'abord les deux rapporteurs, les professeurs Géraldine Schmidt et Hervé Laroche, pour leur investissement notable. Ils m'honorent de leur présence, ainsi que l'ensemble des membres du jury, Ann Langley, Jean-François Chanlat et Danilo Martuccelli. Je n'aurais pu rêver plus belle assemblée. Les commentaires donnés lors de la présoutenance par Mme Schmidt et Monsieur Chanlat prennent ici une place particulière : ils auront à la fois conforté et ouvert mes réflexions en vue de finaliser cette recherche.

Je suis également très reconnaissant aux membres des équipes de recherche Management & Organisation (ex-CREPA) et MOST pour les riches échanges occasionnés par les séminaires doctoraux ou lors de rencontres plus informelles – et notamment Eric Campoy et Antony Hussenot pour avoir accepté de discuter des stades antérieurs de cette recherche. J'adresse une pensée à Florence Parent et à son soutien multiforme et sans faille. Je remercie le Professeur André Spicer pour ses précieux conseils et son accueil au sein de la Warwick Business School en mai 2011. Enfin, j'ai eu la chance de participer au programme CEFAG – je salue mes collègues de la promotion 2010 ainsi que les professeurs Pierre Volle et Cédric Lesage.

Je témoigne mes vifs remerciements à l'ensemble des partenaires de cette recherche. Je pense tout d'abord à Disneyland Paris, et plus particulièrement à la collaboration volontaire et enrichissante entreprise durant un an avec Jocelyne Turpin, Laurent Boissy, Karine Streng-Magalhaes et Bruno Fournet. Mes pensées vont également aux 24 managers dont les heures « volées » au cours de l'année 2011 forment la chair de ce document. J'espère avoir su leur redonner un peu de ce qu'ils m'ont apporté.

Ce terrain n'aurait pas été trouvé sans l'intermédiaire de Philippe Douillet et Isabelle Burens de l'ANACT. Grâce à eux, j'ai également pu rencontrer leurs collègues Ségolène Journoud et Patrick Conjard envers qui je suis très reconnaissant, tant pour leur accueil au sein des groupes de travail qu'ils pilotent que pour nos échanges stimulants que j'espère maintenir encore longtemps. Je remercie enfin Pascale Levet et Michel Parlier qui ont accueilli ce partenariat avec bienveillance.

La rencontre de collègues doctorants (et jeunes docteurs) m'a beaucoup apporté. Merci à Raphael Maucuer, Pedro Gonzalo et Sacha Lussier, ces complices internationaux d'un quatuor musical et festif. Merci aussi à tous les autres dont les échanges quotidiens ont été un précieux soutien et l'occasion de nombreux apprentissages : Vivien Blanchet, Claudine Grisard, Véronique Steyer, Hélène Peton, Charlène Arnaud, Jonathan Maurice, Anne-Sophie Fernandez, Tatiana Henriquez, Elvira Périac, Céline Berrier-Lucas, Joseph Ostarena, Laetitia Legalais, Emilie Reinhold, Jérémy Moralès, Laura Dhont, Mélia Djabi, Pierre Labardin, Antoine Blanc, Benjamin Taupin, Lionel Garreau, Anouck Adrot, David Abonneau, Alexandre Renaud, Frédéric Garcias et tant d'autres que j'en oublie.

Enfin, je remercie mes proches. Mes parents et ma sœur bien sûr pour leur soutien inconditionnel et leurs encouragements au long de ces quatre années ; Céline dans le rôle discret mais essentiel de la chasse aux coquilles ; et enfin Christelle pour avoir supporté, au double sens du terme, ce que les multiples épreuves de la fin d'une thèse ont d'invasif dans l'existence de ceux qui la soutiennent.

Sommaire du document

Introduction générale	1
Première partie : éléments théoriques	
<hr/>	
<i>Chapitre 1. La (re)construction identitaire dans et par les organisations</i>	13
1. L'identité et ses conceptions.....	15
2. Regards théoriques : conceptualiser la construction identitaire	33
3. La construction de l'identité par le travail et la régulation identitaire.....	59
<i>Chapitre 2. L'épreuve, opérateur analytique de la construction identitaire</i>	85
1. Le choix d'un opérateur analytique	87
2. Les déclinaisons théoriques de l'épreuve	93
3. L'épreuve d'après Danilo Martuccelli.....	107
Deuxième partie : éléments empiriques	
<hr/>	
<i>Chapitre 3. Design de la recherche, collecte et analyse des données</i>	131
1. Design de la recherche.....	133
2. Collecte des données	159
3. Analyse des données.....	183
<i>Chapitre 4. Résultats de la recherche</i>	201
1. Préparer l'étude de cas : l'épreuve type et la régulation identitaire	203
2. Analyse infra-cas : quatre dynamiques identitaires dans l'épreuve	243
3. Analyse inter-cas : modéliser la construction identitaire en situation.....	349
Conclusion générale	409
Annexes	435
Bibliographie	457
Liste des figures.....	477
Liste des tableaux	479
Liste des encadrés.....	481

Liste des acronymes et abréviations

ANACTAgence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

CI.....Construction Identitaire

DLP.....DisneyLand Paris

RPSRisques Psychosociaux

RIRégulation identitaire

TITravail Identitaire

INTRODUCTION GENERALE

« Je n'aime pas le travail, nul ne l'aime, mais j'aime ce qui est dans le travail l'occasion de se découvrir soi-même, j'entends notre propre réalité, ce que nous sommes à nos yeux, et non pas en façade. »

Joseph Conrad, Au Cœur des ténèbres (1902)

1. Intérêt et enjeux du sujet de la recherche

Cette année, le conseil d'administration de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ci-après ANACT) a primé un mémoire intitulé « Reconstruction de l'identité professionnelle des cadres après un *burn out* : quel capital social en héritage pour l'entreprise »¹. Le thème de ce travail est significatif de l'actualité toujours vive des questionnements autour de l'identité dans les organisations, qu'ils portent sur des salariés en souffrance car ils ne peuvent pas faire reconnaître leur identité professionnelle et/ou personnelle au sein de leur entreprise (Pezé, 2010 [2008]), sur ces managers qui refusent des promotions et construisent leur identité autour du centre de gravité de leur vie privée (Courpasson et Thoenig, 2008; Pichon, 2008), sur ces non-cadres ne voulant pas devenir managers par crainte d'une dissolution de leur identité professionnelle (Bosse, Baraldi, Cavestro et Durieux, 2012) ou encore sur la dernière tendance identitaire patronale – fruit de la crise ou du discours du nouveau Président de la République – vantant les mérites de dirigeants normaux, humbles, plus intéressés par leurs salariés que par leurs bonus². Ces quelques illustrations nous rappellent qu'une identité cohérente, continue, distinctive et positive est essentielle pour que les individus puissent affronter l'existence en général et le monde des organisations en particulier – du moins dans nos sociétés occidentales contemporaines. Elles soulignent également les menaces qui pèsent sur la construction d'une telle identité : entre la fragmentation liée au double mouvement de déclin des repères et d'explosion de l'offre identitaire et l'appauvrissement résultant de tentatives de définition de soi imposées de l'extérieur.

¹ Source : http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow=27585597 (consulté le 25 sept. 2012)

² Source : <http://www.lefigaro.fr/emploi/2012/09/24/09005-20120924ARTFIG00417-tre-un-patron-normal-devient-tendance.php> (consulté le 25 sept. 2012)

La première menace est assimilable à ce que l'on appelle la « crise des identités », formulée notamment en référence à un déclin des repères fournis par des institutions structurantes (famille, religion, travail, etc.). Cette « éternelle crise identitaire des modernes peut, à un haut niveau d'abstraction, se résumer aujourd'hui à un seul grand processus. Il s'agit avant tout d'insister sur l'indétermination identitaire dans laquelle vit l'individu et qui l'oblige à assurer lui-même la suture de sa propre individualité » (Martuccelli, 2002:353). Cette indétermination résulterait notamment de la dissociation croissante entre les rôles et les identités qu'ils impliquent, dissociation elle-même consécutive à la différenciation de plus en plus poussée de nos sociétés. Une large offre identitaire est désormais accessible aux individus. Toutefois, cette plus grande liberté de choix n'est que partiellement émancipatrice. En effet, disposant de moins d'étayages, de moins de repères, les individus sont désormais plus démunis pour affronter les incertitudes de notre époque (Palmade, 2003) et sécuriser une identité cohérente, continue, positive et distinctive. L'inconfort de cette situation, combiné aux exigences accrues de performance, peut conduire à une véritable « fatigue d'être soi » (Ehrenberg, 1998).

La seconde menace renvoie notamment aux interventions managériales croissantes, tant en intensité qu'en formes, visant à contrôler « l'intérieur » des salariés (Alvesson et Willmott, 2002; Du Gay, Salaman et Rees, 1996; Garsten et Grey, 1997; Knights et Morgan, 1991; Knights et Willmott, 1989; Kunda, 1992; Pezet, 2006; Rose, 1989; Townley, 1993). Selon ces auteurs, les salariés sont sommés d'endosser les identités assignées par le management en vue d'être davantage appropriés aux exigences de performance – condamnant la définition de soi à une platitude standardisée (Tracy et Trethewey, 2005) exclusive d'identités alternatives (Grey, 2009)³. Ces formes de contrôle visant à rendre les individus prédictibles peuvent être assimilées à un risque d'empêchement de disposer d'une identité personnelle originale et créative (Devereux, 2009 [1967]), menace susceptible d'entraîner une « dédifférenciation » et, par suite, des troubles névrotiques⁴.

Un large consensus s'établit ainsi autour de l'idée qu'il est plus difficile aujourd'hui de se construire une identité dans le temps au sein des organisations (Watson, 2009). Bien qu'elle n'en soit qu'un des nombreux aspects, la difficulté à se construire une identité alimente nombre de difficultés individuelles et de problèmes de gestion contemporains – recrutement, promotion,

³ Le monde de la recherche n'y échappe pas, pris dans une logique d'évaluation au sein de laquelle la catégorie peu élégante de « chercheur produisant en recherche et valorisation » tend à devenir l'horizon identitaire ultime, réduisant d'autant l'espace des identités possibles.

⁴ « La normalité représente une différenciation par enrichissement. L'anormalité représente une dédifférenciation par appauvrissement. Cela explique le fait parfaitement établi qu'un névrotique esquimau ressemble plus à un névrotique congolais qu'il ne ressemble à un Esquimau normal ; il lui ressemble même plus que deux Esquimaux normaux ne se ressemblent. » (Devereux, 2009 [1967]:31)

fidélisation... sans évoquer le mal-être au travail. Pour éclairer ces enjeux et donner non des solutions mais une indispensable compréhension du phénomène de construction identitaire, les travaux théoriques sont abondants. Significativement, au cours des cinq dernières années, cette question a été au cœur de trois numéros spéciaux de revues académiques majeures en théorie des organisations⁵. Pourtant, aussi intéressantes et stimulantes soient-elles, ces analyses nous semblent incomplètes. A titre personnel, nous estimons que cette littérature ne résonne pas complètement avec les enjeux identitaires que nous avons approchés au cours de nos expériences passées – principalement sept années d’expérience que l’on dit professionnelle. Ces travaux théoriques parlent d’évolution d’une identité vers une autre plus valorisée, de stratagèmes ou tactiques pour maintenir son identité lorsqu’elle est menacée, en crise ou, *a minima*, en tension. Toutefois, nulle trace d’une expérience de découverte – agréable ou décevante – de soi dans et par l’action ; aucune mention d’un questionnement – léger mais lancinant – sur la manière de se comporter avec autrui dans les multiples rencontres journalières ; rien sur les difficultés mineures et quotidiennes devant les arbitrages nécessaires entre plusieurs façons d’être et de faire. Ces expériences banales, mêlant questionnement sur soi et image (r)envoyée par autrui, semblent écrasées par des tensions et crises d’ampleur et de durée bien supérieures. Est-ce à dire que l’enjeu identitaire au sein des organisations n’apparaît qu’à quelques moments difficiles et critiques ?

Cette impression est confirmée par l’analyse de la littérature existante que fournissent Alvesson et al. (2008). Ils soulignent en effet deux grandes orientations théoriques concernant l’appréciation des occasions de construction identitaire : une première considère que l’identité est stable en dehors d’événements critiques majeurs (apprentissage d’un métier ou transition de carrière, harcèlement moral ou participation à un programme de formation long type MBA, etc.) ; une seconde, opposée, considère la construction identitaire comme étant permanente (*ongoing process*) – façonnée par les incidents mineurs et récurrents du travail quotidien. Force est de constater que cette seconde perspective est aujourd’hui largement sous-développée dans la littérature. Ce traitement marginal explique l’impression d’incomplétude que nous avons ressentie à sa lecture. Plus fondamentalement, il révèle sans doute la volonté des chercheurs de mettre en évidence les mécanismes de construction identitaire en s’intéressant à des cas de changements identitaires visibles et marqués. Cependant, en se positionnant à un tel niveau existentiel, ces recherches ne permettent pas de restituer les multiples enjeux identitaires – certes

⁵ *Organization* (guests editors : Alvesson, Aschcraft et Thomas, 2008), *Human Relations* (guests editors : Ybema, Keenoy, Oswick, Beverungen, Ellis et Sabelis, 2009) et *Scandinavian Journal of Management* (guests editors : Coupland et Brown, 2012)

moins marqués mais tout aussi réels – qu'éprouvent au quotidien les membres des organisations. Le sous-développement d'une telle approche est d'autant plus surprenant qu'il diverge des orientations actuelles en théorie des organisations que sont l'étude des *process* (Langley, 2009; Langley et Tsoukas, 2010; Schultz, Maguire, Langley et Tsoukas, 2012), de l'*organizing* (Clegg, Kornberger et Rhodes, 2005; Czarniawska, 2008; Tsoukas et Chia, 2002; Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005) et/ou des *practices* (Feldman et Orlikowski, 2011; Golsorkhi, Rouleau, Seidl et Vaara, 2010; Schatzki, Knorr Cetina et von Savigny, 2001; Simpson, 2009). Ces orientations partagent en commun la conviction que l'analyse des phénomènes organisationnels gagne en richesse et complexité lorsque l'on se déplace au niveau des actions et interactions élémentaires des individus qui constituent – au double sens du terme – les organisations. Il nous semble ainsi que, pour restituer l'expérience vécue des sujets (Chanlat, 1998), notamment en ce qui concerne les enjeux de fragmentation et d'appauvrissement identitaire, il faille « descendre d'un niveau » et s'intéresser à la construction identitaire « en situation ».

Un projet de connaissance de cet ordre est au cœur de nombreux enjeux pour les organisations. Il vise à fournir aux acteurs en charge de l'encadrement ou de la gestion des ressources humaines une meilleure compréhension tant de la charge de questionnement identitaire propre aux activités quotidiennes que des contraintes et ressources qui permettent d'y faire face. Il est vraisemblable que tous les individus ne soient pas égaux dans la capacité à maintenir un récit de soi cohérent et valorisé. Les facteurs sociaux sources de ces inégalités gagnent ainsi à être mieux connus – en vue notamment de veiller à ce que les plus démunis puissent accéder à des étayages identitaires.

En termes plus académiques, l'enjeu est de ne pas laisser le champ de la construction identitaire s'autonomiser des phénomènes organisationnels. En effet, les questions d'identité ne sont pas dissociables du travail concret réalisé par les individus (Coupland et Brown, 2012). Une meilleure compréhension de l'articulation respective de ces deux processus reste cependant à construire. Parallèlement, il s'agit de mieux appréhender l'apparent paradoxe de permanence du phénomène de construction identitaire en restituant ses mouvements et plis cachés et ainsi de contrebalancer l'idée selon laquelle l'identité se construit uniquement au rythme des tensions et ruptures engendrées par les événements majeurs de l'existence. Un récent appel à recherche suggère d'étudier les processus expliquant comment l'identité se forme et se développe, que ce soit sur de longues périodes ou durant les situations quotidiennes (Schultz, et al., 2012). Nous souhaitons contribuer à y répondre en nous intéressant au second terme de cet appel : la construction identitaire en situation.

2. Présentation générale de la recherche

Nous avons souhaité entreprendre un travail original et articulé aux connaissances actuelles en théorie des organisations. Une revue de littérature nous a permis d'identifier les principaux courants de recherche sur le sujet. Nous avons retenu une approche prometteuse expliquant la construction identitaire par l'articulation de deux sous-processus complémentaires de travail identitaire et de régulation identitaire (Alvesson et Willmott, 2002). Cette approche a l'avantage d'être processuelle et dynamique, d'appréhender de façon relativement équilibrée les questions du pouvoir et de l'autonomie individuelle mais également d'ouvrir le champ des sources d'identifications possibles en réinscrivant l'organisation dans la société.

Toutefois, comme les autres approches conceptuelles existantes, celle-ci est majoritairement consacrée au changement identitaire dans des situations de niveau de granularité éloigné du travail quotidien effectué par les membres des organisations. A l'extrême, il s'agit d'expliquer la succession d'identités professionnelles génériques (ingénieur, manager, etc.) à l'échelle d'une vie (Watson, 2009). Nous ne disposons donc pas d'une compréhension de la construction des identités *en situation* de travail – ce qui nuit à une appréciation fine des deux sous-processus que sont le travail et la régulation identitaire. Guidés par cette revue de littérature, nous avons ainsi décidé d'explorer la problématique de recherche suivante :

Comment, au sein des organisations, l'identité individuelle se construit-elle dans les situations de travail ?

Compte tenu de la formulation de la problématique de recherche et de la littérature avec laquelle elle dialogue, notre orientation générale (ou attitude praxéologique⁶) est de « maintenir une distance fondamentalement critique » plutôt que de « développer une technologie sociale directement utilisable » (Chanlat, 1998:28). L'objectif de la recherche, en tant que projet de connaissance, peut donc être défini comme décrire et comprendre un phénomène plutôt que de dégager des orientations normatives. La description, étape préalable à la compréhension, s'entend ici comme la première partie de l'analyse de la construction identitaire. Il s'agit de nommer et de faire exister ce phénomène. Puis, armés de ces éléments, de comprendre le phénomène, c'est-à-dire de « connaître [le phénomène] de l'intérieur et [...] le replacer dans son

⁶ « action sociale concrète qui résulte [des] travaux [des sciences sociales] » (Chanlat, 1998:28).

cadre à partir de ce que les acteurs, qui sont aussi des sujets, en disent » (Chanlat, 1998:32). A ce titre, nous adoptons une position subjectiviste et compréhensive, soucieuse de viser l'intelligibilité de la réalité humaine, sociale et historique. Notre position s'articule à la croisée des communautés épistémiques interprétativistes et critiques qui ont en commun de considérer que les sciences de gestion ont pour objet non pas de chercher l'efficacité mais de rendre compte des conduites humaines au sein des organisations (Chanlat, 1998; Huault, 2008).

*

* *

En vue de répondre à notre problématique, la thèse se compose de deux grandes parties. La **première partie**, théorique, restitue l'émergence de la problématique et le choix du concept d'épreuve comme opérateur analytique permettant de formuler notre réponse. Le **chapitre 1** débute par une définition des principaux concepts de notre recherche : l'identité et la construction identitaire. Ensuite, nous présentons les principales perspectives concernant la construction identitaire en théorie des organisations. Nous approfondissons l'une d'elle, récente et prometteuse, dite de la régulation et du travail identitaire. L'analyse comparée des ces perspectives et de leurs limites permet de faire émerger notre problématique. En vue d'y répondre, nous proposons d'utiliser un opérateur analytique, c'est-à-dire un concept permettant d'opérationnaliser une situation de travail. Le **chapitre 2** est consacré à la présentation de l'opérateur analytique retenu : le concept d'épreuve. En première approche, ce choix paraît paradoxal. En effet, notre imaginaire est nourri de l'idée de la transformation de soi par l'adversité dans une épreuve fleuve, assez éloignée du caractère micro des situations que nous souhaitons étudier. Pourtant, nous faisons le pari que les épreuves ne sont pas uniquement de grands défis existentiels mais peuvent également être vécues au quotidien sous la forme de multiples difficultés situées et ponctuelles. L'épreuve apparaît ainsi comme une catégorie de situations à géométrie variable au travers desquelles les individus (re)construisent leur identité⁷. Après avoir passé en revue divers concepts d'épreuve tels qu'ils se présentent en philosophie (Foucault, 2001; 2008; Ronnell, 2009) ou en sociologie (Boltanski, 2009; Boltanski et Chiapello, 1999; Boltanski et Thévenot, 1991; Latour, 2011 [1984]; Périlleux, 2001), nous retenons l'approche proposée par le sociologue Danilo Martuccelli (2006; 2010). Son concept est le seul,

⁷ Par exemple, l'individu joue son identité professionnelle de « chercheur » dans l'épreuve de la thèse (épreuve fleuve), mais également son identité de « chercheur produisant en recherche et valorisation » dans l'épreuve de la publication (épreuve plus restreinte) et son identité de chercheur « expert » ou « crédible » lorsqu'il présente un papier en conférence – et répond aux questions posées (épreuve de niveau équivalent à nos « situations »).

selon nous, qui garantisse la saisie d'une grande diversité d'épreuves de la vie organisationnelle. Nous présentons enfin les implications de ce choix, notamment méthodologiques, pour notre recherche.

La **seconde partie**, empirique, regroupe la présentation des choix méthodologiques et les résultats de la recherche. Dans le **chapitre 3**, en cohérence avec notre objectif et positionnement interprétativiste, nous présentons le design de recherche qualitative que nous avons adopté : une étude de cas multiples (un cas renvoyant à une épreuve). Afin de permettre une approche comparative entre ces cas, nous avons opté pour un terrain unique (l'entreprise Disneyland Paris – ci-après DLP) et un seul type de situation générique (une épreuve rencontrée par des managers autour de la problématique des risques psychosociaux – ci-après RPS). Nous avons ainsi collecté des récits d'épreuve de « gestion d'un collaborateur en détresse » via des entretiens auprès de 24 managers. Nous avons également participé en tant qu'observateur à des formations afin de saisir la nature de la régulation identitaire renvoyant à ces épreuves. Ces deux sources principales de données sont complétées par des sources secondaires (documents internes et conversations informelles). Enfin, nous présentons les modalités d'analyse de ces données, analyses restituées dans le **chapitre 4**. Tout d'abord, nous entrons dans le détail de quatre récits de managers ainsi que de la dynamique identitaire qui se donne à voir à travers eux. Ces analyses narratives infra-cas sont suivies d'une analyse inter-cas portant sur l'ensemble des 29 récits que nous avons collectés. Cette analyse extensive nous permet d'identifier trois grandes familles de cas caractérisées par trois dynamiques identitaires distinctes selon le degré d'expérience qu'ont les managers de l'épreuve affrontée. Enfin, forts de ces analyses, nous proposons une modélisation intégrative de la construction identitaire en situation d'épreuve.

La validité de ces résultats, les contributions pouvant en être tirées et les limites que cette recherche comporte sont précisées dans la **conclusion générale** – ainsi que des pistes de recherche permettant d'y répondre et de prolonger le travail que nous avons initié (voir figure no 1).

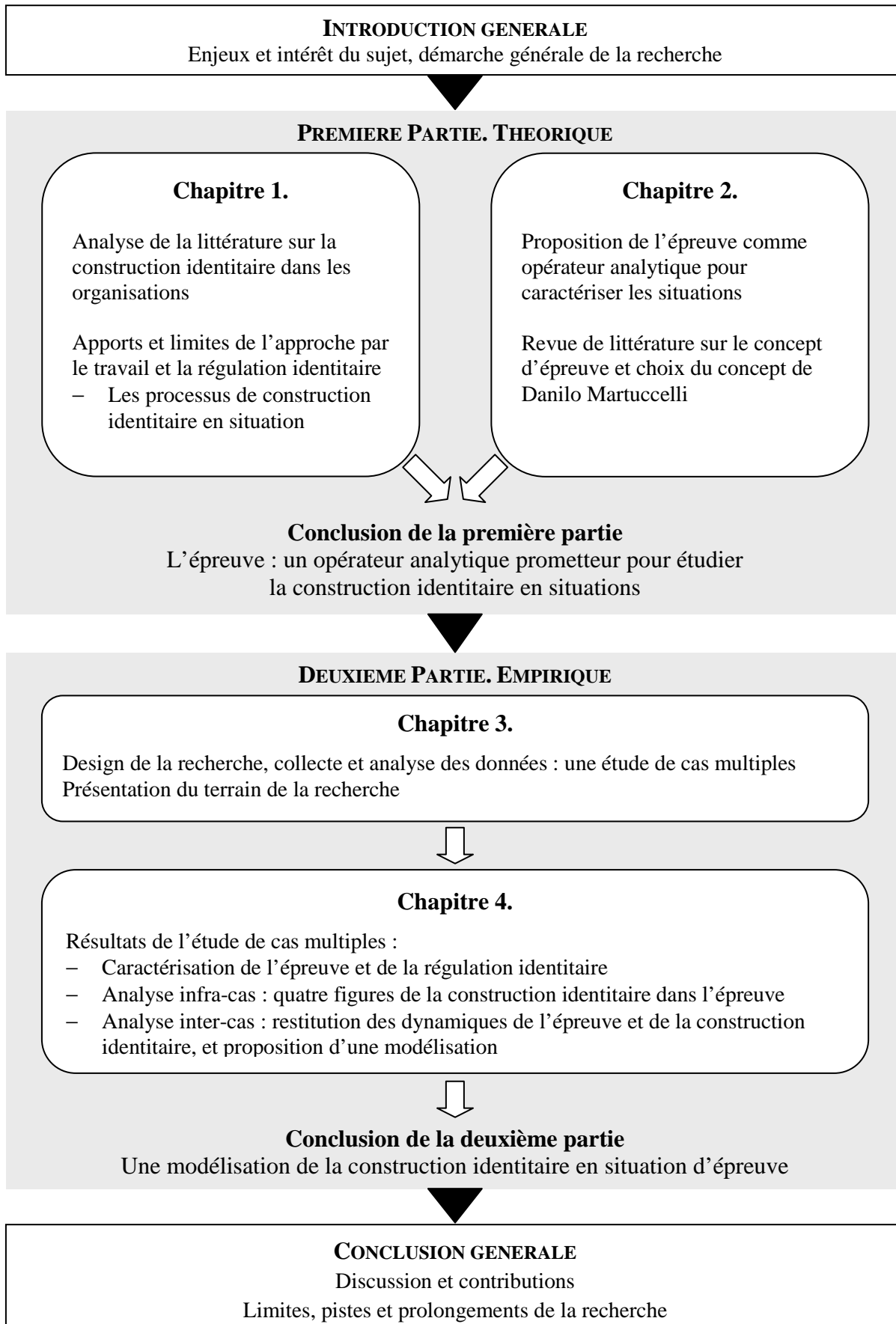


Figure no 1 : Structure générale de la thèse

PREMIERE PARTIE :

ELEMENTS THEORIQUES

L'identité forgée par l'épreuve

Cette première partie est consacrée à la présentation du cadre théorique de la recherche.

Le **chapitre 1** traite des principales perspectives en théorie des organisations concernant la construction de l'identité. Les principaux concepts utilisés sont définis (identité, construction identitaire). Une revue de littérature permet de présenter en détail cinq grandes approches théoriques traitant de la construction identitaire dans les organisations. Après avoir synthétisé les apports et limites de ces approches, nous retenons l'une d'entre elles – jugée prometteuse mais encore incomplète – dite du travail et de la régulation identitaire. Afin de combler certaines de ses limites, nous proposons la problématique suivante : Comment, au sein des organisations, l'identité individuelle se construit-elle dans les situations de travail ?

Le **chapitre 2** traite d'un concept intéressant pour organiser la réponse à la problématique de recherche : l'épreuve. Ce concept servira d'opérateur analytique, c'est-à-dire de niveau d'analyse décrivant un type de situations vécues dans les organisations qui articule travail et régulation identitaire. Nous passons en revue différents concepts d'épreuves tels qu'ils sont développés dans les sciences sociales avant de retenir celui qui nous semble le plus approprié pour notre recherche – l'épreuve mobilisée par Danilo Martuccelli. Nous en déduisons les implications méthodologiques pour notre propre travail.

Chapitre 1.

La (re)construction identitaire dans et par les organisations

L'objectif de ce chapitre est de présenter le cheminement théorique menant à notre problématique. Les éléments clés de ce chapitre sont :

- La définition des principaux concepts : l'identité et la construction identitaire (première partie : 1.)
- La présentation des principales perspectives théoriques concernant la construction identitaire en théorie des organisations (2.)
- L'approfondissement d'une de ces perspectives, récente et prometteuse (3.), la construction identitaire faite de régulation de l'identité et de travail identitaire – ainsi que ses apports et limites autour desquels nous avons posé notre problématique : Comment, au sein des organisations, l'identité individuelle se construit-elle dans les situations de travail ?

Voici le sommaire de ce chapitre :

1. L'identité et ses conceptions.....	15
1.1. Définition de l'identité.....	15
1.2. Proximités et différences avec d'autres concepts.....	19
1.3. Quatre axes pour penser les propriétés de l'identité.....	25
2. Regards théoriques : conceptualiser la construction identitaire.....	33
2.1. L'approche par la socialisation.....	34
2.2. La construction de l'identité en théorie des organisations.....	39
3. La construction de l'identité par le travail et la régulation identitaire.....	59
3.1. Le travail identitaire (TI).....	59
3.2. La régulation identitaire (RI).....	67
3.3. Conclusion : une dynamique incomplète de la construction identitaire.....	72

1. L'identité et ses conceptions

Dans cette première partie, nous allons présenter la définition que nous retenons pour le concept d'identité (1.1.) avant de le distinguer d'autres concepts proches (1.2.). Nous précisons ensuite ses principales propriétés (1.3.), avant de conclure sur notre positionnement (1.4.).

1.1. Définition de l'identité

Après avoir retenu une définition – dans un souci de cohérence interne avec la littérature mobilisée (1.1.1.) – nous développerons les grandes caractéristiques de ce concept (1.1.2.).

1.1.1. Vers une définition

L'identité, tant le terme de sens commun que le concept scientifique, est riche de significations. Son étude scientifique, depuis plus d'un siècle, est marquée par les apports et controverses de nombreuses disciplines et sous-disciplines des sciences humaines et sociales telles que la psychanalyse, la psychologie, l'anthropologie, la sociologie, la théorie des organisations, etc. (sans évoquer la philosophie)⁸. Il nous semble donc tout à fait hors de portée d'en proposer ici une synthèse exhaustive. A la lumière des travaux sur l'identité – indépendamment de la perspective étudiée – apparaît une forme de constante dualité entre identification et différenciation. L'identification renvoie au rôle de la socialisation et d'autrui comme influence sociale sur la construction de l'identité. Cette influence peut prendre diverses formes, à l'image d'autrui qui peut être tour à tour modèle, objet, soutien ou adversaire (Chanlat, 1990a). Cette identification permet de créer le sentiment d'identités partagées, communes, qui sont des éléments nécessaires – mais non-suffisants – de l'action collective. Sans elles : pas de groupes d'appartenance, pas de famille, pas de communautés, de « tribus », de bandes, de conscience de classe – soit pas de lien social au travers de la reconnaissance de soi dans autrui. Cette idée ancienne se retrouve par exemple dans le concept du *looking glass self* de Cooley (2005 [1902]) qui signifie que l'identité est une interprétation : ce que nous pensons de ce que les autres pensent de nous⁹. Elle est également reprise et développée dans l'anthropologie culturelle par George Herbert Mead (1934) qui a proposé une conception de l'identité naissant au travers des interactions sociales, conception reprise par de nombreux auteurs dont Erwin Goffman, par exemple dans *Stigmate* (1975). Enfin, cette influence est présente tout au long de la vie : dans l'enfance certes mais également dans les autres contextes que l'on traverse comme l'ont montré

⁸ Rien qu'en psychologie, Lipiansky (2008) relève que l'identité est étudiée au croisement de sept courants distincts.

⁹ Lipiansky (2008:47) fait remonter cette idée à William James (1890).

Renaud Sainsaulieu¹⁰ et Claude Dubar¹¹. La différenciation implique que l'identité apparaît comme « la recherche d'une unité de soi en réaction à la multiplication des rôles et des places [sociales] et à la diversité des perceptions de soi. » (Lipiansky, 2008:37) L'identité est ainsi ce qui permet d'intégrer les diverses forces sociales exerçant des tensions sur la définition de soi.

L'identité est donc à la fois ce qui nous rassemble et nous différencie (Tap, 1980; 1991) : l'individu est générique – en tant qu'il appartient à l'espèce, à l'humanité, à une société, à des groupes – et singulier – en tant qu'« il apparaît toujours dans la réalité quotidienne sous une forme concrète particulière, en situation » (Chanlat, 1990a:8-9). L'individu serait un « bricoleur » (Martuccelli, 2002), métaphore renvoyant au fait qu'il doit arbitrer et négocier entre ce que Claude Dubar (2010 [1991]) nomme, à la suite de Goffman, « identité pour soi » et « identité pour autrui »¹². L'identité est donc un concept en tension ou caractérisé par une ambiguïté fondamentale entre ce qui fait l'unité de soi et ce qui est attribué, interprété, suggéré et/ou assigné par les autres et la société. Le postulat sous-jacent à cette conception est que l'identité est un équilibre instable, une recherche d'homéostasie, la volonté (ou nécessité ou besoin ou désir) d'une cohérence personnelle. Cette conception semble aujourd'hui dominante. Nous pouvons ainsi retenir, dans un premier temps, la définition qu'en donne le psychanalyste états-unien d'origine allemande Erik Erikson qui a su intégrer les travaux de la psychanalyse, de la psychologie sociale et de l'anthropologie culturelle : l'identité est « un sentiment subjectif et tonique d'une unité personnelle et d'une continuité temporelle » (Erikson, 1972:13).

Précisions terminologiques en théorie des organisations

Dans la littérature en théorie des organisations, trois termes sont mobilisés pour penser la question de l'identité : « identité », « subjectivité » et « soi » (*self*). Donner une définition de ces concepts – et de leurs différences et relations – n'est pas chose aisée. Une première source de difficulté repose dans leur immatérialité¹³. Une seconde source tient au fait que compte tenu de

¹⁰ « Le concept d'identité est alors très précieux pour désigner cette part du système du sujet qui réagit en permanence à la structure du système social. [...] Le concept d'identité désigne donc à la fois la permanence des moyens sociaux de la reconnaissance et la capacité pour le sujet à conférer un sens durable à son expérience. Désireux d'être, le sujet ne trouve cette plénitude que dans les moyens sociaux de codifier son expérience. » (Sainsaulieu, 1988 [1977]:333)

¹¹ « l'identité n'est autre que le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions. » (Dubar, 2010 [1991]:105)

¹² « La division interne à l'identité doit enfin et surtout être éclairée par la dualité de sa définition même : identité pour soi et identité pour autrui sont à la fois inséparables et liées de façon problématique. » (Dubar, 2010 [1991]:110)

¹³ « Issues around subjectivity – including identity – are very difficult to describe and interpret. As Dunne (1996) puts it, 'the self lacks the substantiality and discreteness of an object which is amenable to direct description or explanation' (p. 143). » (Alvesson, 2010:195).

la diversité de travaux sur l'identité, ce concept demeure insaisissable (Kaddouri, Lespessailles, Maillebouis et Vasconcellos, 2008). Cette difficulté est néanmoins contournée par de nombreux auteurs qui, implicitement ou plus explicitement, ne différencient pas les trois termes (Sveningsson et Alvesson, 2003). Par exemple, dans sa revue de littérature sur l'identité dans les *Critical Management Studies* (CMS), Thomas (2009) mobilise alternativement les notions de *self*, *identity* ou *subjectivity* comme si elles étaient synonymes. Pour le dire avec Watson :

« The terms 'self', 'identity', or 'subjectivity' are often used more-or-less interchangeably to refer to the 'internal' aspect of identity – who a person takes themselves to be. » (2008:128).

De même, en psychologie, l'identité comme terme français renverrait au self/soi anglo-saxon (Lipiansky, 2008). Ces trois concepts seraient donc synonymes. Quelques auteurs font pourtant exception. Sveningsson et Alvesson (2003) proposent une différence de degré entre l'identité et une « self-identity » reprise de Giddens (1991). Pour eux, cette *self-identity* et l'identité sont partiellement en recouvrement. La *self-identity* renvoie à un niveau plus profond d'identité personnelle, niveau inaccessible à la conscience, contrairement à l'identité qui est considérée comme la lutte consciente pour répondre à la question « qui suis-je ». C'est une conception narrative de l'identité qui est reprise par Simpson et Carroll, (2008) pour qui l'identité est une des dimensions du self. En résumé, nous pouvons dire avec Spicer (2008) que l'identité renvoie à la perception que les acteurs ont d'eux-mêmes quand le soi (self) ou la subjectivité sont plus proches de l'expérience que l'on fait de soi. L'identité serait donc une des dimensions de la subjectivité entendue comme concept plus englobant. Cependant, actant le fait que de nombreux auteurs tablent sur l'interchangeabilité des trois termes, nous nous intéresserons aux acquis de l'ensemble de ces travaux.

Définition

Pour cette recherche, nous adoptons une définition issue de la théorie des organisations : l'identité comme **réponse narrative (ou discursive) et réflexive à la question : « qui suis-je ? »** (Sveningsson et Alvesson, 2003)¹⁴. Si cette définition met l'accent sur la dimension réflexive et narrative/discursive de l'identité, nous n'occultons pas d'autres dimensions de ce concept (temporelle, sociale et interactionnelle, symbolique ou encore émotionnelle et morale).

¹⁴ D'autres définitions de l'identité existent en théorie des organisations, proches de celle-ci, par ex. Kuhn (2006:1340) : « the conception of the self reflexively and discursively understood » ; ou encore dans les travaux sur le sensemaking : « who we think we are » (p. 416) (Weick, et al., 2005).

1.1.2. Dimensions

« [Identity is] the internalized and evolving story that results from a person's selective appropriation of past, present and future » (McAdams 1999:486, cité par Ibarra et Barbulescu, 2010:135).

Dans cette définition, l'identité comprend une dimension temporelle et se présente davantage comme un projet en perpétuel devenir qu'une réalité figée (Alvesson et Kärreman, 2007; Schultz, et al., 2012), puisant tant dans nos expériences passées – qui donnent autant d'ancrages identitaires (Thomas et Linstead, 2002) – que dans l'avenir – vers les identités désirées vers lesquelles nous souhaitons évoluer (Thornborrow et Brown, 2009) au milieu d'un univers de sois possibles (Markus et Nurius, 1986).

L'identité, comme réponse à « qui pensons-nous être ? », est également distincte de « qui pensons-nous ne pas être ? ». En effet, nous avons souligné que l'identité est traversée par une tension entre un individu partageant un destin commun avec « quelque chose » qui le dépasse (« je suis comme vous ») et une logique de différenciation, de distinction et de reconnaissance de soi comme être singulier (« je suis unique »). Si l'identité est une réponse, celle-ci est donc complexe. Il n'y a pas un qualificatif unique pour se définir mais bien plutôt plusieurs qualificatifs recouvrant nos rôles et nos multiples identifications à des catégories partagées. C'est la nature sociale et institutionnelle de notre identité :

« Self-identity is viewed as an encompassing notion being made up of various (more or less overlapping) layers of identification: one's identity as wife or husband; as parent; as worker; as professional, etc. » (Gendron et Spira, 2010:276).

Pour produire la réponse « qui pensons-nous être », nous nous basons donc sur de multiples qualificatifs issus tant de discours en circulation dans la société que de nos interactions avec les autres (Alvesson et Willmott, 2002). Au final, l'identité peut être vue comme un cristal, ou plus précisément comme de multiples facettes (Tracy et Trethewey, 2005) qui sont convoquées en fonction des circonstances et des situations (Watson, 2008).

Si l'identité est une réponse réflexive, elle n'en est pas pour autant une réponse « froidement » rationnelle. Celle-ci comprend également une dimension émotionnelle mais aussi morale¹⁵. Il y a un attachement émotionnel à ce que nous sommes ou pensons être qui nous lie plus ou moins durablement à certaines identifications (Van Maanen et Schein, 1979). Cette dimension émotionnelle est également liée à la dimension morale qui s'exprime dans la volonté

¹⁵ « [Identity is] invariably colored by emotions, moral judgments and approbations » (Ybema, et al., 2009:307).

d'être une « personne morale » à ses yeux et aux yeux des autres (Clarke, Brown et Hailey, 2009), ou encore d'être une « bonne personne » :

« [there is] an important personal-morality function of identity work. [...] This is connected, it can be argued, to a process of establishing to oneself and others that one is a good person – [e.g.] one of the goodies and not one of the baddies » (Watson, 2009:446).

Un autre consensus émerge dans la littérature autour de l'idée que l'identité revêt une dimension positive et valorisée, importante dans le maintien de l'estime et de la confiance en soi (Dutton, Roberts et Bednar, 2010; Tap, 2006). Ainsi, l'identité est dotée d'une valence. Certaines facettes identitaires jugées négatives – par soi-même ou par les autres – pourront être abandonnées ou « réparées » (Lutgen-Sandvik, 2008). Nous nous construirions ainsi en recherchant des identités jugées positives mais également contre des identités jugées négatives appelées anti-identités (Sveningsson et Alvesson, 2003). La perception de soi-même comme étant celui ou celle que l'on ne voulait pas être ou devenir peut être source d'une crise identitaire (Costas et Fleming, 2009). A l'inverse, une identité positive serait un atout pour obtenir des ressources sociales (Dutton, et al., 2010). Les identités sont donc plus ou moins positives, négatives ou neutres – ces significations peuvent varier dans le temps et selon les contextes : être un « gestionnaire » peut ainsi être perçu positivement ou négativement dans le regard d'autrui.

*

* *

Ce repérage n'a pas la prétention de cerner de façon exhaustive le concept d'identité. En effet, même « [d]écomposée dans ses différentes formes d'expression et de manifestation (identité sociale, personnelle, professionnelle, politique, culturelle, sexuée, ...), l'identité résiste et s'érige en totalité indécomposable et irréductible à l'une ou l'autre de ses dimensions. » (Kaddouri, et al., 2008:16) Notre souhait est seulement de circonscrire ce concept suffisamment précisément pour le rendre opératoire.

1.2. Proximités et différences avec d'autres concepts

Nous allons distinguer l'identité de concepts proches : l'identité sociale, l'identité organisationnelle, le rôle, les statuts et titres.

L'identité sociale

Il y a deux principales perspectives concernant la ligne de partage entre identité (personnelle) et identité sociale. Premièrement, différents auteurs évoquent une distinction entre l'identité sociale et l'identité personnelle, même si elles sont deux dimensions de l'identité de l'individu (internes). L'identité sociale renvoie aux significations (*meanings*) basées sur le rôle occupé tandis que l'identité personnelle repose plutôt sur les caractéristiques personnelles qu'un individu revendique et que les autres lui attribuent (Ibarra et Barbulescu, 2010). Dans une légère variante, nous trouvons l'idée (a) d'identité basée sur le rôle (*Role-based identities*) : les attributs (valeurs, buts, croyances, normes, interactions, styles, horizon temporel, etc.) indépendants de la personne et liés au rôle et (b) d'identité basée sur la personne (*Person-based identities*) : les qualités personnelles (traits, habiletés, etc.) qui sont propres à la personne occupant le rôle (Sluss et Ashforth, 2007). Il y a donc une identité personnelle coupée en deux : une partie est propre à l'individu et une autre est sociale, partagée avec autrui.

Dans une seconde conception, l'identité personnelle est nommée simplement « identité » et les « identités sociales » réfèrent à des identités collectives ou partagées (aussi appelées identités inter-subjectives, Gendron et Spira, 2010). Celles-ci sont externes à l'individu (Watson, 2008), véritables matériaux pour la construction de soi :

« From this vantage point, collective visions of self, such as group and organizational identities, become not so much the 'main show' as important resources in the formation of personal notions of self. » (Alvesson, et al., 2008:6)

Ces identités sociales comprennent une compréhension des traits distinctifs (*features*) qui caractérisent des groupes sociaux et fournissent un modèle d'interprétation du monde (*template*) au travers des discours, des documents, d'objets physiques (le corps, des photographies, etc.) ou encore de schémas d'interprétation par lesquels les individus produisent et reproduisent ces identités tout en y adhérant par identification (Gendron et Spira, 2010). Ces identités sociales n'existent pas « dans le vide ». Elles proviennent de la société et des organisations, et sont (re)produites par les individus (Dubar, 2010 [1991]). Ce sont par exemple les identités « promues » dans les organisations comme le sentiment d'appartenir à une « élite » (Alvesson et Robertson, 2006). En résumé :

« We can formalize the self-identity/social-identity analytical distinction by defining self-identity as *the individual's own notion of who and what they are* and social-identities as *cultural, discursive or institutional notions of who or what any individual might be*. » (Watson, 2008:131).

Ces identités sociales sont une sorte d'« idéaux types » situés dans le temps. Par exemple, l'identité sociale de manager est une fiction – au sens où un « manager » n'existe pas en soi mais est une figure propre à une configuration historique singulière (les images du manager évoluent dans le temps – le manager n'est pas « naturel » mais construit). Cette fiction se construit à un point donné de l'espace et du temps en référence à une vision normative (qu'est-ce qu'un manager compétent) et à des techniques précises. L'image du manager est ainsi passée de l'expert détaché et objectif de la bureaucratie à un facilitateur charismatique, apprenant à ses subordonnés à « prendre la responsabilité d'eux-mêmes » dans une logique entrepreneuriale (Du Gay, et al., 1996). Plusieurs « catégories » d'identité sociale, potentiellement en recouvrement, peuvent être distinguées (Cf. tableau no 1) : les catégories sociales, les rôles formels, l'identité sociale locale-organisationnelle ou locale-communautaire, l'identité sociale locale-personnelle et les stéréotypes culturels (Watson, 2008).

Social identity types	Exemples
1. Social-category	Class, gender, nationality, ethnicity, etc. (upper class, female, Asian, Hindu, Scottish)
2. Formal-role	Occupation, rank, citizenship etc. (manager, cleaner, captain, an Italian citizen)
3. Local-organizational or local-community	An old-style Nottingham professor, a Boots pharmacist, a GPT operations manager (there will be other versions of this: a local-community social-identity, for example: Ryland estate youths)
4. Local-personal	Characterizations which various others make of an individual, in the context of specific situations or events (a good Co-op customer, ...)
5. Cultural-stereotype	A garrulous Frenchman, a boring accountant, a devoted mother

Tableau no 1 : Les différents types d'identité sociale selon Watson (2008:131)

Toujours selon cette seconde conception, les individus peuvent choisir de se présenter de façon différente – en mobilisant telle ou telle identité sociale dans leur discours – afin de s'ajuster aux circonstances ou préférences personnelles ou contextuelles (Watson, 2008:132). Dans cette approche, à l'inverse de la première, on n'a (ne possède) pas une identité managériale mais on incorpore des éléments d'identité sociale managériale (d'origine externe) dans son identité personnelle interne (Watson, 2007; 2008). De plus, il y a des variations culturelles dans la manière d'appréhender ces identités sociales. Celles-ci sont plus ou moins labiles (Martuccelli, 2002). Il existe ainsi une pluralité d'images de ce que c'est que d'être un manager :

« [...] there are cultural variations with regard to each type of social-identity, this making it possible for the individual to choose which particular variation of 'the manager' with which to identify, inwardly to themselves, and outwardly towards others » (Watson, 2008:131).

Enfin, une identité sociale de type manager peut-être composée de différentes facettes selon les activités abordées par le manager : un manager-ambassadeur valorisé parce qu’il est le relai de la direction générale et investi de projets importants, le manager-générateur de culture pour son équipe, le manager-concierge lorsqu’il doit davantage gérer des tâches bureaucratiques consommatrices de temps (Sveningsson et Alvesson, 2003).

Nous proposons une synthèse de ces deux conceptions dans la figure no 2. Pour notre étude, nous retiendrons la seconde, plus proche de notre positionnement vis-à-vis de l’identité et de ses propriétés : multiple, construite, dynamique, etc. (voir 1.4. ci-après).

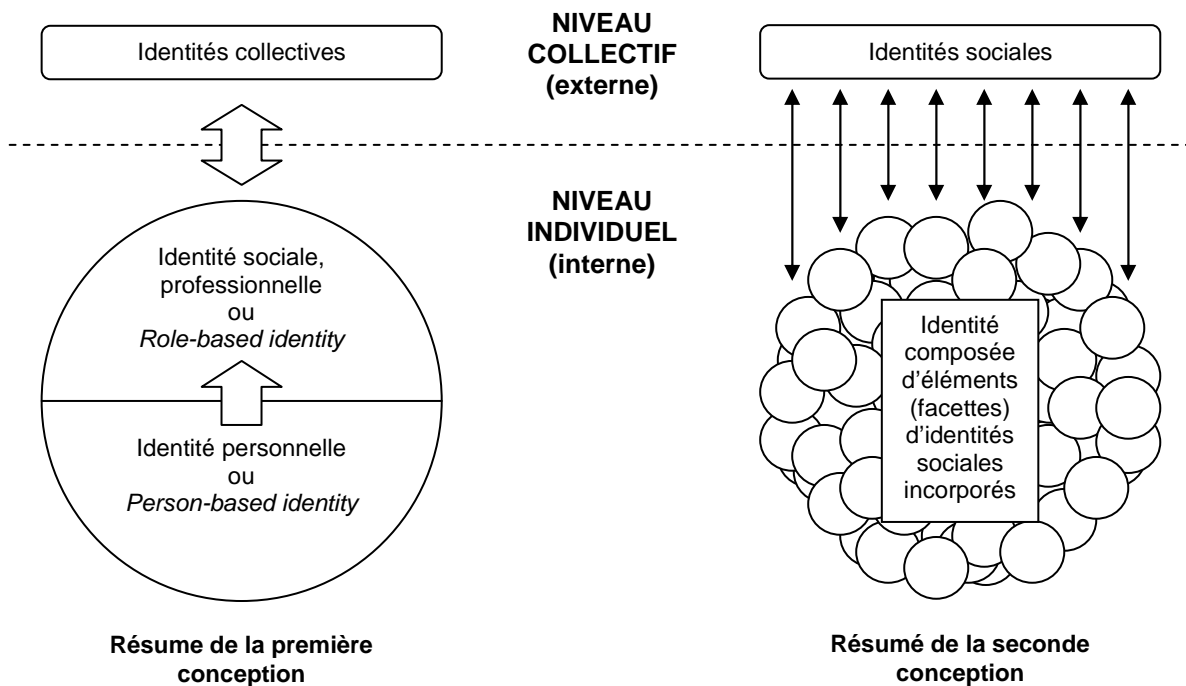


Figure no 2 : Schéma synthétique des deux conceptions de l’identité sociale

En résumé, l’identité se distingue des identités sociales en ceci qu’elle est composée d’une incorporation d’éléments (ou facettes) de ces identités sociales collectives.

Identité organisationnelle et identité collective

L’identité organisationnelle – ou identité de l’organisation – est un concept attribué à Albert et Whetten (1985). Il permet de répondre aux questions « qui sommes-nous ? » et « que sommes-nous ? » (le « nous » désigne un collectif). Cette réponse donne les attributs centraux et durables d’une organisation donnée – bien que la stabilité supposée de l’identité organisationnelle ait été mise en question au fil des études (Gioia, Schultz et Corley, 2000a; Hogg et Terry, 2000a). Selon Czarniawska (2002), prêter une telle identité à une organisation est une forme d’anthropomorphisme qui doit inviter les chercheurs à la prudence. Cette identité

organisationnelle est donc moins une forme d'identité par essence qu'un construit social caractérisant la perception qu'ont les membres de leur organisation. Cette perception recouvre ce que ses membres estiment comme étant important ainsi que ce que ses dirigeants déclarent (la vision revendiquée de ce qu'est l'organisation dans les médias ou auprès des parties prenantes) (Dutton et Dukerich, 1991). Autrement dit, c'est la vision que les salariés ont de leur organisation tant à l'intérieur qu'à l'extérieur (Alvesson et Kärreman, 2007). Cette vision, en tant que construit, est évolutive et plurielle – voire polyphonique (Humphreys et Brown, 2002). Les études sur l'identité de l'organisation partagent en commun l'idée qu'une identité organisationnelle positive est désirable car cela permet d'attirer des ressources (humaines notamment), d'avoir du succès sur le long-terme, de la confiance pour entreprendre de nouvelles choses, de mieux rebondir après une crise, etc. Ainsi, une forte et prestigieuse identité organisationnelle peut être vue à la fois comme un moyen d'augmenter l'adhésion et l'identification des employés à l'organisation, et comme une forme de contrôle normatif (Alvesson et Robertson, 2006). Cette identité organisationnelle est le niveau d'analyse le plus commun dans les études dites fonctionnalistes (Alvesson, et al., 2008).

Les identités collectives (au travail) sont une autre catégorie d'identités. Celles-ci sont également la réponse à la question « qui sommes-nous ? » mais concernent des groupes divers de l'organisation (groupes formels – un service, une division, une section syndicale, etc. – mais également informels – suivant les relations affinitaires, coalitions stratégiques, mouvements de contestation, etc.) voire l'organisation dans son ensemble (lorsqu'il s'agit de s'opposer à un concurrent). C'est en somme la dialectique du « eux » et du « nous », la même idée qui sous-tend des conceptions telles que la conscience collective de Durkheim ou la conscience de classe de Marx (Cerulo, 1997). Il a été montré que ces identités collectives sont révélées dans l'action et font l'objet d'un véritable enjeu (et de rapports de forces) au sein des groupes : le « nous » de l'identité collective est contingent, relativement plastique, changeant et perméable au contexte. Cette identité est ainsi le résultat d'interactions sociales situées (Borzeix et Linhart, 1990).

L'identité dont il est question dans notre travail est l'identité individuelle – non pas celle des groupes ou des organisations. Toutefois, nous n'écartons pas ces formes d'identité de notre analyse. En effet, l'identité individuelle est liée à l'identité organisationnelle (et aux identités collectives), lien dont la caractérisation la plus adéquate est certainement une forme de récursivité (Gomes Da Silva, 2010). Nous appréhenderons toutefois ces identités organisationnelles et collectives comme autant d'identités sociales servant de matériau pour la construction identitaire des individus.

Identité et rôle

L'identité est également différente du rôle, bien que liée. Une première conception proche des travaux de Goffman envisage le rôle comme prescription d'un comportement organisationnel donnant lieu à une internalisation progressive dans l'identité de celui qui le joue. Le recours au concept de *métis* grecque de Jean-Pierre Vernant permet de penser la manière dont, par imitation, reproduction, etc., une incorporation progressive et difficilement visible va être réalisée. C'est un processus de naturalisation des normes culturelles (la création d'une « seconde nature ») qui débouche sur l'*Hexis* corporelle – la manifestation corporelle, incorporée, d'un habitus. C'est l'idée Goffmanienne selon laquelle « [n]ous venons au monde comme individus, nous assumons un personnage, et nous devenons des personnes » (Detrez, 2002:222). Le verbatim suivant souligne bien cette conception :

« At this point, I feel that who I am as a priest and the role associated with that and who I am are the same. The human Tom and the priest Tom are so intertwined generally that I cannot separate them. » (un prêtre Episcopal interrogé par Kreiner, Hollensbe et Sheep, 2006b:1031).

Une seconde conception envisage le rôle comme une construction sociale ouverte, évolutive et relativement malléable (Simpson et Carroll, 2008). Les membres des organisations jouent souvent plusieurs rôles, avec une « interprétation personnelle » (Sveningsson et Alvesson, 2003), quand ils ne doivent pas improviser ces rôles (Alvesson et Willmott, 2002). Cette conception plastique du rôle peut être source d'ambiguïté pour les individus qui doivent le jouer – tout en leur donnant des marges de manœuvre (Simpson et Carroll, 2008). Selon Martuccelli (2002), une des caractéristiques de la modernité serait justement cette désadéquation croissante des rôles (en tant qu'activités fonctionnelles) de l'identité. De plus, il existe des tensions entre le(s) rôle(s) que l'on est obligé de jouer et ceux que l'on a envie de jouer. Jouer le rôle permet de rester légitime, crédible, même si cela entraîne diverses tensions. Le rôle n'est qu'une des facettes d'expression et de mise en tension d'une identité plus large :

« [Role] is just one part of the 'identity' that every manager, like every other human being, has to work on all the time. » (Watson, 2008:122).

Jouer un rôle ne conduit pas nécessairement à devenir ce rôle. Le rôle (au travers des attentes de comportement liées à la réalisation d'une activité fonctionnelle) peut orienter la construction identitaire au moins autant que l'identité des individus peut faire évoluer le rôle. Les attentes de rôle sont donc ici un des éléments entrant en jeu dans la régulation identitaire.

Identité, statuts et titres

Les titres et statuts sont liés à l'identité. Il est possible de distinguer l'usage du titre ou du statut pour accéder à un droit (par exemple, décliner sa nationalité à la douane) et l'usage pour se définir (revendiquer sa nationalité pour signifier un tempérament – une « italienne volcanique » par exemple). En effet, si les titres et statuts correspondent à des appellations officielles, formelles – parfois gagnées difficilement – ils véhiculent des représentations, des symboles et des valeurs. Ce sont donc également des identités sociales que peuvent choisir d'utiliser leurs porteurs. Par ailleurs, l'obtention ou la perte d'un titre peut influencer la manière de se définir. Ainsi la perte du titre de manager peut entraîner une crise identitaire (Thomas et Linstead, 2002).

*

* *

La définition de l'identité et sa différenciation d'autres concepts proches sont nécessaires mais non suffisantes pour préciser ce concept. Il existe en effet de véritables débats autour de postulats sous-jacents quant aux propriétés de l'identité. Ces propriétés ne sont pas toujours explicitées et spécifiées et s'appuient sur des traditions de recherche assez différentes (par ex. existentialisme, post-modernisme, études foucaaldiennes, etc.), ce qui complique la tâche de clarification conceptuelle de ce vaste champ (Alvesson, 2010).

1.3. Quatre axes pour penser les propriétés de l'identité

A partir d'une revue de littérature personnelle et de tentatives de synthèses de la littérature (Alvesson, 2010; Alvesson, et al., 2008; Spicer, 2008; Tap, 1991; 2006; Thomas, 2009; Ybema, et al., 2009), nous avons identifié quatre grands axes dans la manière d'aborder l'identité. Nous allons les présenter afin de préparer une ultime clarification de notre positionnement. Notons que nous avons volontairement présenté en quatre axes ce qui est généralement regroupé en deux axes (par exemple : Alvesson, 2010; Clarke, et al., 2009; Thomas, 2009). Il nous semble utile de réaliser une distinction plus fine afin d'éviter tout risque d'ambiguïté et de « déplier » la complexité. Dans la littérature, un débat oppose identité existant par essence ou, au contraire, construite (1.3.1.), ce qui amène à interroger le degré de liberté des acteurs sur la construction de leur identité (1.3.2.). Un second débat concerne la stabilité ou l'incertitude de l'identité (1.3.3.). Enfin, l'homogénéité nous renvoie à la question du contenu de l'identité, entre une figure unique et une multitude de facettes identitaires (1.3.4.).

1.3.1. Essentielle vs construite

Comme le souligne Martuccelli (2002:426) :

« L'identité est toujours une relation et jamais une substance, mais une relation qui voudrait s'éprouver comme une substance. »

D'après Czarniawska (2002), une vision « traditionnelle » considère que l'identité est stable, fixée dès la naissance ou dans les premiers âges de la vie. Dans cette conception essentialiste ou substantialiste, l'identité est l'expression d'un vrai soi (*true self*), authentique, cohérent et stable tout au long de la vie (une sorte de personnalité profonde ou fondamentale). Cette conception se retrouve dans des travaux moins « traditionnels » tels que ceux menés sur l'identité au prisme de Lacan qui supposent une identité fondamentalement vide. Ainsi, toute tentative de figer une identité est vouée à l'échec. Du fait de ce *constitutive gap* (sorte de vide constitutif de l'individu), il n'est pas possible de devenir un sujet plein et entier. Des théoriciens comme Laclau et Mouffe ou encore Žižek ont ainsi montré comment les discours fournissent, au moins temporairement, une certaine fixité et fermeture des positions des sujets en réponse à ce vide (Thomas, 2009). Cette perspective peut être appréhendée comme une forme d'essentialisme, à la manière dont d'autres travaux, par exemple ceux de Collinson (2003), peuvent également être lus : l'identité comme fondamentalement, par essence, précaire et incertaine (Alvesson, 2010). Il s'agit plus d'un essentialisme de « vacuité » que de « contenu ». L'identité n'est rien, par essence, et ne sera jamais remplie, complétée ou achevée de façon satisfaisante pour l'individu. Pour les sujets rencontrés dans le cadre de l'étude des organisations, l'essentialisation n'est pas exceptionnelle – et même souvent prise comme élément d'explication de soi ou des autres, ayant des traits de caractère/personnalité stables. En effet, les interviewés fonctionneraient avec une dichotomie entre le vrai soi (authentique) et le faux soi (apparence)¹⁶. L'idée d'une identité authentique est donc enracinée dans les esprits (Costas et Fleming, 2009; Tracy et Trethewey, 2005), les individus y font assez spontanément référence (Costas et Fleming, 2009).

A l'inverse, d'autres auteurs – notamment dans les courants postmodernes et poststructuralistes – proposent une conception de l'identité socialement construite. Cette vision nominaliste (Dubar, 2010 [1991]) est l'affirmation d'une identité construite tout au long de la vie, dépendante des contingences historiques, sociales et géographiques, des interactions avec

¹⁶ « the enactment of identity talk in autobiographical accounts, everyday conversations or public performances frequently presumes – as a disposition or as an aspiration – an inner, authentic core, a deep essence, or a set of stable characteristics that are assumed to represent 'the' self of a person or a category. » (Ybema, et al., 2009)

autrui, des socialisations successives, etc. Cette conception est également ancienne : comme le soulignait déjà Max Weber : « l'identité n'est jamais, du point de vue sociologique, qu'un état des choses simplement relatif et flottant » (Weber, 1992 [1913]:331). Cette conception est également présente dans des travaux de nature sociologique sur la seconde modernité pour lesquels l'individu, en manque de repères du fait du déclin des institutions traditionnelles, devrait désormais se construire lui-même (Ehrenberg, 1995; 1998; Giddens, 1991; Martuccelli et de Singly, 2009). Cette vision est associée à une identité précaire, incertaine – faisant parfois l'objet d'une angoisse existentielle ou d'une célébration au sens où il devient théoriquement possible de devenir « qui l'on veut » et ainsi de s'émanciper des normes dominantes. Enfin, si l'identité est construite, on peut raisonnablement se demander si elle existe véritablement. La position extrême consisterait à assimiler l'identité à un récit sans consistance qui pourrait varier à l'infini. Selon Martuccelli (Martuccelli, 2002; 2008), il est utile de caractériser ce construit identitaire comme un continuum de consistances. Il semble solide concernant les identités assignées comme la nationalité ou le sexe et déterminées par un titre et/ou un diplôme. La labilité s'accroît pour des identités culturelles, plus « locales », personnelles et intimes, jusqu'aux identités virtuelles dont le degré de labilité est élevé.

En résumé, il existe un premier axe concernant les propriétés de l'identité qui rejoue le débat de l'inné/biologique contre l'acquis/culturel. Deux conceptions s'opposent : l'identité par essence (essentialisme) contre l'identité construite (nominalisme). La seconde ayant la préférence de nombreux auteurs et impliquant un débat sur le degré de consistance de nos identités – entre solidité, plasticité et virtualité ou inexistance¹⁷.

1.3.2. Libre vs déterminée

Après une première opposition jouant un débat classique entre l'inné et l'acquis, une seconde opposition met en jeu une autre question centrale des sciences sociales : l'identité est-elle déterminée ou peut-elle être librement choisie ? Si la question de la détermination prime dans les approches essentialistes (que cette détermination soit biologique ou culturellement fixée dans la prime enfance), la conception nominaliste (l'identité construite) offre une plus grande liberté pour penser cette seconde opposition. Il existe ainsi une tension historique entre la

¹⁷ Les mouvements de « développement personnel » (Requilé, 2008) et le succès des ouvrages de psychologie (Cullen, 2009; Garsten et Grey, 1997) témoignent d'une ambiguïté entre ces deux conceptions. D'une part, ils soulignent l'habitus thérapeutique (Costea, Crump et Amiridis, 2008) qui caractérise notre époque – les individus se prennent eux-mêmes comme objet de connaissance et d'intervention pour le dire dans un vocabulaire foucauldien. En cela, il est possible de « (se) changer ». Mais, d'autre part, ces mouvements et ouvrages proposent de revenir vers un « vrai soi », une authenticité perdue vers laquelle il serait possible de retourner, montrant ainsi un visage essentialiste – soit une forme d'instrumentalisation du souci de soi (Pezet, 2006; Rose, 1989).

tradition phénoménologique et (post)structuraliste (Spicer, 2008). Le premier ensemble de travaux soutient la possibilité du choix, stratégique, de son identité dans le cadre de la poursuite d'un objectif (observer des modèles de rôles, essayer des sois potentiels et provisoires, évaluer les résultats – voir par exemple Ibarra, 1999) ou encore la promotion de telle ou telle identité en fonction des conflits ou objectifs d'un individu ou d'un groupe. La critique principale faite à ces travaux est la surestimation de la maîtrise de son identité par l'individu : l'identité n'est pas très « profonde » puisqu'elle ressemble à un ajustement aux circonstances ou aux désirs personnels. D'un autre côté, une vision inspirée notamment par les travaux de Foucault, les études Marxistes (le sujet comme reflet des catégories économiques) et la *Critical Theory* pense l'individu comme constitué par un discours, une norme ou un standard influant (Alvesson, 2010). Rejetant l'essentialisme, ces études s'inspirent notamment du concept foucauldien de discipline : les artefacts que sont les dispositifs et les discours vont créer des positions normatives de sujet qui influencent les individus. La principale critique portée à ces travaux est, à l'inverse du courant précédent, une surestimation de la force du discours. Pris dans ces discours « musculaires » (Alvesson et Kärreman, 2000), le sujet serait fait bien plus qu'il ne se fait.

Un grand nombre de travaux prennent aujourd'hui une position médiane (Bergström et Knights, 2006) : les acteurs ont un certain degré de liberté : « *degree of agency* » (Alvesson, 2010:197)¹⁸. Les discours sont perçus comme étant à la fois une ressource et une forme d'encadrement (avec un effet normalisant). Pourtant, ils ne peuvent complètement contraindre l'identité : d'une part, les individus sont doués d'*agency* ; d'autre part, les discours sont difficilement fermés et saturés – donc partiellement indéterminés, notamment parce qu'ils sont (re)produits par les acteurs eux-mêmes. Il faut ainsi prendre au sérieux la possibilité d'émancipation (Alvesson et Willmott, 2002) ou tout du moins de résistance à ces discours, les acteurs ayant des capacités critiques (Fleming et Spicer, 2007). Ils peuvent par exemple « simuler » une identité, pour plusieurs raisons (Tracy et Trethewey, 2005) : se subordonner stratégiquement pour éviter de passer pour un mauvais élément et obtenir une promotion ; se fabriquer une identité idéale pour faire face à des conditions de vie ou de travail difficiles ; etc.

En résumé, dans ce second axe, l'identité se produirait à l'angle des discours et de l'*agency* : aucun des deux termes ne dominerait l'autre. La participation active du sujet à la construction de son identité est donc tout aussi importante que les facteurs de contrainte qui l'entourent. L'identité est le produit de leur interaction (Bergström et Knights, 2006:352).

¹⁸ *Agency* significant : « the thinking subject possessive of intentional actions » (Thomas, 2009:169).

1.3.3. Stable vs incertaine

Une troisième opposition interroge le degré de stabilité ou d'incertitude de l'identité (Alvesson, et al., 2008; Thomas, 2009). Selon Clarke et al. (2009), le récit que l'on fait de soi est une reconstruction du passé, du présent et une anticipation du futur. C'est un exercice dont l'objet est précisément de produire une identité cohérente et unifiée. De plus, les individus expriment des récits différents selon les situations (Watson, 2008). Ils donnent des versions d'eux-mêmes adaptées aux circonstances. Il y a donc une tension entre la stabilité (ou encore la cohérence et la continuité) de l'identité (rester le même) et ses multiples inflexions selon les contextes qui renvoient à une forme d'instabilité de l'identité (avoir des identités évanescences, décentrées). Une des manifestations de cette instabilité serait les identités virtuelles multiples dont l'individu peut se doter lorsqu'il navigue sur Internet ou bâtit les pages personnelles de ses réseaux sociaux¹⁹. Cette instabilité est radicalisée par certains auteurs en incertitude consubstantielle à notre postmodernité (Collinson, 2003; Knights et Willmott, 1989).

Cette tension entre une identité stable tout au long de la vie et une identité incertaine par nature peut être dénouée au profit d'une conception médiane : une identité adaptative (ajustable aux circonstances)²⁰, évolutive ou dynamique (changeante dans le temps) mais relativement sécurisée (rejet d'une angoisse existentielle permanente). C'est par exemple ainsi que peut être pensée l'identité managériale (Andersson, 2010) : être manager, ce n'est pas seulement avoir un ensemble de rôles et de compétences, c'est-à-dire correspondre à un idéal-type général (sous le postulat d'une organisation stable et continue), c'est surtout apprendre par la pratique du management, dans le cadre d'un développement de long terme où l'on est constamment en train de *devenir* manager (Hill, 1992; Watson, 1994). Il apparaît donc difficile d'être manager une fois pour toutes et de ne plus évoluer. Toutefois, il y aurait des « moments de fixité » dans le processus continu de formation de l'identité où l'incertitude et l'instabilité seraient bien moindres (Ybema, et al., 2009). De plus, « [é]pouser l'hypothèse radicale de la fragmentation identitaire entraîne une profonde invraisemblance psychologique. » (Martuccelli, 2008:29) Il paraît en effet difficile d'imaginer un individu pouvant se définir de façon radicalement différente du jour au lendemain – voire simultanément. Ces identités incertaines et instables apparaissent superficielles, non ancrées dans un contexte historique et social ou encore dans une biographie individuelle.

¹⁹ « Grâce aux fenêtres de l'ordinateur et à l'hypertextualité qu'elles permettent, l'individu deviendrait un moi décentré qui peut *exister* simultanément dans plusieurs mondes au même moment, à la fois dissous et constamment matérialisé par la transmission électronique. Evidemment, le point principal est de savoir quelle importance octroyer à ces identités multiples, évanescences et parfois simplement anecdotiques. » (Martuccelli, 2008:29)

²⁰ Pour soutenir cette conception médiane, il faut ajouter l'idée d'une identité multi-facettes (Cf. 1.3.4.)

En résumé, à l’instar de Sveningsson et Alvesson (2003), nous restituons l’intérêt d’une position qui ne choisit pas entre ces deux extrêmes : l’identité n’est ni stable ni incertaine mais dynamique (*ongoing*). Toutefois, le changement de son identité n’empêche pas l’individu d’avoir le sentiment subjectif d’une continuité et cohérence dans le temps (Tap, 2006).

1.3.4. Unique vs multi-facettes

L’identité est-elle unique ou multiple ? De nombreuses études ne signalent pas explicitement leur position à l’égard de cette quatrième opposition. C’est pourtant la seconde conception qui prédomine : une identité plurielle dont les éléments sont changeants (selon les contextes) et parfois en compétition (Alvesson, et al., 2008). Par exemple, du fait d’une multiplicité de discours managériaux (Kornberger et Brown, 2007), il peut exister plusieurs identités managériales possibles, certaines étant dominantes selon le contexte (Sveningsson et Alvesson, 2003). L’identité managériale apparaît ainsi comme étant fragmentée et peut être présentée ou adoptée différemment selon les situations (Watson, 2008). De plus, les contradictions entre discours (Clarke, et al., 2009) rendent la cohérence identitaire plus difficile à maintenir. Pour restituer cette conception d’une identité multiple, nous proposons de reprendre la métaphore proposée par Tracy et Trethewey (2005:186) :

« [...] “crystallized self,” a positively valenced term, to speak about, understand, and experience the self in more appropriately politicized and layered way [...]. [It] is multidimensional – the more facets, the more beautiful and complex. [...] We suggest, somewhat boldly, that a crystalized self is stronger, more beautiful, and more productive for a variety of (political) purposes and downright better than a planar self, flattened by managerialist ideologies. »

En résumé, si les individus expriment une cohérence identitaire – soit une monodimensionnalité de leur identité (Tap, 2006) – celle-ci est plus vraisemblablement multidimensionnelle ou multi-facettes. Cette vision est plus adaptée à l’intuition selon laquelle les individus peuvent être contradictoires et agir différemment, voire de façon opposée, selon les circonstances.

*

* *

Nous avons donc identifié quatre axes²¹ pour penser l'identité (Cf. Figure no 3).

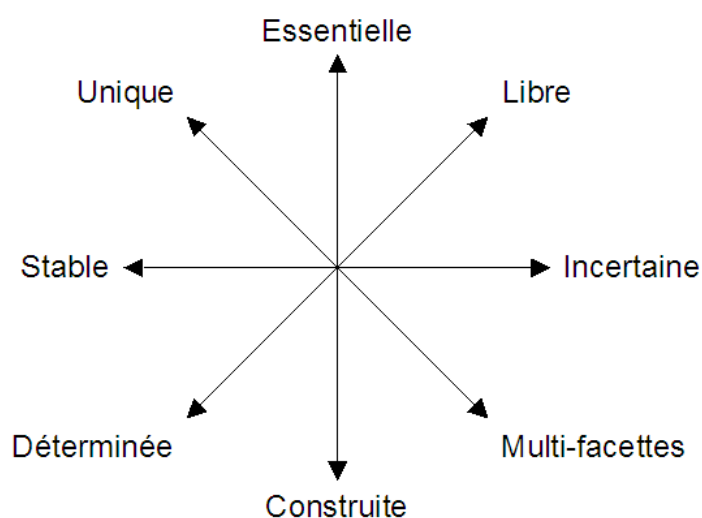


Figure no 3 : Quatre axes pour penser les propriétés de l'identité

Ces quatre axes ont été diversement abordés par les chercheurs en théorie des organisations. Alvesson (2010), par exemple, a croisé deux axes – liberté vs déterminisme et stabilité vs incertitude – pour classer sept grandes orientations de recherche. S'il ne nous apparaît pas pertinent de tenter de classer l'ensemble des travaux existants sur nos quatre axes, il nous semble en revanche essentiel d'explicitier notre position vis-à-vis d'eux – en réponse à l'appel d'Alvesson et al. (2008) invitant à préciser les conceptions sous-jacentes de l'identité qui animent les chercheurs, même si ces conceptions révèlent davantage notre ancrage socio-culturel que la « vérité » de l'identité²². Il nous semble en effet important de mentionner et d'examiner notre position en tant que chercheur – signe de réflexivité. Nous retenons ainsi quelques postulats pour notre étude : (1) l'identité n'existe pas par essence (position nominaliste), elle est le produit de son époque (c'est un construit social) ; (2) l'identité est coproduite entre l'acteur et les structures (ni sur-déterminisme, ni excès de liberté individuelle) ; (3) elle est plutôt fluide (non figée) et se construit de façon continue et dynamique (*ongoing*) – elle n'en est pas pour autant instable ; (4) l'individu est « pluriel », il n'a pas une seule identité mais plusieurs facettes (Tracy et Trethewey, 2005) qui s'expriment selon les situations et peuvent être plus ou moins contradictoires.

²¹ A titre indicatif, Pierre Tap (2006) propose une autre synthèse en six « paradoxes de l'identité » : (a) entre ressemblance et différence, (b) entre centration sur soi et décentration vers les autres, (c) entre constance et changement, (d) entre idéalisation ontologique et identisation pragmatique, (e) entre monodimensionnalité et multidimensionnalité et (f) entre identité et identifications.

²² « the self-conscious acknowledgement by authors of their own immersion in an historically contingent and invariably institutionalized set of knowledge-producing practices. » (Ybema, et al., 2009:315)

Maintenant que nous avons délimité le concept d'identité avec lequel nous allons travailler, nous pouvons aborder les différents courants théoriques permettant d'appréhender la construction de l'identité dans les organisations. Ce faisant, nous nous inscrivons pleinement dans une conception processuelle de l'identité et de la construction identitaire, conception reposant sur le fondement suivant :

« [...] a more complex kind of thinking about organizations and organizing that reflects an understanding of the world as in flux, in perpetual motion, as continually in the process of becoming—where organizations are viewed not as “things made” but as processes “in the making” » (Langley et Tsoukas, 2010:1)

Cette conception d'une identité en perpétuelle construction s'oppose à l'idée d'essence et vise à explorer l'apparent paradoxe de la stabilité de l'identité (Schultz, et al., 2012). Les implications d'une telle posture pour la recherche sont notamment l'ancrage dans une perspective interprétativiste, étudiant la complexité de la construction identitaire et visant davantage la production d'un récit donnant du sens (*meaning*) aux interprétations des individus que l'identification de relations causales ou de mécanismes (Langley et Tsoukas, 2010).

2. Regards théoriques : conceptualiser la construction identitaire

La construction identitaire est un processus désigné par plusieurs noms : « 'identity construction', 'identity management', 'identity achievement', 'identity manufacture' and 'identity project' » (Watson, 2008:126). Il s'agit d'un processus complexe dont le résultat – relativement précaire – est l'identité. Ce résultat provient d'une dynamique entre plusieurs éléments internes à l'individu et externes à celui-ci tels que les catégories identitaires (ou identités sociales) proposées ou assignées et l'autonomie (ou *agency*) de l'acteur vis-à-vis de ces catégories. Nous définissons ici l'identité de la manière suivante :

« [...] 'identity formation' might be conceptualized as a complex, multifaceted process which produces a socially negotiated temporary outcome of the dynamic interplay between internal strivings and external prescriptions, between self-presentation and labeling by others, between achievement and ascription and between regulation and resistance. » (Ybema, et al., 2009:301)

Délimitation du périmètre – un dialogue avec les théories des organisations

L'identité est étudiée par de nombreux chercheurs de par le monde, opérant depuis des disciplines et des orientations de recherches diverses. La production est considérable, sans cesse augmentée, si bien qu'il apparaît impossible d'appréhender l'ensemble de la littérature²³. Une des conséquences de cette production est l'absence de modèle unifié et synthétique. Afin de contourner la difficulté à être exhaustif, nous allons limiter notre recherche à des travaux en théorie des organisations et en proposer une synthèse critique. En effet, suivant Sveningsson et Alvesson (2003), nous avons fait le choix de ne pas dialoguer avec les approches cognitives, psychologiques ou psychanalytiques de la construction de l'identité – même si ce choix entraîne une limite majeure de notre recherche (voir le détail de ce point dans la Conclusion générale). L'idée n'est pas de rejeter ces savoirs et de faire preuve d'une forme d'impérialisme scientifique. Ce n'est pas une prise de position *contre* mais une volonté de clôture du champ des travaux avec lesquels cette thèse souhaite entrer en dialogue. Plus fondamentalement, cette forme de « déclaration d'indépendance » (Martuccelli, 2006:20) est en accord avec un projet de connaissance qui vise une meilleure compréhension des processus sociaux à l'origine de la construction de l'identité – et non pas une meilleure compréhension de la conscience subjective de soi au travers des processus psychiques plus ou moins conscients de l'individu (pour un tour d'horizon de ces approches, voir notamment : Dejourn, 2009a; b; Enriquez, 1997; 1997 [1992];

²³ A titre indicatif, une recherche menée sur la base de donnée *Business Source Complete* le 21 février 2012 recense 9 557 articles de revues universitaires d'économie et de gestion comprenant « identity » dans leur titre – dont 652 pour la seule année 2011 – et plus de 40 000 articles comprenant « identity » dans leur résumé – dont 2 095 en 2011.

Lipiansky, 2008; Marc, 2005). Nous évoquerons ainsi des travaux sociologiques sans prétendre en faire une revue exhaustive (principalement : Dubar, 2000; 2010 [1991]; Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 2007; Sainsaulieu, 1988 [1977]) même si nous préciserons dans quelle mesure nous nous en écartons (2.1.). Nous présenterons ensuite les travaux en théorie des organisations dont nous avons isolé cinq grandes approches (2.2.).

2.1. L'approche par la socialisation

L'approche française de la construction de l'identité au travail a été élaborée par Renaud Sainsaulieu (2.1.1.) puis prolongée par Claude Dubar (2.1.2.). Toutefois, compte tenu des évolutions de notre société, il apparaît que ce modèle fait face à certaines limites (2.1.3.).

2.1.1. Le travail fondateur de Renaud Sainsaulieu

Dans la sociologie du travail et des organisations françaises, la socialisation désigne le « processus de construction, déconstruction et reconstruction d'identités liées aux diverses sphères d'activité (notamment professionnelles) que chacun rencontre au cours de sa vie et dont il doit apprendre à **devenir acteur**. » (Dubar, 2010 [1991]:10). Cette approche de la construction identitaire par la socialisation a été présentée dans l'ouvrage fondateur de Renaud Sainsaulieu, « L'identité au travail » (1988 [1977]). Il y présente quatre modèles généraux de relations au travail « à partir de situations socioprofessionnelles bien typées » (p. 305) en s'intéressant aux rapports de pouvoir que les individus entretiennent avec autrui (Cf. tableau no 2).

Modèle de relation	Caractéristiques
« Fusionnel » (ou « de masse »)	Pouvoir individuel limité dans l'organisation Solidarité aux pairs et dépendance au leader orientant ce collectif Ex. ouvriers spécialisés, etc.
« Négociation »	Pouvoir individuel élevé du fait de compétences riches et des responsabilités exercées, moyens « d'affirmer leurs différences, de négocier leurs alliances, et leur reconnaissance sociale » (p. 436) Ex. professionnels très qualifiés, cadres de production, etc.
« Affinités »	Connivence affective avec certains pairs et certains chefs, insertion dans des réseaux (mode de relation interpersonnel) Logique de promotion sociale Ex. jeunes diplômés, agents techniques, cadres autodidactes, etc.
« Retrait »	Pouvoir très imité Désengagement des relations collectives et interpersonnelles au travail Ex. ouvriers immigrés, femmes peu qualifiées, jeunes travailleurs ne souhaitant pas rester, etc.

Tableau no 2 : Les quatre modèles originaux de relation au travail de Sainsaulieu (1988, p. 436)

Ces quatre modèles, fondés sur des capacités différentielles des individus en matière d'accès au pouvoir et d'exercice des capacités stratégiques, expliquent les logiques des acteurs occupant des positions similaires. Elaborés dans des entreprises en croissance des années 1960-70, ils étaient considérés par Sainsaulieu comme toujours valables en 1988 malgré les évolutions sociétales (ibid., p. 443). Ces modèles ont pourtant été repris et développés afin de s'adapter à ce qui sera appelé « la crise des identités ».

2.1.2. Les prolongements et renouvellements des quatre modèles originels

Le travail de Sainsaulieu a été amendé à plusieurs reprises, par Claude Dubar (2000; 2010 [1991]) qui va ajouter un « second axe » de construction identitaire et par Sainsaulieu lui-même (avec Osty et Uhalde) afin de dessiner des modèles plus adaptés à notre époque (2007).

Claude Dubar et l'approche renouvelée de la socialisation

Les travaux de Claude Dubar (2010 [1991]) reprennent les travaux de Sainsaulieu en ajoutant un axe biographique à celui du pouvoir. Cet apport ajoute les parcours de mobilité professionnelle et les expériences de formation qui amènent les individus à se définir par rapport à leur trajectoire passée et future.

Dubar distingue analytiquement deux « types » d'identité : pour soi (ou venant de soi) et pour autrui (provenant des autres et des institutions) : (1) l'identité pour soi est une identité obtenue par un acte d'appartenance, d'intériorisation, d'incorporation des catégories reconnues subjectivement légitimes par les individus au cours de leurs trajectoires sociales ; (2) à l'inverse, l'identité pour autrui est une identité attribuée par les autres acteurs ou les institutions dans un système d'action bien défini (y compris du fait des rapports de force entre acteurs). Les catégories utilisées par les individus pour définir leur identité pour soi – ou mobilisées par les autres et les institutions – sont des « identités sociales », matériaux de base pour l'identification. Deux processus identitaires articulés permettent de construire ces identités pour soi et pour autrui : un processus relationnel et un processus biographique. Le premier s'inspire des travaux de Sainsaulieu et signifie la négociation et la gestion, par l'individu, de ses appartenances. Le second processus identitaire, innovant, permet à l'individu de se définir dans le temps « à partir des catégories offertes par les institutions successives (famille, école, marché du travail, entreprise...) et considérées à la fois comme accessibles et valorisantes » (ibid., p. 117-118). En cela, l'identité professionnelle n'est pas définitive et dépend des évolutions d'emplois et de carrière (succession de postes, de statuts, etc.). Les identités pour soi et pour autrui construites par ces deux processus peuvent coïncider ou diverger de façon plus ou moins grande. S'il existe

un écart, les individus mettent alors en œuvre des transactions (ou stratégies) de deux types : interne ou subjective (gérer la tension entre ses identifications passées et à venir) et externe ou objective (gérer la tension entre l'identité pour soi et pour autrui). Le produit de ces deux transactions indépendantes mais articulées donne quatre « formes identitaires » ou encore quatre « processus identitaires typiques » (p. 233) que Dubar estime valables pour la France des années 1980. Ces quatre formes identitaires sont présentées dans le tableau no 3.

Identité pour soi	Identité pour autrui	Transaction objective	
		Reconnaissance	Non-reconnaissance
Transaction subjective	Continue	Promotion (interne) Identité d'entreprise	Blocage (interne) Identité de métier
	Rupture	Conversion (externe) Identité de réseau	Exclusion (externe) Identité de hors-travail

Tableau no 3 : Les quatre « formes identitaires » de Dubar (2010 [1991]:233)

Dubar apporte ainsi deux prolongements à la socialisation : (1) l'ajout d'un axe biographique pour comprendre la formation de l'identité et (2) une grille renouvelée d'analyse des processus de construction de l'identité au travail, plus adaptée aux évolutions des années 1980 que ne l'était le modèle initial de Sainsaulieu. En effet, l'intérêt majeur de cette conceptualisation est de souligner le déclin émergent des identités collectives comme « réservoirs d'identification » (Osty, 2008) au profit de ces formes identitaires qui remettent la temporalité et les trajectoires individuelles au cœur de l'analyse de la construction identitaire.

Retour sur son œuvre : Sainsaulieu à la recherche des « Mondes sociaux de l'entreprise »

Prenant acte des évolutions des modèles productifs, Sainsaulieu et d'autres chercheurs ont entrepris une vaste enquête empirique dans les années 1990 – actualisée dans les années 2000 (Osty, et al., 2007) – intégrant un retour sur les types d'« identités collectives » en lien avec les grands types d'entreprises existantes, considérées comme des « mondes sociaux »²⁴. Les auteurs proposent de considérer désormais six grands types d'identité autour de deux axes : l'intensité de la sociabilité et le mode d'intégration. La sociabilité marque surtout une différence entre un attachement aux collectifs (solidarité, métier, etc.) dans le cas d'une sociabilité forte et, à

²⁴ Chaque organisation est « un système complexe, composé de facteurs de nature différente, interdépendants et stabilisés par des processus de régulation autour d'une forme commune ». Les cinq mondes sociaux – entreprise duale, entreprise bureaucratique, entreprise communauté, entreprise en crise et entreprise modernisée – construits à partir de l'enquête empirique sont une catégorisation des grands ensembles similaires de combinaison de ces facteurs multiples, chacun étant « porteur de modalités concrètes de coopération entre acteurs confrontés à de constantes pressions de leur environnement. » (Osty, et al., 2007:15)

l'inverse, à une forme d'individualisme. L'intégration peut se faire par la règle, institutionnelle ou culturelle. Dans ce cas, l'importance du statut est forte et l'implication généralement faible. L'implication peut également se faire par les interactions, c'est-à-dire par les débats et échanges au travail (Cf. tableau no 4).

Modèle de relation	Caractéristiques
Identité réglementaire	Dite de « quasi-identité au travail », caractérisée par une faible socialisation et un rapport instrumental au travail Le hors-travail étant l'espace majeur d'identification (famille, associations, etc.) Ex. Ouvriers et employés peu qualifiés, féminins
Identité communautaire	Modèle en déclin, caractérisé par de forts liens avec les pairs (par ex. de classe) et un attachement fort à une culture d'entreprise « maison » Ex. Ouvriers avec ancienneté supérieure à 15 ans
Identité professionnelle de service public	Modèle en émergence, caractérisé par l'importance des relations avec les usagers et une difficile reconnaissance (des usagers et de la hiérarchie) Ex. Agents des entreprises (para)publiques en contact avec le public
Identité professionnelle (ou de métier)	Modèle en renouvellement, caractérisé par l'importance des interactions individuelles au sein du groupe de pairs où se jouent l'apprentissage et la reconnaissance de ses compétences Ex. Populations des activités de production et de maintenance (technique)
Identité de mobilité	Modèle de la trajectoire personnelle dans un but d'employabilité et de promotion sociale (carrières nomades) Ex. Cadres, dirigeants, techniciens occupant des « fonctions d'avenir »
Identité entrepreneuriale	Plus récente, caractérisée par une identification aux projets de l'entreprise Ex. Salariés de PME en développement

Tableau no 4 : Caractéristiques des six identités collectives d'Osty et al. (2007, p. 99-131)

De l'analyse des effets culturels de l'organisation au développement d'une sociologie des entreprises par la modélisation de monde sociaux dont la dimension identitaire et culturelle est un des principaux piliers, cette littérature sociologique nous propose de saisir les grands types d'identités collectives au travail et les principales populations qui les embrassent en fonction de leurs rapports au travail et à l'emploi. Bien que sans cesse reprises et ajustées aux évolutions des modèles productifs de notre société française, ces typologies semblent actuellement rencontrer leurs limites pour continuer à penser la construction de l'identité au travail.

2.1.3. Limites de l'approche par la socialisation

Pour Florence Osty, proche collaboratrice de Sainsaulieu et co-auteur de ses dernières enquêtes, les mutations des années 1990-2000 ont entraîné « une crise avérée des modes identificatoires et de socialisation par le travail » (Osty, 2008:73). En effet, « l'engagement des entreprises dans un procès de modernisation rationalisatrice et l'avènement d'une société

tertiarisée, moins conflictuelle et moins régulée » (ibid., p. 75) ont dégradé les conditions de travail et d'emploi et fragilisé les trajectoires professionnelles. L'accès à l'emploi a été plus difficile à mesure que grandissait l'expérience de la « mobilité forcée » ainsi que les expériences de la précarité, du chômage et de l'exclusion. Les possibilités d'ascension sociale au sein d'une même entreprise au cours des 30 glorieuses paraissent bien loin. De plus, l'affaiblissement des collectifs de métier, conjoint du développement d'une autonomie (ou injonction de mobilisation psychique) sans reconnaissance prolonge les mutations de l'emploi au sein même des organisations. Pour le dire autrement, ce sont désormais l'incertitude et le recul des étayages qui prévalent comme normes de relation à l'emploi (Palmade, 2003). Les modèles d'identification collective ont ainsi été fragilisés – y compris pour les salariés durablement intégrés dans l'entreprise : c'est « la crise des catégories collectives d'identification, celles des *Nous* auxquels *Je* pouvais s'identifier. » (ibid., p. 75). L'entreprise n'est plus en capacité de fournir des modes d'appartenance commune ni d'assurer les trajectoires individuelles. L'individualisation des situations de travail qui en résulte rend donc partiellement inopérantes les analyses précédentes fondées sur le repérage de grands processus d'accès à l'identité. Toutefois, la construction de l'identité au travail et par le travail n'a pas disparu – il s'agit plus d'une recomposition. Osty note ainsi que « ce sont les défaillances des supports du travail (dégradation des conditions de travail et d'emploi) qui rendent l'expérience identitaire périlleuse et critique, et non le fait que le travail ne serait plus un vecteur d'identité. » (ibid., p. 81) Ce n'est donc pas tant le modèle conceptuel de la socialisation qui est défaillant que son incapacité à restituer une analyse de la construction identitaire qui résiste au passage du temps et à la crise contemporaine de la socialisation par le travail. Ce constat est parallèlement établi par Danilo Martuccelli dans une vaste enquête sur la fabrication de l'individu par nos sociétés contemporaines (Martuccelli, 2006, voir plus particulièrement le Chapitre 2, p. 75-121). Pour cet autre sociologue, le travail a perdu la centralité qu'il occupait dans l'intégration des individus à la société – les individus sont de moins en moins définis par leurs positions sociales et de plus en plus singuliers à mesure que les occasions de socialisation secondaire augmentent. Dès lors, dans une société de plus en plus différenciée, « les principaux traits de l'acteur ne peuvent plus être ramenés entièrement à une position sociale conçue d'une manière unitaire et homogène » (Martuccelli, 2005b).

Sans rien retirer à la pertinence des modèles présentés quant aux contextes sociétaux dans lesquels ils ont été fondés et auxquels ils renvoient, nous prenons au sérieux l'idée selon laquelle, « [l]orsque le sens n'est plus donné a priori par les institutions, l'identité se forge à partir de fragments d'expériences éparses et selon une nouvelle norme sociale d'auto-détermination contraignante venant se substituer aux déterminations sociales d'antan » (Osty, 2008:76). Nous

chercherons donc à saisir la construction identitaire dans les organisations grâce à des modélisations plus sensibles à la construction de l'identité personnelle qu'à la modélisation de grandes trajectoires identitaires collectives. Pour autant, et c'est un point important, nous ne postulons pas un déclin et une disparition des réservoirs collectifs d'identification, qu'ils soient rencontrés au travail ou en dehors. En effet, les travaux sur les mondes sociaux de l'entreprise montrent qu'en temps de crise, des figures collectives (notamment de métier) restent structurantes pour les individus. Il ne s'agit pas de les nier mais de les conserver comme « matériaux » non exclusifs du processus de construction identitaire.

2.2. La construction de l'identité en théorie des organisations

En théorie des organisations, plusieurs grandes approches traitent de la construction identitaire. Pour les identifier, nous avons regroupé les travaux théoriques et empiriques qui présentaient un même ensemble relativement hermétique de citations croisées autour de perspectives de recherches précises et différenciées. L'exploration de la littérature s'est faite à partir d'une recherche sur une base de données classique (Business Source Complete). Ce panorama a été croisé avec les revues de littérature des articles étudiés, en partie ceux donnant une vue d'ensemble des travaux (Alvesson, 2010; Alvesson, et al., 2008; Pullen, 2008; Spicer, 2008; Thomas, 2009). Une des modalités d'organisation des travaux reprend la théorie des intérêts de connaissance d'Habermas²⁵ (Alvesson, et al., 2008). Celle-ci est intéressante, non pas qu'elle soit exhaustive (ce qui paraît pour le moins illusoire), mais plutôt parce qu'elle vise à présenter l'ensemble des travaux sous trois prismes conceptuels dominants : fonctionnaliste, interprétativiste et critique : (1) le prisme fonctionnaliste (« technique » dans le vocabulaire d'Habermas) poursuit un intérêt instrumental en vue de contrôler les processus sociaux et techniques. Ces recherches sont qualifiées de *mainstream* au sens où elles sont dominées par les travaux sur l'identification (par ex. comment l'action sur cette variable permet d'obtenir des comportements voulus ?) ; (2) le second prisme est de nature interprétativiste ou herméneutique (« pratique » dans le vocabulaire d'Habermas) et vise plutôt à comprendre la manière dont les individus fabriquent leur identité en relation avec les autres en vue de favoriser une intercompréhension, un sens partagé et une communication entre êtres humains ; (3) enfin, le troisième, dit critique, est à visée d'émancipation – au sens de libération des dominations et contraintes pesant sur le développement des potentialités humaines en vue de promouvoir l'autonomie et l'autoréflexion. Il porte son attention sur les diverses relations de pouvoir

²⁵ Pour une présentation de cette théorie, voir Habermas (1990 [1968])

exercées sur les individus et les manières dont ils s'en libèrent. Dans cette perspective, l'individu est assujéti à une *manière d'être* par des techniques disciplinaires d'origine managériale. Ce sont notamment les travaux autour de la résistance ou du caractère contraignant et habilitant des contradictions du processus de construction de l'identité.

Si cette première classification est intéressante, elle n'apporte pas véritablement une lecture des conceptualisations de la construction de l'identité. Elle permet simplement d'identifier quelles sont les motivations principales des recherches ainsi que leurs implications. Ceci étant dit, ces trois prismes sont utiles pour organiser les approches identifiées dans la littérature en grands « blocs », rendant plus aisée la compréhension du champ grâce aux rapprochements que l'on peut faire à partir de ces finalités. Nous avons ainsi dégagé cinq approches majeures (Cf. tableau no 5) que nous allons présenter successivement.

Intérêt de connaissance dominant	Approche de la construction identitaire	Travaux représentatifs
Fonctionnaliste	1. Identification	(Albert, Ashforth et Dutton, 2000; Ashforth et Kreiner, 1999; Ashforth et Mael, 1989; Dutton et Dukerich, 1991; Dutton, et al., 2010; Elsbach, 2003; 2004; 2009; Ibarra, 1999; Ibarra et Barbulescu, 2010; Kreiner, Ashforth et Sluss, 2006a; Kreiner, et al., 2006b; Pratt, 2000)
	2. Subjugation	(Covaleski, Dirsmith, Heian et Samuel, 1998; Knights et Morgan, 1991; Knights et Willmott, 1989; Miller et O'Leary, 1987; Rose, 1989)
	2 bis. Subjectivation	(Brown, 2006; Brown, Kornberger, Clegg et Carter, 2010; Brown et Lewis, 2011; Brown et Phua, 2011; Cornelius et Gleadle, 2007; Dambrin et Lambert, 2007; Kornberger et Brown, 2007; Lambert et Pezet, 2007; 2010; Pezet, 2006; 2007a; Thornborrow et Brown, 2009)
Critique	3. Résistance	(Böhm, Spicer et Fleming, 2008; Costas et Fleming, 2009; Fleming et Sewell, 2002; Fleming et Spicer, 2003; 2007; 2008; Humphreys et Brown, 2002; Kärreman et Alvesson, 2009; Scott, 2008 [1992]; Thomas et Davies, 2005)
	4. Le travail et la régulation identitaire	(Alvesson et Robertson, 2006; Alvesson et Willmott, 2002; Beech, 2008; 2011; Beech, MacIntosh et McInnes, 2008; Carroll et Levy, 2008; Clarke, et al., 2009; Down et Reveley, 2009; Pullen et Linstead, 2005b; Simpson et Carroll, 2008; Sveningsson et Alvesson, 2003; Thomas et Linstead, 2002; Watson, 1994; 2007; 2008; 2009; Ybema, et al., 2009)

Tableau no 5 : Principales approches de la construction identitaire en théorie des organisations

Dans ce tableau, l'approche no 2 bis (subjectivation) est un développement de l'approche no 2 (subjugation) en ce qu'elle répond aux critiques formulées à son encontre. Fondées toutes

deux sur une lecture foucauldienne, elles nous paraissaient ainsi difficilement séparables bien que constituant tout de même deux conceptions différentes de la construction identitaire. L'approche no 4 (travail et régulation identitaire) est constituée par le regroupement des perspectives dites interprétativistes et critiques. En effet, il s'est avéré difficile de réellement discerner ces travaux – des auteurs comme Mats Alvesson réussissant à passer d'une perspective à l'autre sans contorsion théorique apparente. De plus, les travaux menés sont tous orientés autour d'un même concept ayant une définition et des caractéristiques communes : le travail identitaire (*identity work*). Nous avons décidé de les grouper pour plus de clarté. Enfin, certains travaux ont été difficiles à classer²⁶. Dans la mesure du possible, nous les avons intégrés à des ensembles, comme les prolongements récents de l'approche fonctionnaliste de l'identification que sont les deux études de Pratt et al. (2006) et de Kreiner et al. (2006b). Nous avons cependant fait une exception pour l'étude de Damian Hodgson (2005) : son travail, fondé sur l'œuvre de Judith Butler, se classe à l'articulation des approches dites de la résistance mais également foucaaldiennes. Il mérite un développement spécifique.

2.2.1. La perspective fonctionnaliste de l'identification

Sous le prisme fonctionnaliste, un ensemble de travaux s'est développé autour de l'*identification*, un processus qui peut se définir comme la perception de la partie commune de son identité avec un ensemble humain plus général, par exemple un groupe ou une organisation (Ashforth et Mael, 1989). Une inflexion plus récente de ces travaux en propose une compréhension plus dynamique (Ashforth, Harrison et Corley, 2008).

L'identité provenant d'une identification

A l'origine, les travaux sur l'identification ont été introduits en théorie des organisations par l'application de recherches en psychologie sociale sur les conflits intergroupes (Ashforth et Mael, 1989) : la « théorie de l'identité sociale » (Tajfel et Turner, 1986). Dans ces travaux, l'identité est appréhendée sous le prisme de l'appartenance à des groupes sociaux, que ce soit le collectif de travail direct ou des groupes plus importants, par exemple un syndicat ou l'organisation dans son ensemble. L'individu a un besoin d'appartenir à un groupe et il va se définir par ses appartenances. Celles-ci rendent les interactions plus prévisibles, fournissent des

²⁶ Pour prendre une métaphore, certains travaux sont aisément associables entre eux, prenant la forme d'un tronc commun autour duquel s'articulent d'autres travaux que l'on peut rapprocher d'eux. A l'inverse, certaines études sont comme des pousses plus sauvages, puisant leurs racines dans plusieurs de ces ensembles d'études ou ouvrant une nouvelle dimension dans les perspectives étudiées – peut-être en attente d'être rejointes par d'autres et de former, à terme, une nouvelle approche à part entière.

instructions, une direction et protègent de l'incertitude et de la fragmentation. Elles forment l'identité sociale des individus, c'est-à-dire la part interne de l'identité de l'individu qui correspond à une identité groupale (Cf. partie 1.2.). Le processus d'identification est au cœur du processus de construction identitaire : les individus cherchent à développer une identité positive (pour favoriser l'estime de soi) par une auto-catégorisation à des « prototypes » qui agrègent les attributs portés par un groupe, y compris ses aspects stéréotypiques (Hogg et Terry, 2000b). C'est donc un mode de relation particulier entre des catégories externes (les prototypes) et les identités individuelles (l'identité sociale et personnelle). Cette auto-catégorisation – mais également l'attribution de catégorie aux autres – repose sur une comparaison intergroupes (son groupe d'appartenance mais également les autres groupes) et intra-groupe à la recherche de l'identité sociale la plus positive (Tajfel et Turner, 1986). Au sein d'un même groupe, les individus peuvent poursuivre la comparaison en recherchant les membres ayant le comportement le plus proche de l'idéal type prototypique (Hogg et Terry, 2000b). La dépersonnalisation de l'individu, consécutive à l'embrassement d'identités collectives, est une forme d'homogénéisation des identités individuelles sur une identité sociale commune. Cette homogénéisation est censée augmenter l'attachement et l'implication des individus dans l'organisation et dans leurs groupes d'appartenance (voir la figure no 4).

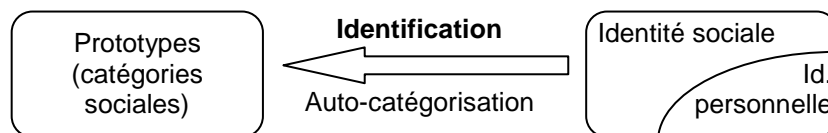


Figure no 4 : Modalité de construction identitaire dans les travaux sur l'identification

Au sein de ce courant, les chercheurs sont progressivement passés d'une vision centrée sur l'organisation comme source majeure d'identification à de multiples sources d'identification possibles : profession, genre, groupes, etc. (Alvesson, et al., 2008). Toutefois, ces travaux ont fait l'objet de diverses critiques : (1) sur le processus de construction identitaire par catégorisation, jugé trop statique, (2) sur l'excès de liberté qu'ont les individus pour définir leur identité, (3) sur l'absence de conception critique des phénomènes de pouvoir, (4) sur le type d'identités sociales mises en jeu et (5) sur le niveau de granularité de l'analyse.

(1) Les premières critiques portent sur le caractère statique du processus conceptuel de construction identitaire par auto-catégorisation. L'idée de l'adoption univoque d'une identité collective par les individus est de plus en plus remise en question. En postulant une identité globalement stable, cette conceptualisation rend difficile l'appréhension des changements identitaires (Ibarra, 1999; Pratt, et al., 2006). Ainsi, quelques travaux souhaitent dépasser cette

dimension statique en pensant l'identification non comme état mais comme processus (Kreiner, et al., 2006b). Une de ces premières pistes mobilise la théorie du sensemaking (Pratt, 2000). Ceci étant dit, ce modèle reste confiné à la compréhension de l'adoption ou du rejet d'une catégorie sociale dans son identité individuelle, ne rendant pas compte des différences plus subtiles de réactions individuelles face aux techniques d'identification proposées. En réponse à ces dernières critiques, une deuxième tentative conceptuelle a tenté de modéliser un processus dynamique d'identification à l'aide du concept de travail identitaire. Elle se propose de renouveler la manière dont les individus s'identifient en leur accordant la capacité à *négoier* leurs identifications (Ibarra et Petriglieri, 2010; Kreiner, et al., 2006b) :

« In this research, identity construction is viewed as more interactive and more problematic than the relatively straightforward adoption of a role or category. » (Pratt, et al., 2006:237)

Toutefois, malgré ces percées intéressantes, les deux études disponibles ne fournissent pas de modèle intégratif faisant consensus dans cette communauté. Dans une première étude empirique menée auprès de professionnels en formation dans le monde médical, Pratt et al. (2006) conceptualisent le processus de construction identitaire comme un cycle composé de plusieurs étapes : (1) une étape au cours de laquelle les individus – ici des étudiants en apprentissage de leur futur métier médical (chirurgien, médecin, etc.) – font l'expérience d'un désajustement entre ce qu'ils sont et ce qu'ils font ; (2) ils mettent ensuite en œuvre des pratiques de *customization* (Cf. tableau no 6) pour combler cet écart. Ces pratiques se succèdent à mesure que l'identité est sécurisée (que l'écart est réduit) ; enfin, (3) une étape de validation (*feedback*) permet d'appuyer et de prolonger ce travail identitaire. Après cette étape, le cycle recommence.

Degré d'écart	Pratiques de customisation	Description
Faible	<i>Enriching</i>	Approfondissement de son identité (développement d'une compréhension plus riche de celle-ci, plus nuancée...)
Elevé	<i>Patching</i>	« Comblement des trous » à l'aide de matériaux : des « histoires », les identités préalables (ex. l'identité d'étudiant) ; le port d'uniforme (par, ex. des pantalons blancs signalant une profession) ; ensuite, lorsque l'identité est sécurisée (réduction de l'écart), évolution vers l' <i>enriching</i>
Très important	<i>Splinting</i>	Etalement de l'identité par une identité préalable et les activités qui la caractérisent – ensuite lorsque l'identité est sécurisée (réduction de l'écart), évolution vers les pratiques d' <i>enriching</i>

Tableau no 6 : Pratiques de *customization* de l'identité pour réduire l'écart entre ce que l'on est et ce que l'on fait (d'après Pratt, et al., 2006)

Ce modèle a été construit en référence à l'apprentissage d'un métier et peut donc être lu comme celui de l'acquisition d'une identité professionnelle qui serait stabilisée avec la fin de l'apprentissage – par exemple suite à l'obtention du diplôme. Le travail identitaire n'est déclenché que lorsque l'on change d'identité professionnelle – par exemple dans le cas de changements de rôle (Ibarra, 1999). Dans une seconde étude empirique auprès de prêtres épiscopaux, Kreiner et al. (2006b) développent un modèle de portée plus générale. Ces chercheurs définissent l'identité comme étant le fruit d'un travail d'équilibre (*balance*) entre une intégration et une différenciation d'avec les identités sociales proposées à l'individu. C'est une approche stimuli-réponse sous-tendue par une conception homéostatique : (1) des demandes identitaires créent des tensions identitaires menaçant l'équilibre identitaire, (2) l'individu met alors en œuvre un travail identitaire fait de tactiques d'intégration et de différenciation (ou de tactiques neutres) pour conserver cet équilibre (Cf. tableau no 7).

Types de tactique	Tactiques	Description
Intégration	<i>Merging role with identity</i>	Avoir une claire conscience que son identité et le rôle sont indissociables (intégration totale de soi dans un rôle, forme de vocation)
	<i>Infusing self-aspects into tasks</i>	Avoir un recouvrement « d'aspects de soi » dans certaines tâches exigées par le rôle
	<i>Casting self as emblem</i>	Se penser comme un symbole de la profession ou de l'idéologie qu'elle recouvre – sorte de façon de se sentir investi de quelque chose de plus grand que soi
Différenciation	<i>Separating role from identity</i>	Avoir une claire différence entre ce que l'on fait et ce que l'on est
	<i>Setting limits</i>	Reconnaître les limites de ses capacités vis-à-vis de ce qui est demandé par l'organisation
	<i>Creating an identity hierarchy</i>	Hiérarchiser ses « facettes identitaires » par ordre d'importance
	<i>Enacting ephemeral roles</i>	S'évader dans un rôle totalement différent (par ex. joueur de poker, d'un instrument de musique...)
	<i>Flipping the on/off switch</i>	Choisir consciemment d'être le rôle (l'identité sociale) ou soi (son identité personnelle) à un moment donné
Neutre (tactiques servant aux deux – <i>dual function</i>)	<i>Seeking refreshment</i>	Se préserver, se ressourcer, éviter l'épuisement (<i>burn-out</i>) en se retirant pour se recentrer sur soi
	<i>Involving other people</i>	Permettre à d'autres personnes de nourrir le travail identitaire : familles, amis, parties prenantes, thérapeutes, etc.
	<i>Tapping spiritual resources</i>	Chercher des réponses identitaires dans sa relation à dieu, à un directeur de conscience, dans la prière, les textes sacrés, le culte, etc.

Tableau no 7 : Tactiques de travail identitaire visant à maintenir un équilibre (*balance*) entre son identité personnelle et les identités sociales (d'après Kreiner, et al., 2006b)

Les enrichissements apportés à l'approche de l'identification ont permis d'intégrer partiellement la critique d'un processus statique.

(2) Les travaux de cette perspective surestiment l'*agency* : l'individu choisit librement d'être qui il veut selon les circonstances en fonction du degré de valorisation des identités accessibles (Alvesson, 2010). Les divers ancrages limitant cette liberté sont tout simplement négligés – critique qui est à mettre en relation avec la suivante.

(3) Une troisième critique porte sur l'absence d'intérêt pour la réception, par les employés, du contrôle managérial de leur identité (avec la tendance à considérer que les échecs en matière de contrôle sont liés à un « mauvais » management qui peut être corrigé). La question du pouvoir exercé sur les identités des individus est ainsi grandement négligée au profit d'une vision positive de la canalisation des individus vers des comportements plus en ligne avec l'identité organisationnelle dans un souci de performance. Pourtant, comment ne pas s'interroger sur les ravages potentiellement produits par des pratiques managériales d'identification visant à créer un « vide » identitaire (Pratt, 2000) afin de mieux le combler par la représentation du salarié idéal, dévoué et performant ? De plus, par l'identification à l'organisation, cette perspective ne contribue-t-elle pas à un appauvrissement des possibilités d'être (Grey, 2009) ?

(4) Comme nous l'avons souligné pour les travaux sur la socialisation, l'usage d'une catégorie sociale générale pour se définir n'est peut-être plus si central dans la construction identitaire. Ce point a d'ailleurs été soulevé par les chercheurs de ce courant (Gioia, Schultz et Corley, 2000b) qui ont exploré des visions plus nuancées : au niveau de l'identité interne de l'individu, plusieurs « facettes identitaires » sont désormais mobilisées, comme l'identité fondée sur les appartenances collectives, l'identité de rôle, l'identité relationnelle et l'identité personnelle (Elsbach, 2009; Heaphy et Dutton, 2008; Sluss et Ashforth, 2007), identifications multiples pouvant converger (Sluss et Ashforth, 2008). Toutefois, ce raffinement est essentiellement la reconnaissance de couches supplémentaires d'identité interne.

(5) Enfin, cette approche concerne principalement des processus de construction identitaire de niveaux de « granularité » élevés²⁷ : des changements de rôle (Ibarra, 1999), l'apprentissage d'un métier (Pratt, et al., 2006) ou l'affrontement de grandes tensions identitaires (Kreiner, et al., 2006b). Ainsi, cette approche n'est pas mobilisable pour analyser les tensions identitaires survenant dans l'exercice d'une tâche donnée, dans la résolution de problèmes de gestion ponctuels, etc. D'une certaine manière, elle postule que la construction identitaire ne se produit qu'à l'occasion d'incidents majeurs de la vie organisationnelle – postulat critiquable compte tenu des multiples visages que peut revêtir la fragmentation identitaire au quotidien.

²⁷ Nous utilisons la notion de granularité pour désigner des niveaux de « grains d'analyse » différents. En théorie des organisations, la granularité est rarement évoquée – on parle plutôt de niveau d'analyse. Toutefois, si le niveau de granularité renvoie à différents niveaux d'analyse, il signifie également que plus le niveau est élevé, plus les variations entre phénomènes ou variables sont lissées (Pentland, 2003).

*

* *

Cette première perspective de la construction identitaire véhicule une vision essentialiste. Cette identité, stable, est formée de plusieurs « couches » personnelles et sociales. Confrontés à diverses menaces identitaires (Petriglieri, 2011) provenant d'événements et d'incidents majeurs de la vie organisationnelle, les individus s'auto-identifient assez librement (ou en dés-identifient) aux identités sociales collectives (externes) liées à des groupes de diverses natures. Bien qu'intéressant, ce courant nous semble limité sur plusieurs points. Ces limites portent notamment sur l'apparente neutralité du processus de création de l'identité, limites partiellement dépassées par les travaux des perspectives dites critiques.

2.2.2. Les perspectives critiques

Nous retrouvons dans ces perspectives de nombreux travaux labellisés *Critical Management Studies* (CMS)²⁸. Ces études questionnent le présupposé fonctionnaliste selon lequel l'identification à l'organisation est bonne à la fois pour les individus et les organisations. En effet, elle serait d'une façon d'exclure des identités alternatives en naturalisant de « bonnes » identités et de « bons » comportements favorisant l'atteinte des buts organisationnels (Alvesson, et al., 2008). L'attrait des chercheurs en CMS pour le concept d'identité est d'ailleurs sa capacité à offrir de puissants moyens d'interroger ces pratiques d'exclusion et de formatage des individus au sein des organisations (Thomas, 2009:168). Toutefois, ces analyses varient selon l'angle de vue privilégié et selon les auteurs convoqués pour produire ces analyses. Nous allons en présenter trois principales approches : deux résultent d'une mobilisation des travaux de Michel Foucault, dites de la « subjugation » et de la « subjectivation », une troisième se centre sur la « résistance ». Elles ont en commun d'étudier comment le pouvoir va contribuer à construire et stabiliser certaines identités dans les organisations. Nous les avons différenciées pour deux raisons : (1) elles font l'objet d'investigations cloisonnées au sens où les chercheurs qui y contribuent constituent des communautés relativement étanches ; (2) plus fondamentalement, elles proposent des conceptions différentes du processus de construction identitaire.

²⁸ A titre indicatif du poids de ce questionnement dans le champ diversifié des CMS, huit des 28 articles sélectionnés dans l'ouvrage *Classics in Critical Management Studies* (Alvesson, 2011) concernent l'identité ou la subjectivité et appartiennent aux perspectives abordées dans cette partie.

L'approche foucauldienne de la subjugation

David Knights et Hugh Willmott (1989), critiquant les travaux en *Labour Process Theory*, mobilisent les travaux de Michel Foucault pour penser la subjectivité comme produit des relations de pouvoir. Leur conclusion est résolument critique : c'est en sécurisant leur identité par la recherche de matériaux symboliques et matériels que la main d'œuvre (et le management) perpétuent les relations sociales du système capitaliste qui les opprime²⁹. Pour ses auteurs, le pouvoir n'est pas vu comme privation de liberté mais comme manière d'encadrer la liberté, notamment d'être soi. Ils apportent également l'idée que ce pouvoir n'est pas détenu par une « classe managériale » (à l'inverse d'Anthony, 2005) mais imbriqué dans une multitude de relations. Le pouvoir est ainsi davantage exercé par l'assujettissement des individus à leur propre identité que par la lutte des classes ou une idéologie donnée. Cette perspective critique s'appuie sur une des lectures de Foucault : celle de la subjugation, de la discipline (Pezet, 2004), principalement issue de *Surveiller et Punir* (Foucault, 1975). Elle a donné lieu à de nombreux travaux dits foucauldien (par ex. Burrell, 1988; Miller et O'Leary, 1987; Rose, 1989) qui cherchent à montrer comment l'identité est manufacturée par les dispositifs organisationnels. Il a ainsi été montré que le management par objectif et le *mentoring* (Covaleski, et al., 1998), la culture d'entreprise (Kunda, 1992; Willmott, 1993) ou encore les dispositifs de gestion des ressources humaines (Townley, 1993) faisaient partie de ces techniques de construction de « clones » organisationnels. D'autres études ont analysé ces mécanismes disciplinaires liés à des dispositifs d'encadrement de la carrière permettant de faire des « projets de soi » (Grey, 1994) ou visant à « être un professionnel » (Grey, 1998), ce « bon professionnel » étant constitué par un ensemble de pratiques sociales subtiles prescrivant la manière d'être, de se vêtir, de parler, de se comporter et même la manière de « ressentir » les choses (le bien, le beau, etc.), par exemple la façon d'être enthousiaste (Kornberger et Brown, 2007). Les individus ne peuvent se connaître qu'au travers de ces « positions de sujets » imposées, par exemple celle « d'entrepreneur de soi » (Du Gay, 1996; Du Gay, et al., 1996; Gomez, 2005; Salaman et Storey, 2008), ce qui exclut d'autres opportunités de définition de soi (Thomas, 2009).

Le mécanisme de construction identitaire à l'œuvre dans ces travaux est le suivant : les organisations visent à produire un sujet particulier par le biais d'influences externes : normalisation, surveillance, discours soutenant des changements organisationnels comme une débureaucratiation (Du Gay, et al., 1996) ; mais aussi internes : autodiscipline, notamment par la production d'un certain savoir sur soi, par exemple celui des procédures de gestion des

²⁹ Néanmoins, selon ces mêmes auteurs, si les travailleurs participent à leur propre domination en recherchant à stabiliser leur identité par l'incorporation des identités fétichisées du capitalisme, leur émancipation reste possible.

ressources humaines comme l'appréciation du personnel (Townley, 1993). Ces diverses techniques disciplinaires vont amener les sujets à internaliser les normes de comportement – ils embrassent ainsi les positions de sujet qui ont été pensées pour eux (Cf. figure no 5).

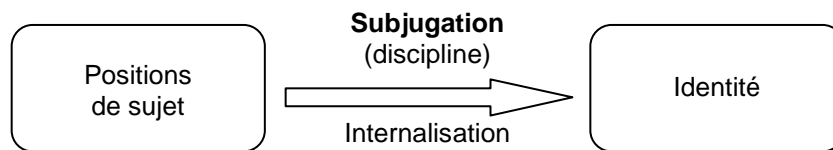


Figure no 5 : Modalité de construction identitaire dans les premiers travaux foucauldien (subjugation)

*

* *

Si ces analyses trouvent un écho dans l'observation de nombreuses situations de travail, la principale critique formulée à leur encontre est la vision sur-déterminée et totalisante de ces dispositifs disciplinaires. Face à eux, le sujet apparaît bien passif et docile (Thomas, 2009) et les discours et dispositifs organisationnels bien (trop) puissants. Ces travaux nous renvoient donc à la tension « liberté vs déterminisme » soulignée précédemment (Cf. 1.1.2.). Cette surestimation du pouvoir managérial est probablement le fruit d'une attention excessive donnée aux normes professées au détriment de l'observation de leur mise en pratique (Bergström et Knights, 2006) ou encore d'une déduction directe et hâtive de l'efficacité de l'internalisation des normes sur le simple constat des comportements conformes des salariés aux attentes de l'organisation (Grey, 2009). D'autres travaux de recherche, plus respectueux de l'intégralité de l'œuvre de Foucault, ont montré que si les dispositifs organisationnels ont un effet disciplinaire, les individus sont capables de résistance ou sont du moins lucides quant aux mécanismes qui visent à les contrôler (Brown, et al., 2010). Cette irréductible *agency* des individus voue à l'échec les tentatives de constitution de « clones organisationnels » (Thornborrow et Brown, 2009). La figure de l'entrepreneur de soi ne serait pas si générale et puissante qu'il y paraît (Fournier et Grey, 1999) et les tentatives d'alignement des valeurs des salariés sur la culture d'une entreprise sont finalement peu efficaces (Ogbonna et Wilkinson, 1988).

Les auteurs de l'approche par la subjugation sont importants car ils ont réintroduit la question du « sujet » dans les travaux critiques et renouvelé la conception du pouvoir – en laissant toutefois le sujet bien passif face aux normes qui s'imposent à lui. Face à ces critiques, une seconde approche, dite de la subjectivation, s'est développée.

L'approche foucauldienne de la subjectivation

Les derniers travaux de Michel Foucault montrent une inflexion vis-à-vis de cette approche de la subjugation (Foucault, 1976; 1984a; b; 2001; 2008; 2009). La troisième et dernière période de son œuvre est d'ailleurs appelée « le retour du sujet » (Gros, 2007). Dans le second tome de *Histoire de la sexualité* (1984a, voir l'introduction, p. 9-45), Foucault revient en détail sur sa démarche intellectuelle. S'il évoque les normes³⁰, il distingue également la « moralité des comportements » (le rapport entretenu par l'individu aux règles) et « les modes de subjectivation » (le rapport entretenu par l'individu à lui-même). Ce qui est central ici par rapport à ses analyses précédentes, c'est l'introduction du rapport que l'individu entretient (1) avec les normes (possibilité d'embrasser les prescriptions du code ou de ne les appliquer que très partiellement) et (2) avec soi-même (se constituer comme « sujet moral »). Les appels à la réintroduction de la liberté de l'acteur trouvent ici deux points d'appui pour repenser les effets disciplinaires au sein des organisations. Nous allons aborder successivement les deux axes de recherche qui se sont nourris de ces apports. Le premier (1) s'est plus spécifiquement intéressé aux rapports que les membres des organisations entretiennent aux normes quand le second (2) est plus axé sur les pratiques de soi.

(1) L'étude de Kornberger, Justesen et Mouritsen (2011) nous semble représentative des développements ayant intégré les critiques formulées à l'égard des travaux dits de la subjugation. Ces chercheurs analysent les mécanismes disciplinaires visant à aligner les comportements et modes de pensée des managers d'une grande firme d'audit sur les normes de cette entreprise. Ils identifient que les salariés accédant au statut de manager vivent un rite de passage qui produit des effets de pouvoir en deux temps : un premier temps de déstabilisation de l'identité car les attentes sur les managers sont relativement lâches et peu précises par rapport à ce qu'ils ont expérimenté avant (par exemple, dans la gestion du temps ou des relations humaines), un second temps de développement de pratiques et compétences des managers tout en les moulant aux attentes de l'organisation (*to fit into the culture*)³¹. Compte tenu de leur influence normalisatrice sur les managers, ces pratiques sont analysées comme étant disciplinaires. L'innovation par rapport aux travaux sur la subjugation est double. Premièrement, il y a reconnaissance de la distance que les individus exercent par rapport aux attentes de comportement (par exemple la feinte de conformité par recours au management des impressions). Deuxièmement, et plus

³⁰ Foucault évoque les normes sous la forme de code moral : « ensemble de valeurs et de règles d'action qui sont proposées aux individus et aux groupes par l'intermédiaire d'appareils divers, comme peuvent l'être la famille, les institutions éducatives, les Eglises, etc. » (Foucault, 1984a:36)

³¹ Ces pratiques sont : *Performing* (proche d'un management des impressions : agir comme un manager), *Playing the game* (se socialiser avec les « partenaires », se faire un réseau, etc.) et *Politicking* (la découverte et l'exercice des jeux de pouvoirs, permettant par exemple d'être promu non par ses résultats mais parce que l'on est « connu », etc.).

fondamentalement, par une conceptualisation de l'exercice de la liberté de l'acteur comme faisant partie de l'exercice même du pouvoir. En ce sens, même si les acteurs sont capables de résister aux normes ou de s'ajuster à elles de multiples manières, ces « cas » sont prévus et font intégralement partie du système disciplinaire. Pour Kornberger et al., être manager, ce n'est pas se conformer à des attentes précises (ce qui déstabilise les managers nouvellement nommés) mais savoir naviguer dans un réseau complexe fait de jeux de pouvoirs et d'influence. Les managers peuvent se comporter assez librement dans cet espace peu normé mais bien quadrillé. Toutefois, malgré l'apport majeur des diverses modalités d'assujettissement aux normes et d'exercice d'une liberté dans l'espace quadrillé du pouvoir, la majorité des auteurs qui explorent ce nouveau courant (Anderson-Gough, Grey et Robson, 1998; 2000; 2001; 2005; Brown, et al., 2010; Brown et Lewis, 2011; Kornberger et Brown, 2007; Thornborrow et Brown, 2009) négligent un aspect central des analyses du dernier Foucault : l'existence d'un rapport à soi-même.

(2) Les chercheurs de cette seconde perspective – dont les études sont assez peu nombreuses à ce jour – voient les organisations comme le lieu de promotion et d'utilisation de techniques de conduite de soi (Pezet, 2007a). Plutôt que de formater les salariés à leur image, les organisations proposent des objectifs de comportement ainsi que des techniques de transformation de soi afin que les salariés agissent sur leur propre comportement. Ici, l'objet d'étude est moins le rapport aux normes que le rapport à soi, c'est à dire « les formes dans lesquelles on est appelé à se prendre soi-même pour objet de connaissance et domaine d'action, afin de se transformer, de se corriger, de se purifier, de faire son salut » (Foucault, 1984a:59). Si ces techniques ne sont pas nouvelles, elles sont désormais mises au service du changement organisationnel pour « incarner l'organisation » (Pezet, 2007a:11). Contrairement aux techniques (ou pratiques) de soi des grecs et romains étudiées par Foucault (1984a; b) : « La technologie de soi n'est plus une question de perfection selon un certain idéal. Elle vise à gérer nos ressources [...] de la manière la plus efficace. » (Salamon, 2005:252) Le recours systématique à ces techniques vise à produire une ascèse, un ensemble de « pratiques volontaires et personnelles destinées à opérer une transformation du moi » (selon Pierre Hadot cité par Pezet, 2007a). Ces ascèses sont au service de la performance individuelle et organisationnelle. Il y a différents savoirs susceptibles de fonder de telles ascèses : la psychologie, la religion, la morale hindouiste, etc. Ces savoirs sont mobilisés seuls ou combinés dans l'entreprise, par exemple par l'intermédiaire du *coaching* (Pezet, 2007b) qui vise à amener les salariés coachés à transformer leurs modes de pensée et leur comportement afin de se conformer à des figures d'acteurs plus ou moins explicitement véhiculées par les outils de gestion (Pezet, 2006; Salman, 2008). Un exemple d'étude menée dans cette perspective est proposé dans l'encadré no 1.

Encadré no 1 : Exemple de pratiques de soi soutenant une subjectivation organisationnelle, d'après une étude de Dambrin et Lambert (2007)

Dans une grande entreprise du secteur de la mode et des cosmétiques (dont le nom fictif est Beauty), ces deux chercheuses ont identifié une instrumentalisation du souci de soi. En effet, au travers de diverses techniques de soi, les salariés – majoritairement jeunes et de sexe féminin – doivent identifier le « modèle » physique implicite de l'entreprise et tenter de s'y conformer. Après une phase de découverte du modèle par observation des autres et de soi et intériorisation de celui-ci, les salariés développent un autocontrôle appuyé par diverses pratiques de soi (visant à maigrir, se coiffer différemment...) afin de devenir le modèle. Les employés se conforment ainsi eux-mêmes à ces exigences latentes de l'entreprise par (1) l'identification « d'objets » de soi qu'il faut surveiller et (2) de techniques de soi permettant de les surveiller et de les transformer pour se rapprocher de la norme – le « modèle ».

Les objets de soi relevés sont : le corps, l'apparat et le langage et ses usages. Pour le corps (1), la technique de soi est une observation de son corps mais également de celui des autres, ainsi qu'une comparaison ; pour l'apparat (2), les techniques de soi sont les diverses modalités d'analyse visuelle et olfactive de l'apparat – tenue vestimentaire, coiffure, parfum, manière de se tenir, etc. ; concernant le langage et ses usages (3), il s'agit de technique en lien avec le repérage, la sélection et l'usage de certains termes et la maîtrise de procédés de type « rumeurs ».

Cette instrumentalisation du souci de soi est rendue possible par « un amalgame entretenu entre différentes facettes des individus (employés, consommateurs) et divers attributs de l'entreprise (marque, produit). [...] cette instrumentalisation suppose un contexte où les valeurs, les représentations et les aspirations des individus convergent avec les objectifs de l'entreprise. Pour exercer un contrôle sur l'individu, l'entreprise étudiée s'appuie sur des formes de subjectivation imposées à l'individu par la société de consommation (modèle de beauté, *diktat* de la mode et de la minceur) »

Dans ces deux courants soucieux d'appliquer fidèlement les analyses du dernier Foucault en théorie des organisations, nous voyons émerger une nouvelle perspective de la construction identitaire. Plutôt qu'une internalisation passive des normes par les individus, il est ici question d'une canalisation du rapport que les individus entretiennent aux normes et à eux-mêmes. Ainsi, les figures d'acteurs portées par les outils de gestion ou les modèles plus ou moins explicites qui soutiennent la définition de ce qu'est un bon professionnel ou membre de l'organisation ne s'imposent pas aux salariés. Ces derniers ajustent leurs comportements pour se transformer ou se rapprocher de ces modèles en se positionnant par rapport à eux – y compris en feignant de les adopter – notamment via l'adoption de techniques ou pratiques de soi (Cf. figure no 6).

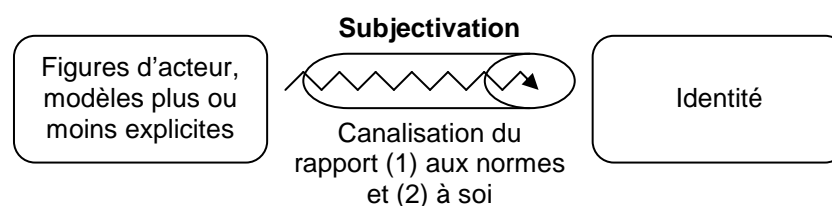


Figure no 6 : Modalité de construction identitaire dans les seconds travaux foucauldien (subjectivation)

Nous avons également relevé une étude originale (Hodgson, 2005) qui tente de prolonger les travaux de Foucault en mobilisant ceux de Judith Butler. Elle mérite un développement spécifique pour nous permettre de saisir de façon plus subtile les modalités d'appropriation des normes – processus central dans l'approche de la subjectivation.

Performer les normes et l'identité : un détour par Judith Butler

Dans ses travaux, Judith Butler (notamment 2004 [1997]; 2009 [1993]) pose un certain nombre de questions concernant les normes de genre et leur mode d'incorporation. Elle prolonge l'analyse de Michel Foucault sur l'assujettissement concernant la façon dont ces normes contraignent la subjectivité tout en étant parfois résistées et subverties. A partir de la réflexion de Judith Butler sur le genre, nous pourrions dire que les identités sociales (par exemple ce que c'est qu'être un homme et une femme) sont *performées*³². Cela signifie que les pratiques des individus – qu'elles soient discursives ou corporelles – sont l'occasion de répéter les normes et les identités sociales véhiculées par les discours. Les discours précèdent les individus³³ et ils sont donc incarnés dans ces pratiques répétées. Sans ces répétitions, les discours et leurs identités sociales sont sans effet (il peut donc y avoir des discours non performatifs car ils ne sont ni répétés ni mis en acte). Toutefois, dans ce processus même de répétition, il peut y avoir des écarts qui permettent d'une part de multiples incorporations des identités sociales et d'autre part, leur subversion. La subversion des normes par leur répétition décalée permet d'en montrer le caractère socialement construit – contestant alors leur apparence naturelle et évidente. Il y a ainsi chez Butler un projet politique de questionnement et de changement des normes (Allard-Poesi et Huault, 2012). Dans cette analyse, l'identité est avant tout performée par la répétition d'actes discursifs et corporels. En introduisant un décalage dans cette chaîne de répétition, il est possible de s'approprier les identités sociales et de les incorporer de façon personnelle – ce qui subvertit la norme établie de ce que doit être l'identité en question.

Cette conception stimulante a été négligée dans les travaux sur l'identité en théorie des organisations (Pullen et Linstead, 2005a) à l'exception notable de l'étude de Damian Hodgson (2005) sur la professionnalisation de chefs de projets. L'auteur s'appuie explicitement sur les travaux de Butler. Il reprend la notion de performativité en l'adaptant à l'étude de l'identité dans les organisations : la répétition de performances « crée » le professionnel (*it enacts the professional into being*) et contraint simultanément leur conduite. Devenir un professionnel, ce

³² Au triple sens – bien qu'insuffisant à traduire l'anglais *performance* – d'accomplissement d'un rituel, de représentation (théâtrale) et d'exploit, acte remarquable (voir la Note no 3 dans Butler et Jami, 2003:130)

³³ Les identités sociales existent avant les acteurs comme constructions socio-historiques et non comme essences.

n'est donc pas seulement apprendre des compétences mécaniques et abstraites mais reconstruire substantiellement sa subjectivité, c'est-à-dire la mentalité, les grilles de lecture au travers desquelles les aspirants professionnels interprètent et donnent du sens au monde. Il s'agit d'intérioriser ou d'incorporer (*embodiment*) – et non seulement d'apprendre – les règles de l'action et de les reproduire dans des rituels intériorisés. Toutefois, la nature itérative de cette performance peut également ébranler le processus. Hodgson constate des modifications dans la répétition de la norme : de la divergence, de la contestation, de la subversion et plus généralement de la *résistance* – non pas une « pure résistance » mais un modèle complexe de subversion mêlant la parodie et d'autres tactiques dramaturgiques (par ex. la satire, l'humour) permettant de questionner les normes. Selon l'auteur, cette subversion témoigne d'un assujettissement ambigu, entre adoption et rejet de l'identité de professionnel. Une autre manifestation de cette ambiguïté est la non-application de certaines règles de métier par ceux-là mêmes qui sont jugés paradoxalement comme étant les meilleurs professionnels. Les règles ne sont donc pas devenues une « seconde nature ». La répétition ne conduit donc pas à une incorporation stricte de la norme. La résistance, en tant que rejet de la norme, n'est pas le terme opposé de l'assujettissement. La subversion de la norme par sa répétition même ouvre ici la possibilité de devenir un professionnel déviant, ambigu. Cette étude est illustrative des modalités d'orientation du rapport à soi et du rapport aux normes mais également de la question de la résistance subtile à ces normes. Malgré son intérêt heuristique, elle reste une tentative relativement isolée de prolongement et d'explicitation de la subjectivation.

*

* *

Ces deux approches critiques – subjugation et subjectivation – s'appuient principalement sur la pensée de Michel Foucault. Rappelons que l'identité n'est pas l'objet de recherche principal de ces approches (les auteurs parlent d'ailleurs de subjectivité ou de *self*). Elles visent à rendre compte de la gouvernementalité à l'œuvre dans nos sociétés et organisations, des modes de conduite des conduites fondés notamment sur la production et l'usage de savoirs, bref, de l'exercice du pouvoir orientant les individus dans ce qu'ils pensent, ressentent, font, etc. Les deux conceptions présentées ont en commun un positionnement opposé aux études fonctionnalistes précédemment abordées. En effet, en étudiant les divers « régimes disciplinaires » qui coexistent dans les organisations, elles mettent l'accent sur les mécanismes de fabrication de salariés agissant en conformité avec les intérêts de l'organisation. Malgré la

prise en compte d'une capacité d'action autonome des salariés et leur absence d'intériorisation intégrale des normes organisationnelles, ceux-ci finissent par « jouer le jeu » et adopter des techniques de soi leur permettant d'être plus performant. Quelle que soit la réaction du salarié, il est amené à faire ce qui est exigé de lui en adéquation avec les intérêts de l'organisation. Cette conception nous est toutefois d'une utilité limitée pour comprendre la construction identitaire. En effet, nous disposons de très peu de travaux concernant la piste la plus intéressante soulevée ici, à avoir « la construction par soi-même d'un sujet agissant conformément aux buts de l'organisation » (Pezet, 2007c:182). De plus, il nous semble que ces travaux, centrés sur des dispositifs précis de discipline, rendent difficile une appréhension subtile de la construction identitaire. Nous voulons dire par-là que l'identité ne se réduit pas à être « un bon professionnel ». La recherche sur des catégories identitaires génériques à des professions – auditeur, consultant, manager, etc. – empêche de lire la multiplicité des figures qui sont convoquées par les individus pour se définir. Cette limite rejoint le constat d'absence d'étude de situations de niveau de granularité relativement fin que nous avons dressé pour le courant de l'identification. Cette défaillance conduit certainement à expliquer pourquoi les sources externes à l'organisation – tout comme de la pluralité des discours et pratiques organisationnelles existant dans l'organisation – ne sont pas plus pris en considération. Enfin, le degré variable d'intériorisation des normes par les salariés reste problématique puisque le mécanisme permettant l'intériorisation des identités proposées (au sens d'identification réelle et non pas feinte) ou leur résistance (dés-identification) n'est pas réellement explicité – mis à part dans un prolongement isolé de ces travaux grâce aux apports de Judith Butler. Toutefois, ces quelques limites proviennent plus d'un défaut de recherches empiriques que d'une défaillance intellectuelle du cadre d'analyse foucauldien. Ces limites s'expliquent d'ailleurs par un accent analytique porté majoritairement sur le pouvoir. Ainsi, la résistance des salariés est conçue ici comme participant à l'exercice même de ce pouvoir. Toutefois, en mettant davantage l'accent sur la résistance des salariés, d'autres travaux dessinent une troisième perspective critique³⁴.

L'approche de la résistance au contrôle socio-idéologique

Ces travaux se sont développés en réaction aux premières recherches foucaaldiennes (dites de la subjugation) dans lesquelles le pouvoir disciplinaire était jugé trop déterminant (Thomas, 2009). Ils explorent les diverses modalités de résistance qu'y opposent les salariés. Par le passé,

³⁴ Notons que si ces travaux placent les réactions des salariés au cœur de leur analyse – à l'inverse des travaux foucauldien qui prennent pour objet les dispositifs disciplinaires et leurs effets – ceux-ci n'en sont pas moins convergents quant aux effets de pouvoir des dispositifs organisationnels et managériaux.

le contrôle était principalement analysé comme « technocratique », exercé par la rémunération, les sanctions, etc. (Whyte, 1956). Progressivement, autour du management de la culture (Ray, 1986), une autre forme a pris de l'ampleur, le contrôle « socio-idéologique » :

« the attempt to elicit and direct the required efforts of members by controlling the underlying experience, thoughts, and feelings that guide their actions » (Kunda, 1992:11)

L'« intérieur » des salariés va ainsi être sujet à des tentatives de « colonisation » au nom des intérêts de l'entreprise (Jermier, 1998)³⁵. Ce contrôle, qui s'ajoute à la forme technocratique (Kärreman et Alvesson, 2004), a les caractéristiques suivantes : il vise à manager les croyances, significations, normes, interprétations, émotions et identités des salariés (Alvesson et Kärreman, 2004). L'*empowerment* (Dambrin et Lambert, 2008) ou les injonctions à s'amuser (*having fun*), être soi-même (*being yourself*) sur le lieu de travail, y compris en affirmant son identité et ses orientations sexuelles (Fleming et Sturdy, 2011) invitent à se réaliser pleinement... mais uniquement si l'on est créatif, innovant et performant. Ce contrôle revêt l'apparence d'une plus grande liberté tout en induisant le consentement des salariés à faire ce qui est attendu (Kunda et Ailon-Souday, 2005). Toutefois, certains salariés ne souhaitent pas s'engager avec enthousiasme dans les activités de l'entreprise, expliquant qu'il s'agit pour eux d'une forme d'hypocrisie³⁶.

Dans ces travaux, nous observons donc un jeu entre d'une part les modes de contrôle – l'exercice d'un pouvoir – visant à orienter les identités et à produire le consentement, et d'autre part la résistance à ces modalités. Ces deux termes ne sont pas opposés mais imbriqués, se supposant l'un l'autre (Fleming et Spicer, 2007; 2008). Il n'y a pas d'un côté le contrôle – à connotation négative – et de l'autre la résistance – à connotation positive – mais une boucle permanente : le contrôle pouvant être considéré comme une forme de contre-résistance aux résistances opposées par les salariés (Kärreman et Alvesson, 2009). La résistance est ainsi, en elle-même, une forme de contrôle s'appuyant sur – et contre – d'autres formes de contrôle.

Selon Thomas et Davies (2005:687), la résistance est un processus permanent d'adaptation, de subversion et de répétition modifiée (*reinscription*) des discours dominants. Il ne s'agit donc pas de mobilisations collectives autour de grèves, revendications, sabotages ou autres oppositions visibles au pouvoir patronal, au capitalisme, etc. mais d'une résistance plus individuelle. Elle inclut de nombreuses manifestations quotidiennes d'ampleur limitée comme le

³⁵ Cette analyse est partagée par des chercheurs français comme Henri Bouquin : « Ce sont moins des *besoins* qui sont au centre du mécanisme [de contrôle] que la *personnalité* de l'employé, d'autant plus libre qu'il a préalablement fait sien les buts de l'organisation. Il est dès lors d'autant plus prédisposé à juger positives les très fortes contraintes que cette organisation lui impose, et à considérer comme autonomie ce qui n'est pas réellement détention de pouvoir » (Bouquin, 2006:199).

³⁶ « [...] we are supposed to be individuals, but only on their terms » (Fleming et Sturdy, 2011:194).

cynisme, l'ironie, la subversion, la parodie, le scepticisme, le retrait, l'humour, etc. (Fleming et Sewell, 2002; Fleming et Spicer, 2003; 2007; Hodgson, 2005). Ces formes de résistance apparaissent lorsqu'il y a un écart, un désajustement entre l'identité personnelle et la position occupée dans l'organisation. L'impact de cette résistance est limité mais affaiblit l'emprise des discours, dégageant de l'espace pour la construction d'identités alternatives (Thomas et Davies, 2005). Cette résistance identitaire prend ici la forme d'une dés-identification :

« how individuals pitch themselves in opposition to identity positions offered to them in organizations. » (Thomas, 2009:174)

Face aux identités assignées par l'organisation, les salariés peuvent s'identifier – « c'est tout à fait moi » – ou se dés-identifier – « ce n'est pas moi (du tout) ». La différence entre cette approche et celle de l'identification (voir 2.2.1. ci-avant) est que la dés-identification n'est pas un dysfonctionnement qu'il faut corriger mais une résistance qui permet de revendiquer son identité personnelle et de se définir autrement (Thomas, 2009). Résister, c'est revendiquer une identité alternative jugée supérieure à certaine de celles qui sont véhiculées par l'organisation. En réintroduisant l'*agency* des individus, l'étude de la résistance renouvelle la lecture du processus de construction identitaire (voir la figure no 7).

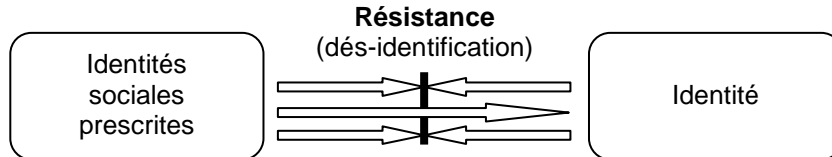


Figure no 7 : Modalité de construction identitaire par la résistance au contrôle socio-idéologique

Toutefois, cette dés-identification des assignations identitaires n'empêche pas les salariés d'agir en conformité avec les intérêts de l'organisation (Contu, 2008; Fleming et Spicer, 2007), pas plus qu'elle n'est suffisante pour affirmer une identité alternative. Ainsi, un salarié interrogé par Costas et Fleming (2009) explique que son travail l'empêche de réaliser les activités extra-professionnelles par lesquelles il se définissait, l'amenant à réaliser qu'il est devenu un *corporate clone* à son corps défendant. C'est l'échec de la dés-identification : il n'est plus possible de soutenir un récit identitaire véritablement différent de celui qui est demandé par l'entreprise.

*

* *

Ces travaux montrent que les individus se construisent « avec » et « contre » les identités prescrites par les dispositifs de contrôle. La dés-identification n'est pas le refus passif d'une facette identitaire, c'est au contraire l'affirmation active de son identité contre celle-ci – quand bien même cette affirmation n'empêche pas d'adopter les comportements que l'on réprovoque. Ces études ont également le mérite de nous permettre d'observer différemment les prescriptions identitaires d'origine organisationnelle. En montrant l'évolution des modes de contrôle, ces recherches pointent l'attrait pour les organisations des figures de « tête brûlée » (*Mavericks*) résistant à l'autorité, innovantes et créatives (Barley et Kunda, 1992; Fleming et Sturdy, 2011). Ces figures, non pas du « bon professionnel » mais de « l'employé rebelle », n'en sont pas moins une prescription de nouvelles identités sociales. Enfin, cette approche invite à s'interroger sur la cohérence entre affirmations identitaires et actions (Kärreman et Alvesson, 2009).

Toutefois, une des limites de cette approche est certainement la (trop) longue collection d'actes individuels labellisés « résistance » – pouvant inclure les escapades sexuelles avec un(e) collègue, la consultation d'Internet ou la réalisation de jeux en ligne sur le temps et lieu de travail, voire l'élévation des flatulences au rang de protestations. Un premier risque est ainsi de dépolitiser la résistance en la voyant absolument partout, dans chaque geste ou mot qui n'est pas strictement utile à la réalisation du travail (Fleming et Spicer, 2008). Si la construction identitaire dépend en partie de l'affirmation de ses facettes identitaires au travers de diverses pratiques, l'utilisation de la résistance comme ombrelle pour désigner ce processus semble abusive par trop englobante. De plus, du fait de l'évolution des modes de contrôle vers plus de liberté, dans ce qui a été par ailleurs qualifié de « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999), n'y a-t-il pas finalement complicité de ces résistances avec les nouvelles demandes organisationnelles ? La résistance serait ainsi devenue l'attitude attendue et valorisée, une « résistance productive » (Courpasson et Thoenig, 2008; Dany et Azimont, 2009)³⁷.

*

* *

Ces approches critiques sont intéressantes et éclairent utilement la question du pouvoir, question négligée dans les travaux sur l'identification. Toutefois, elles se polarisent trop fortement sur l'exercice du pouvoir ou, à l'inverse, sur la résistance à celui-ci. De plus, en prenant comme point d'entrée analytique l'étude de l'influence exercée par (ou de la résistance

³⁷ « Today, managers are routinely encouraged to break the rules, challenge existing thinking, and model themselves on freethinking radicals. » (Fleming et Spicer, 2007:304)

opposée à) un discours ou un dispositif précis, elles tendent à négliger l'ensemble des sources d'influence tant intra qu'extra-organisationnelles qui interfèrent avec les processus de contrôle observés. Enfin, ces approches n'ont pas véritablement franchi la barrière d'un certain niveau de granularité. Le caractère général des catégories identitaires étudiées – du « professionnel » (Hodgson, 2005), du « manager compétent » (Du Gay, et al., 1996), etc. – ou des dispositifs pris pour centre de l'analyse – de GRH (Townley, 1993), d'authenticité (Fleming et Sturdy, 2011), etc. – limitent aujourd'hui notre compréhension de formes plus quotidiennes et banales d'expérience du pouvoir et des enjeux identitaires afférents.

Une dernière perspective d'inspiration interprétativiste et critique, plus nuancée sans toutefois répondre à l'ensemble de ces critiques, est aujourd'hui considérée comme la plus prometteuse pour appréhender la construction identitaire (Thomas, 2009; Ybema, et al., 2009).

3. La construction de l'identité par le travail et la régulation identitaire

Vis-à-vis des approches précédentes, celle-ci ne néglige pas le pouvoir (comme l'approche par l'identification) ni ne se focalise excessivement sur celui-ci (comme les approches de la subjugation et de la subjectivation) sans pour autant se centrer majoritairement sur les réactions individuelles (comme l'approche sur la résistante). En raison de ces nuances, c'est l'approche avec laquelle nous avons souhaité entrer en dialogue : nous lui consacrons donc un traitement plus extensif. Tandis qu'une partie des travaux qui la composent sont critiques et s'intéressent aux pratiques de contrôle visant à « produire des employés appropriés » (Alvesson et Willmott, 2002), d'autres, de nature interprétativiste, étudient ces discours organisationnels comme des matériaux déclenchant et orientant le travail identitaire. Au-delà de ces orientations, nous n'avons pas relevé de différences majeures dans leur conceptualisation de la construction identitaire. Celle-ci peut être schématisée ainsi (Alvesson et Willmott, 2002) :

$$CI = RI + TI$$

CI est la construction identitaire, RI la régulation identitaire et TI le travail identitaire. Nous allons revenir sur chacun de ces deux sous-processus (3.1. et 3.2.) avant de proposer une modélisation intégrative des travaux majeurs entrepris dans cette perspective (3.3.).

3.1. Le travail identitaire (TI)

Après avoir défini et souligné la fonction et les principales caractéristiques du travail identitaire (3.1.1.), nous aborderons ses multiples formes d'expression (3.1.2.) et concluons sur les mécanismes à l'œuvre au cours de ce travail (3.1.3.).

3.1.1. Définition et principales caractéristiques

En théorie des organisations, les travaux sur l'identification identifient l'origine du TI dans un article de Snow et Anderson de 1987³⁸ et fournissent une définition qui se résume à un « travail sur soi ». Il revient certainement à Tony Watson (1994) d'avoir souligné le premier que cette activité individuelle de questionnement est en lien avec des tentatives de définition de soi venant de l'extérieur de l'individu. Toutefois, la conceptualisation des liens entre le travail identitaire interne et contrôle externe est à mettre au crédit d'Alvesson et Willmott (2002).

³⁸ « [identity work is the] range of activities that individuals engage in to create, present, and sustain personal identities that are congruent with and supportive of the self-concept » (Snow et Anderson, 1987:1348 cité par Kreiner, et al., 2006b:1032).

Définition du TI

Le travail identitaire désigne l'activité plus ou moins consciente effectuée par les individus en matière de construction, de maintien, de soutien voire de révision de leur identité (Alvesson et Willmott, 2002:626). Cette conception suppose une identité personnelle dynamique, ayant des facettes multiples plus ou moins changeantes et contradictoires. La part consciente de ce travail peut être qualifiée de réflexive. Elle est également discursive (Gendron et Spira, 2010). Les individus sont plus ou moins actifs et créatifs dans ce travail identitaire (Down et Reveley, 2009). Si tous les individus l'entreprennent, ils le font avec une intensité variable selon les circonstances de la vie personnelle (Watson, 2008). Ce processus est enraciné dans un minimum de remise en cause et d'ouverture d'esprit mais aussi largement tributaire d'un ensemble d'inquiétudes existentielles provenant du contenu des discours auxquels nous sommes exposés et de la rencontre avec les autres – au travers de l'image qu'ils nous (r)envoient de nous-mêmes. Le TI est ainsi indissociable des influences exercées sur les individus. Watson (2008:129)³⁹ en propose la définition suivante : le travail identitaire implique des processus mutuellement constitutifs par lesquels les individus (1) s'efforcent de former une identité personnelle relativement cohérente et distinctive et (2) tentent d'intégrer – et dans certaines limites d'influencer en retour – les diverses identités sociales auxquelles ils sont confrontés dans les divers milieux au travers desquels ils vivent leur vie. Enfin, ce concept peut également être appliqué à des groupes d'individus (re)construisant leur identité collective, par exemple suite à une fusion (Langley, Golden-Biddle, Reay, Denis, Hébert, Lamothe et Gervais, 2012).

But(s) du TI

L'objectif du TI est de maintenir un sens de soi positif, distinctif et relativement stable (Alvesson et Willmott, 2002). Pour certains auteurs, cela dénote du désir d'une cohérence identitaire personnelle (Ibarra et Petriglieri, 2010) – qui serait moins une vérité anthropologique qu'un « postulat fondamental de l'individu occidental » (Martuccelli, 2002:366). Autrement dit, le TI vise à réduire les incohérences identitaires (Down et Reveley, 2009). S'il faut maintenir son identité, c'est parce que celle-ci est menacée ou tout du moins fait l'objet d'un risque de fragmentation, surtout dans les organisations où les individus passent beaucoup de temps et accomplissent des activités tournées vers des besoins d'accomplissement (Lutgen-Sandvik, 2008). Les individus y sont exposés à de multiples discours plus ou moins précis et

³⁹ Traduction personnelle de : « *the mutually constitutive processes whereby 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.* »

contradictoires – qui plus est changeants, par exemple suite à des réformes organisationnelles (McDonald, Harrison et Checkland, 2008) – ainsi qu’aux demandes plus ou moins explicites d’autrui. Le travail identitaire permet, dans une certaine mesure, d’absorber ces tensions.

Occasions de TI

Le travail identitaire est ainsi « déclenché » lorsque notre identité est menacée ou déstabilisée, par exemple en cas de doute de soi, ou encore d’une invalidation sociale de notre identité (Sveningsson et Alvesson, 2003). Toutefois, il faut distinguer ici deux formes de travail identitaire : (1) une sorte de travail identitaire en « bruit de fond », à l’œuvre en permanence ; et (2) un travail identitaire plus marqué, déclenché par les événements de plus forte ampleur (susceptibles, par exemple, de provoquer des crises identitaires).

(1) Le premier type de travail identitaire est issu du travail quotidien que nous effectuons (Alvesson, et al., 2008) dans des organisations qui ne sont jamais entièrement stabilisées et toujours plus ou moins mouvantes, complexes, contradictoires, etc. (Clarke, et al., 2009). Ce travail identitaire a été bien moins étudié que le second type, déclenché par des changements majeurs ou des événements déclencheurs de tensions identitaires (Langley, et al., 2012).

(2) Les événements déclencheurs (*triggering events*) de tensions et de travail identitaire sont variés : la perte d’un titre comme la rétrogradation de manager à chef d’équipe (Thomas et Linstead, 2002) ; l’écart entre ce que l’on pensait être et ce dont on se rend compte au vu de nos actes (Costas et Fleming, 2009) ; l’atteinte à la réputation de sa profession du fait d’un scandale (Gendron et Spira, 2010) ; un changement de rôle ou de carrière – promotion, mutation, etc. (Ibarra et Barbulescu, 2010) ; l’apprentissage d’un métier dans lequel on constate un désajustement entre la vision de soi (qui l’on est) et le travail que l’on réalise (Pratt, et al., 2006) ; le fait de subir un harcèlement moral qui déstabilise profondément la personne (Lutgen-Sandvik, 2008) ; la gestion de tensions apparaissant au confluent de plusieurs identités personnelles fortes, par exemple celle de femme, d’entrepreneur et de musulmane (Essers et Benschop, 2009) ; le départ à la retraite (Watson, 2009) ; ou encore des changements organisationnels – structurels et culturels – provenant de fusions, d’une réduction de personnel, etc. (Beech, 2011) créant de nouvelles identités sociales prescrites entrant en tension avec les précédentes (McDonald, et al., 2008).

3.1.2. Les multiples formes d'expression du TI

Le travail identitaire est une opération par laquelle un individu répond à la question : « qui suis-je ? ». Cette opération repose sur plusieurs usages des identités sociales : (1) pour s'identifier ou (2) se dés-identifier, (3) pour se projeter dans l'avenir ou (4) se rattacher au passé.

(1) L'idée d'identification est contenue dans les travaux de la perspective du même nom. L'individu choisit les identités sociales par lesquelles il pense/souhaite se définir parmi celles qui sont accessibles (l'offre identitaire d'une époque), qu'elles soient ou non assignées.

(2) Les identités sociales peuvent être convoquées en « négatif ». Cette dés-identification rejoint l'idée évoquée dans les travaux critiques sur la résistance. Elle se produit lorsqu'un individu estime ne pas être tel qu'on le décrit (*the « not me » position*) – que ce soit par un autre individu, un groupe ou l'organisation via des discours, fiches de postes, etc. (Carroll et Levy, 2008:82). Toutefois, le non-alignement sur une identité ne veut pas dire que l'on s'identifie à une identité opposée. Ce rejet emprunte ainsi deux voies (Carroll et Levy, 2008) : (a) la négation ou rejet pur est simple d'une anti-identité (Sveningsson et Alvesson, 2003) ; ou (b) le remplacement par une identité alternative plus valorisée ou jugée plus en phase avec soi.

(3) Les identités sociales peuvent également être mobilisées pour exprimer non ce que l'on pense être mais ce que l'on pourrait ou souhaiterait être : des identités possibles ou potentielles (Markus et Nurius, 1986). Le travail identitaire sert à les tester et vue de les accepter et/ou de les amender ou rejeter (Ibarra, 1999). Ces identités peuvent être désirées (*aspirational identity*) et recherchées de façon active et délibérée (Thornborrow et Brown, 2009).

(4) A l'inverse de ces identifications tournées vers l'avenir, ces identités sociales peuvent être enracinées dans le passé de l'individu. Il s'agit alors d'ancrages identitaires (Thomas et Linstead, 2002). Ces facettes identitaires intériorisées par le passé constituent une sorte de refuge permettant de trouver un peu de stabilité (Pratt, et al., 2006). Ces ancrages identitaires peuvent également être des identités « par défaut » : une base sécurisante pour explorer d'autres identités – une identité de manager permettant d'explorer celle de leader (Carroll et Levy, 2008).

Le travail identitaire est donc l'usage qu'un individu fait des identités sociales lorsqu'il se définit et construit son identité. Toutefois, comme le soulignent Sveningsson et Alvesson (2003:1186), cet usage n'est pas exempt d'un certain degré de lutte intérieure :

« The self-identity makes the identity struggle both more comfortable and problematic. It is a resource for well-being as it represents stability and reliable satisfaction – the opposite of the turbulent corporate world. But it is also a source of tension and pain, as it is at odds with the new organizational regime and makes smooth adaptation and compliance more difficult. »

Comme nous l'indique cette citation, le monde des organisations est un lieu dans lequel l'individu fait l'expérience de tensions entre ce qu'il pense être et ce qu'on lui demande d'être. Le travail identitaire est donc d'abord une lutte, notamment déclenchée par l'intersection de plusieurs identités sociales que l'on doit revêtir, à l'image de ces femmes musulmanes d'origine marocaine ou turque qui négocient les frontières de ces identités extra-professionnelles avec celle, professionnelle, d'entrepreneur (Essers et Benschop, 2009). La présence en soi-même de plusieurs identités possibles entraîne également une lutte pour éviter la fragmentation et maintenir une certaine cohérence – par exemple entre le *corporate self* et l'amateur de contre-culture chez un jeune consultant (Costas et Fleming, 2009). Cette lutte se fait à la fois face aux autres, face aux prescriptions organisationnelles (discours, attentes de rôle, etc.) et face à soi-même (Ybema, et al., 2009). Un facteur important permettant de comprendre cette lutte est le différentiel de « valence » entre identités sociales : certaines sont positives, d'autres négatives. Par exemple, la tension entre une identité de leader (valorisée) et de manager (à connotation bureaucratique) peut entraîner un cadre à se définir comme leader même si l'activité bureaucratique constitue la majeure partie de son temps (Sveningsson et Alvesson, 2003).

Le terme de lutte fait référence à un processus de travail identitaire plutôt tourmenté. Il est également possible de se représenter ce travail comme étant moins conflictuel – ce qu'il n'est certainement pas toujours⁴⁰. Les auteurs parlent alors de négociation (Ybema, et al., 2009). Une première représentation de ce processus est proposée dans la figure no 8.



Figure no 8 : Modalité de construction identitaire par le travail identitaire

Pour rendre compte de cette lutte ou négociation dans l'usage qui est fait des identités sociales pour se définir, différents types de travail identitaire ont été identifiés dans la littérature : (1) liminal, (2) confirmatoire – ou de maintien et (3) de réparation.

(1) Le travail identitaire peut tout d'abord être qualifié de liminal (Beech, 2011). La liminalité désigne l'état intermédiaire qu'une personne vit lorsqu'elle est en train de changer d'identité – que ce soit pour aller d'une identité A à une identité B ou pour changer de façon plus continue et fluide entre différentes identités. Ce travail identitaire liminal (*liminal identity work*)

⁴⁰ Selon d'autres auteurs (Ibarra et Petriglieri, 2010), la construction identitaire peut être plus légère encore et constituer une sorte de jeu identitaire (*identity play*).

est une forme de (re)construction de soi. Beech (2011) en identifie trois modalités : (a) une expérimentation personnelle, l'essai de plusieurs identités possibles – voire d'une identité désirée ; (b) une reconnaissance (au sens de révélation) – l'identification à une identité sociale consécutive à un changement progressif ou plus immédiat ; (c) une réflexion – un questionnement actif sur la manière dont on se perçoit et dont les autres nous perçoivent. Si ce travail identitaire liminal est associé à un changement, son résultat sur la construction identitaire peut prendre plusieurs formes : (a) un renforcement, (b) un raffinement, (c) l'exercice de la réflexivité en vue d'un raffinement significatif ou (d) un rejet de l'identité précédente en vue d'en trouver une plus adéquate (Beech, 2008).

(2) Le travail identitaire peut également produire un ancrage ou renforcement de l'identité (Ibarra et Barbulescu, 2010). Ce type a été peu exploré dans la littérature. Nous le qualifions de confirmatoire ou de maintien identitaire (Alvesson et Willmott, 2002). Toutefois, à l'inverse du travail identitaire liminal qui qualifie un processus en train de se faire, un « entre-deux », ce travail identitaire se définit par son résultat (ou le résultat du travail identitaire liminal) : la confirmation du sentiment de permanence et de continuité de l'identité.

(3) A l'inverse, il existe un type spécifique de travail identitaire mis en œuvre lorsque le sens de soi est trop fragmenté – c'est-à-dire en cas d'échec du travail identitaire à préserver une identité cohérente. Suggéré par Alvesson et Willmott (2002), ce travail identitaire spécifique de réparation intensive (*intensive remedial identity work*) a été approfondi par Lutgen-Sandvik (2008) dans une étude consacrée à des salariés victimes de harcèlement. Ce travail identitaire peut toutefois échouer (*failed restructuring*) et déboucher sur une grande souffrance lorsque l'identité est fragmentée à un degré tel qu'elle semble irréparable.

Au-delà de ces trois grands types, de multiples nuances ont été précisées comme le travail identitaire conversationnel de nature performatif ou contrôlé ou encore négocié (McInnes et Corlett, 2012) renvoyant cependant davantage à un management des impressions devant autrui.

*

* *

Nous avons exploré les multiples formes d'expression du travail identitaire autour de luttes et négociations avec diverses identités sociales, aboutissant à divers degrés de changement, de confirmation ou de fragmentation de l'identité. Nous allons désormais évoquer ses deux modalités concrètes : les opérations permettant d'entreprendre effectivement ce travail.

3.1.3. Modalités du TI

Watson (2009) propose une distinction analytique entre deux modalités de TI : (1) le travail identitaire comporte un élément interne : *inward*, l'expression de soi au travers d'un récit et (2) externe : *outward*, l'engagement avec les identités sociales diversement accessibles et/ou imposées. Ce sont deux processus complémentaires qui se renforcent mutuellement, notamment par itération – l'un pouvant prendre le relais de l'autre (Down et Reveley, 2009).

(1) La modalité *inward* porte divers noms dans la littérature : *self narrative making* (Sveningsson et Alvesson, 2003), *identity talk* (Ybema, et al., 2009) ou encore *narrative identity work* (Ibarra et Barbulescu, 2010). Il s'agit plus généralement de la production d'un récit de soi, qui dit quelque chose de son auteur (Ibarra et Barbulescu, 2010:135)⁴¹. Il existe une grande variété de récits en circulation dans les organisations. Si, dans les organisations, les individus « consomment » ces récits, ils en sont également « producteurs » (Watson, 2009). Cette production est à la fois l'expression de l'identité (ce qui est véhiculé par le récit) et la construction de l'identité (par l'action même de composition du récit). Ces récits contiennent notamment des « histoires de soi » mais également « les histoires des autres sur soi », la reprise de récits produits par d'autres ou encore la personnalisation de récits plus généraux (Beech, 2008; Beech, Gilmore, Cochrane et Greig, 2012). Plus généralement, pour produire ces récits, les individus puisent au sein d'un répertoire qui comprend de nombreux éléments : les récits déjà dits, des éléments personnels (anecdotes, etc.) déjà ou non-encore intégrés dans un récit, les éléments culturels archétypiques et récits institutionnalisés, etc. (Ibarra et Barbulescu, 2010). Ce répertoire, tout comme les récits, évolue dans le temps – un même récit peut être raconté de façon différente dans le temps ou selon les publics (Beech, et al., 2012). De plus, le récit change selon le public et les situations (Watson, 2008). Leur fonction est de signaler son identité : il s'agit de revendications ou d'affirmations identitaires (*identity claims*) nécessaires pour que les individus puissent donner du sens à ce qu'ils sont (Ybema, et al., 2009).

(2) La seconde modalité, *outward*, est proche de la notion Goffmanienne de présentation de soi (Down et Reveley, 2009). Tandis que le récit (*inward*) peut-être produit pour soi, cette seconde modalité suppose une interaction avec autrui. Cette modalité *outward* est adossée à un double mouvement : l'envoi d'une image à autrui et la manière d'interpréter l'image qu'autrui nous (r)envoie. Ce processus implique donc une forme de test (*self-verification*) de son identité (Down et Reveley, 2009)⁴². Plus précisément, selon DeRue et Ashford (2010), l'image que

⁴¹ « A self-narrative is a narrative that makes a point about the narrator (Linde, 1993). »

⁴² Cela signifie que si la comparaison entre soi et les autres est un élément clé du travail identitaire (Ybema, et al., 2009), les images (r)envoyées par autrui appartiennent davantage au registre de la régulation identitaire : « The

l'individu envoie est une revendication ou affirmation identitaire (*claim*) par rapport à laquelle les autres vont se positionner, au travers de leurs interactions, en formulant un degré d'accord (*grant*). Ils peuvent accepter, refuser ou être nuancés par rapport aux affirmations identitaires. En retour, l'individu réagit de diverses manières (Beech, 2008) : (a) acceptation et assimilation, dans son identité, de l'image (r)envoyée par autrui, (b) plutôt bonne acceptation globale de cette image ou, (c) au contraire, désaccords significatifs voire (d) conflit entraînant la construction d'un récit de soi opposé. Quelques facteurs expliquent les variations de ce processus : plus l'identité d'un individu est remise globalement en question – avec un jugement de valeur négatif – plus le travail identitaire entrepris sera important⁴³.

Ces deux mécanismes sont complémentaires et inter-reliés : l'expression d'un récit de soi est une forme d'engagement auprès de ceux qui l'écoutent. Leur simple présence – tout autant que leurs réactions – va provoquer tant un aménagement du récit de soi (l'individu adapte son récit à la situation) que de l'image véhiculée auprès d'autrui. En outre, une de ces modalités peut prendre le relais de l'autre. Par exemple, un manager qui ne peut pas se définir à partir de multiples discours organisationnels va changer de « stratagème » et s'appuyer sur l'image qu'il donne à ses pairs et subordonnés – et celle qui lui est (r)envoyée – pour stabiliser son identité managériale (Down et Reveley, 2009).

*

* *

Le travail identitaire est l'un des deux termes du processus de construction identitaire avec la régulation identitaire. Avant d'aborder ce second élément, nous allons revenir brièvement sur les liens entre travail identitaire et sensemaking, abordés de façon allusive à plusieurs reprises.

Note sur les liens entre travail identitaire et *sensemaking*

Selon la théorie du sensemaking (Weick, 1995; Weick, et al., 2005), les images que les autres nous renvoient sur nous-mêmes sont des catégories de sensemaking (du *sensegiving*). Une image renvoyée par les autres qui est différente de l'image que l'on a de soi peut ainsi

expectations from others in the organization exhibit several identity regulations that give rise to the identity work of the [individual], which in turn also affects the role expectations and identity regulations of others. » (Sveningsson et Alvesson, 2003)

⁴³ Le « management des impressions » est un stratagème pouvant être utilisé pour (r)envoyer une identité « aménagée » en vue de ne pas être inquiété (Musson et Duberley, 2007), par exemple en feignant la conformité à une identité sociale assignée (Tracy et Trethewey, 2005).

déstabiliser l'identité. De plus, toujours selon cette théorie, l'image que l'on envoie de soi (aux autres) est une forme de sensegiving qui est à la fois un signal pour soi-même – qui suis-je ? – et pour les autres (Weick, et al., 2005). L'image que l'on a de soi est notamment le produit de récits de soi qui sont élaborés en cas de crises (déstabilisation de son identité) et qui sont avant tout issus d'une interprétation de qui l'on est (ou pense être), donc d'un sensemaking (Gendron et Spira, 2010). La conception de la construction identitaire à l'œuvre dans le sensemaking est proche de la notion de travail identitaire telle que nous l'avons présentée ici. Pourtant, nous n'engagerons pas plus avant le dialogue avec cette perspective. En effet, d'une part Weick aborde l'identité comme pilier du sensemaking mais ne rentre pas spécifiquement dans le processus de construction identitaire au-delà des éléments mentionnés ci-dessus. D'autre part, la théorie du sensemaking ne nous semble pas apporter la richesse que la perspective présentée ici développe au sujet des influences – en matière de contrôle, de pouvoir – sur la construction identitaire, c'est-à-dire la régulation identitaire. Enfin, attachée à l'étude de la déstabilisation du sens en cas de crises, cette théorie ne nous paraît pas à même d'étudier la construction identitaire dans des situations davantage stabilisées.

3.2. La régulation identitaire (RI)

Après avoir défini la régulation identitaire et présenté sa fonction de contrôle (3.2.1.), nous aborderons son mode d'exercice (3.2.2.) et conclurons sur son efficacité (3.2.3.).

3.2.1. Définition et caractéristiques

A l'origine, l'idée de régulation identitaire (RI) s'inscrit dans les travaux sur l'évolution des formes de contrôle socio-idéologiques qui visent de façon croissante à contrôler l'identité des salariés (Kunda, 1992; Rose, 1989; Willmott, 1993). Ce contrôle peut être exercé au travers de diverses pratiques organisationnelles et managériales : de recrutement (Bergström et Knights, 2006), de promotion et d'appréciation du personnel, de formation, etc. (Alvesson et Kärreman, 2007; Alvesson et Robertson, 2006). La RI déclenche le travail identitaire des individus. Elle est constituée de dispositifs de contrôle et plus généralement de l'ensemble des pratiques sociales ayant un effet sur la construction identitaire – que ces effets soient ou non intentionnels :

« *Identity regulation* encompasses the more or less intentional effects of social practices upon processes of identity construction and reconstruction. » (Alvesson et Willmott, 2002:625).

La régulation de l'identité provient principalement de pratiques discursives visant à définir l'identité des salariés (Alvesson et Willmott, 2002). Les individus s'appuient sur les

discours : c'est une ressource linguistique qui nourrit le travail identitaire. Cette ressource linguistique étant principalement constituée d'identités sociales (Watson, 2008). En effet :

« *social-identities* as elements of discourses, with these discursively located 'personas' being recognized as influences on individual self-identities, as opposed to the discourses themselves being treated as influences. » (Watson, 2008:127)

Les discours sont donc au cœur de la régulation identitaire en ce qu'ils véhiculent, proposent, prescrivent, etc. des identités sociales comme catégories d'identification. En théorie des organisations, les discours recouvrent généralement la définition suivante : (1) des formes de langage, textes et conversations qui ont lieu dans les « frontières » de l'organisation (Bergström et Knights, 2006:355), (2) ces formes étant incarnées dans des pratiques d'expression (*talking*) et d'écriture ainsi que dans des représentations visuelles et des artefacts culturels (Thornborrow et Brown, 2009:361), (3) les phénomènes mentionnés dans ces pratiques et représentations sont construits plutôt que révélés (Sveningsson et Alvesson, 2003:1167). Ainsi, les identités sociales véhiculées dans les discours organisationnels de régulation identitaire sont des constructions qui « entrent en contact » avec les individus au travers de pratiques (orales et écrites) et d'artefacts. Les discours organisationnels ne sont pas les seuls éléments entrant dans la construction identitaire – sauf dans des approches où les discours seraient considérés comme « musculaires » (Alvesson et Kärreman, 2000). Les interactions sociales sont une autre source notable de régulation par diffusion de catégories identitaires – notamment les images véhiculées par les « autres » (N+1, collègues, subordonnés, etc.). Les individus sont à la fois producteurs et produits par les discours (Thomas et Linstead, 2002). Le résultat de leur travail identitaire est aussi une forme de régulation identitaire pour autrui (Langley, et al., 2012) :

« The expectations from others in the organization exhibit several identity regulations that give rise to the identity work of [individuals], which in turn also affects the role expectations and identity regulations of others. » (Sveningsson et Alvesson, 2003:1184)

Enfin, si les discours et interactions sont liés à l'usage explicite du langage, la promotion d'identités sociales peut également être implicite, culturellement liée à des symboles. Ce sont alors plus des signes, des gestes, qui permettent d'interpréter et de déduire des identités (Alvesson et Robertson, 2006; Wasserman et Frenkel, 2011). Ces symboles implicites qui participent à la régulation identitaire peuvent être véhiculés par le langage (discours) mais également par des arrangements organisationnels spécifiques à une organisation.

3.2.2. Sources, cibles et pratiques de la régulation de l'identité

Qu'elles proviennent de l'organisation et des individus qui la composent – voire de l'extérieur de l'organisation – les sources de régulation identitaire sont de trois types distincts :

(1) une source managériale (dont la source est le « management ») ;

(2) une source « culturelle-communautaire », reprenant les convictions et compréhensions largement partagées, provenant de l'organisation mais également de l'extérieur de l'organisation (les dispositifs de contrôle sont ancrés dans ces cadres plus généraux) ;

(3) une source « quasi-autonome » dérivant de la multiplicité et de l'ambiguïté des discours présents simultanément dans l'organisation, générant une incertitude sur leurs effets : un espace ouvert, quasi-autonome et socialement construit, pour une définition originale de soi.

Une des caractéristiques de la RI est sa multiplicité : les discours de RI ne s'expriment que dans des configurations locales toujours spécifiques (Kuhn, 2006; Zannoni et Janssens, 2007). En effet, au sein d'une seule et même organisation, les discours managériaux assez généraux (de restructuration, de changement organisationnel, etc.) côtoient des discours de référence sur des points précis (fiche de poste, attentes de rôle, etc.) ainsi que des discours d'origine extra-organisationnelles (Ainsworth et Hardy, 2009; Thomas et Linstead, 2002; Wasserman et Frenkel, 2011). Cette multiplicité des discours entraîne des tensions entre les identités sociales proposées (une forme d'intersectionnalité des identités sociales), tensions qui déclenchent à leur tour un travail identitaire pour développer ou maintenir une identité cohérente (Down et Reveley, 2009). Les discours organisationnels peuvent facilement être appréhendés comme autant de formes de contrôle véhiculant des identités sociales auxquelles les individus sont plus ou moins sommés de s'identifier. Pour autant, les discours extra-organisationnels peuvent également être vus comme tels, une forme de régulation identitaire venant de la société occidentale. Par exemple, le discours célébrant le bien-être et la vie en dehors du travail est appréhendé par Kärreman et Alvesson (2009) comme une forme de contrôle dont l'idéal normatif est la « bonne vie », notamment articulée autour de la santé, les loisirs et l'hédonisme.

A ce jour, nous disposons de peu d'études concernant les modalités d'action précises de la régulation identitaire (Alvesson et Willmott, 2002). Alvesson et Willmott identifient neuf pratiques organisationnelles de régulation des identités qui peuvent être organisées selon quatre cibles principales (Cf. tableau no 8). Ces pratiques, élaborées dans un article théorique, ont par la suite été empiriquement validées (Empson, 2004; Musson et Duberley, 2007). Ces neuf pratiques sont présentes simultanément – sous des formes et des intensités différentes – et en interaction. Elles ne visent que plus ou moins intentionnellement à réguler l'identité.

Cible	Pratiques organisationnelles de régulation identitaire
L'employé	<ul style="list-style-type: none"> - La définition des individus (ce qu'ils sont : exemple les managers – et ce que cela suppose – plutôt que les ingénieurs ou les marketeurs) - La définition par défaut (« eux » sont comme ça, sous-entendu nous sommes différents, voire opposés)
Les actions (à orienter)	<ul style="list-style-type: none"> - La fourniture d'un vocabulaire spécifique de « motivations » (j'ai recruté des battants, l'attribution de l'intérêt du travail ou de son sens, etc.) - La diffusion de discours emprunts de valeurs et de morale (ce qui se fait ou ne se fait pas, qui il faut être et ne pas être, etc.) - La définition par rapport à des compétences ou un savoir particulier (ex. être capable de faire beaucoup de choses, être capable de faire ci ou ça, être compétent comme manager c'est être stratège, etc.)
Les relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> - L'appartenance et l'affiliation à un groupe donné (l'entreprise, une équipe, etc.) donc adhérer ou s'identifier à des jeux de eux/nous - La position hiérarchique (se positionner dans l'organigramme ou par rapport à d'autres modes de classement implicites)
La scène	<ul style="list-style-type: none"> - Les règles du jeu et normes naturalisées dans l'organisation (par exemple, défendre son équipe, etc.) - La définition du contexte (comment il faut comprendre les choses et agir ; la mondialisation et les nouvelles formes d'organisation qui y sont liées supposent en creux réactivité, flexibilité et développement de son employabilité)

Tableau no 8 : Les cibles et pratiques organisationnelles de régulation identitaire (adapté d'Alvesson et Willmott, 2002:632)

D'autres pratiques ont été identifiées, telles que le déclenchement de la participation des individus (Ainsworth et Hardy, 2009), par exemple en les obligeant à mobiliser un discours managérial en réunion (Musson et Duberley, 2007) ou lors d'un entretien d'embauche (Bergström et Knights, 2006). Si ces pratiques semblent efficaces, il ne faut pas pour autant imaginer une organisation toute puissante capable de fabriquer des *clones* (Thornborrow et Brown, 2009). La régulation identitaire est mieux appréhendée comme de multiples influences, plus ou moins fortes et intentionnelles, sur la construction identitaire. Ces influences étant variables et potentiellement contradictoires, donc d'efficacité nuancée.

3.2.3. Le succès (en demi-teinte) de la régulation identitaire

L'influence des discours ne dépend pas tant de la « vérité » ou du degré de réalisme de ceux-ci que (1) des forces qui fournissent ou restreignent l'accès à tel ou tel discours, (2) de leur intensité (ou fréquence) et surtout, pour ce qui concerne l'influence sur l'identité, (3) de leur capacité à se lier aux processus de formation et de reproduction de l'identité de soi (Alvesson et Willmott, 2002; O'Doherty et Willmott, 2001). Ce lien étant favorisé par la proposition d'identités sociales de valence positive (Zanoni et Janssens, 2007) ou étant en relative continuité par rapport à l'identité existante (Musson et Duberley, 2007). Enfin, l'établissement de ce lien est d'autant plus aisé qu'il n'y a pas de contre-discours (Alvesson et Willmott, 2002).

Malgré tout, cette influence est vouée, au mieux, à un succès partiel du fait de l'*agency* des membres des organisations (Bergström et Knights, 2006), autrement dit de la manière dont les individus mobilisent – ou non – les identités sociales dans leur travail identitaire :

« In the process [of identity work], discourses can be reflectively ignored, rejected, adhered and translated by individuals. » (Gendron et Spira, 2010:298)

Les individus peuvent ainsi décider de s'approprier certaines de ces identités sociales dans le cadre de la poursuite de projets personnels (Brown et Lewis, 2011). En effet, les contextes organisationnels se prêtant à la présence de plusieurs discours différents, l'ambiguïté qui en résulte crée du jeu pour que les individus se définissent eux-mêmes au milieu des figures imposées (Carroll et Levy, 2008). La régulation identitaire est ainsi contrainte de se renouveler sans cesse pour « rattraper » les échecs de ses formes précédentes. Cette ambiguïté peut également être source de tensions identitaires que d'autres discours de régulation vont avoir pour effet de conjurer (Gotsi, Andriopoulos, Lewis et Ingram, 2010). Enfin, cette ambiguïté ouvre également la possibilité de micro-émancipations (Alvesson et Willmott, 2002; Zanon et Janssens, 2007), forme différente des vues traditionnelles de l'émancipation qui s'incarne dans une lutte continue pour élargir les espaces de réflexion critique et pour contrebalancer la restriction des voies de compréhension et d'action dans le monde social (Alvesson et Willmott, 1992). Cette micro-émancipation prend corps dans le travail identitaire qui résiste à la régulation identitaire et exploite ses manques et imperfections et permet, *in fine*, de se construire une identité riche et complexe, multi-facettes (Tracy et Trethewey, 2005:186)

*

* *

En tant que forme de contrôle, la régulation identitaire est multiple, complexe, source de tensions, d'ambiguïtés, de contradictions, etc. Des identités sociales de valences diverses provenant de multiples origines sont véhiculées avec un caractère impératif et intentionnel variable. Les individus s'appuient sur cette régulation – les identités sociales sont des ressources – pour se définir au travers du travail identitaire. Ce travail identitaire étant notamment l'occasion d'interpréter les discours, de gérer leurs contradictions ou les tensions qu'ils provoquent mais également de les (re)produire (via les récits de soi et interactions avec autrui qui sont autant de régulations identitaires) – voire de (re)construire une identité originale.

3.3. Conclusion : une dynamique incomplète de la construction identitaire

La construction de l'identité est un processus impliquant deux sous-processus (travail et régulation) en vue de produire un résultat : l'identité. Nous allons résumer ces éléments et proposer une modélisation synthétique (3.3.1.) avant de préciser la nature des apports spécifiques de cette perspective vis-à-vis des autres évoquées précédemment (3.3.2.). Enfin, nous reviendrons sur les limites qu'elle pose néanmoins à la compréhension de la construction identitaire (3.3.3.), limites nous permettant de poser la problématique de cette recherche (3.3.4.).

3.3.1. L'identité, résultat de l'articulation du travail et de la régulation identitaire

Dans cette perspective, la construction identitaire est le processus turbulent de construction de l'identité – la réponse à la question « qui suis-je ? » – en articulant travail et construction identitaire. La régulation identitaire est la promotion de certaines identités sociales – et de leurs attributs. Au-delà des pratiques de contrôle managérial, elle rassemble les diverses tentatives de définition des individus – y compris dans les discours culturels de la société occidentale et les valeurs qu'elle promeut. Elle résulte de pratiques plus ou moins intentionnelles de définition de l'identité opérées au travers de discours, d'arrangements organisationnels ou dans les interactions avec autrui. Ces pratiques ne sont pas toutes puissantes. En effet, elles reposent sur un trop grand nombre de discours et d'identités sociales, plus ou moins en tension ou en contradiction. Les individus disposent ainsi d'un certain degré de liberté pour construire leur identité au travers d'un travail identitaire. Ce travail est l'opération individuelle, plus ou moins consciente et réflexive, par laquelle les individus (1) s'efforcent de former une identité personnelle relativement cohérente et distinctive et (2) tentent d'intégrer dans leurs facettes identitaires – et dans certaines limites d'influencer en retour – les diverses identités sociales auxquelles ils sont confrontés. Ce travail est mené au moyen de deux processus mutuellement constitutifs : la construction d'un récit de soi (*inward identity work*) et un engagement avec autrui (*outward identity work*). Le récit de soi permet notamment d'effectuer des revendications identitaires qui contribuent à (re)produire les discours et pratiques de régulation identitaire. De plus, ce récit permet d'envoyer une image de soi aux autres et d'enclencher la seconde modalité du travail identitaire, *outward*, qui inclut l'interprétation de la réception, acceptation, rejet, etc. de ces images par les autres mais également l'interprétation des images que les autres nous (r)envoient sur nous-mêmes. En étant (r)envoyées, ces images contribuent également à (re)produire les discours et pratiques de régulation identitaire. L'ensemble de ces éléments – et leurs liens – sont présentés dans la figure no 9.

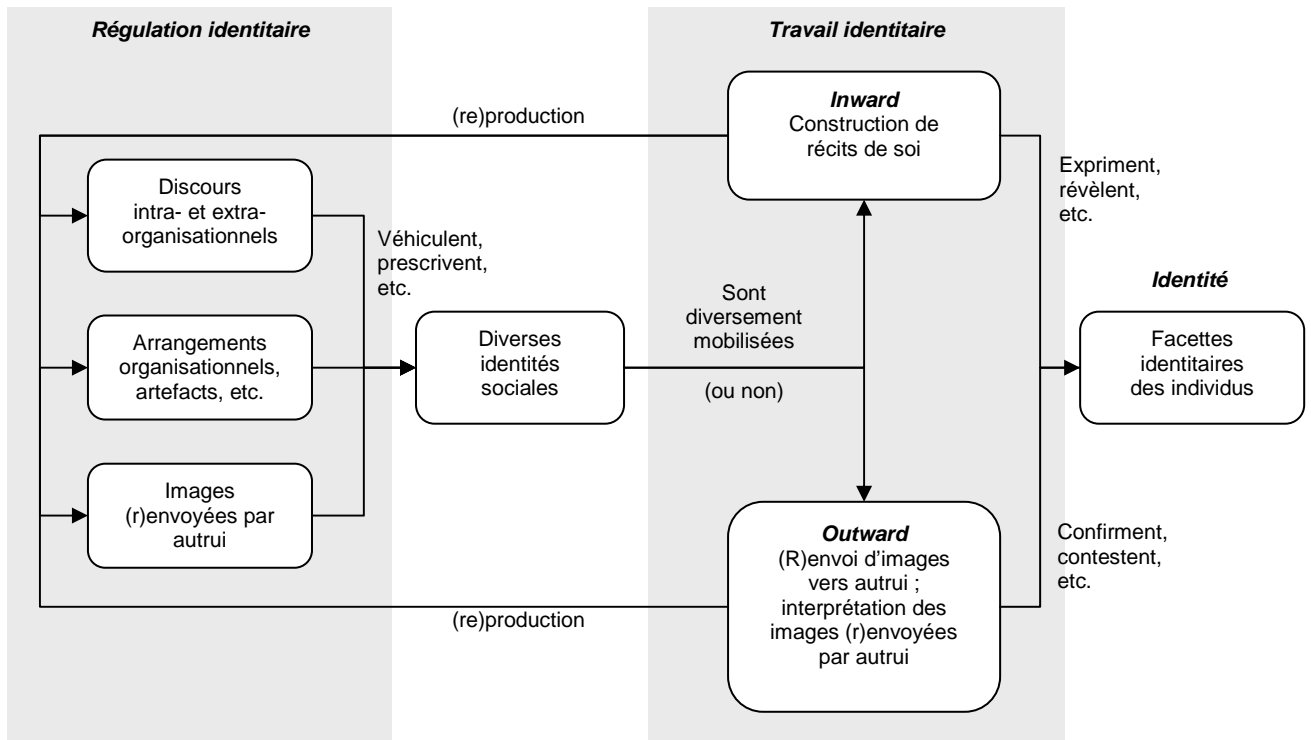


Figure no 9 : Schéma récapitulatif de la construction identitaire dans l'approche de la régulation et du travail identitaire

3.3.2. Les principaux apports de cette perspective

L'approche par le travail et la régulation identitaire fournit une conception dynamique de la construction identitaire. Pour autant, sur le fond, cette approche n'est pas fondamentalement novatrice. A la limite, en forçant le trait, nous pourrions dire qu'elle n'est qu'une version plus élaborée des travaux sur l'identification – en moins fonctionnaliste. Néanmoins, elle n'en constitue pas moins une conceptualisation de la construction identitaire dans les organisations plus complète et nuancée que les autres perspectives théoriques présentées ci-avant : l'identification, la subjugation, la subjectivation et la résistance.

Dans un premier temps, nous les avons classées selon une perspective « métathéorique » (Alvesson, et al., 2008) provenant des différents intérêts de connaissance identifiés par Habermas (1990 [1968]) : fonctionnalistes, interprétativistes et critiques. La perspective fonctionnaliste s'est avérée limitée au motif que sa représentation de l'identité (plutôt stable et essentialiste) et son mode de construction identitaire empêchaient – entre autre – de saisir le rôle des phénomènes de pouvoir. En contrepoint, les travaux des perspectives interprétativistes et critiques se sont révélées utiles, permettant : (a) le passage d'une vision statique à une vision construite et dynamique de l'identité et des processus organisationnels qui encadrent sa construction ; (b) l'intégration de la question du pouvoir et des tentatives de contrôle de l'intérieur des individus qui contrebalancent une perspective fonctionnaliste négligeant cette

dimension ; (c) la reconnaissance de l'*agency* et de la capacité des acteurs à participer à leur construction identitaire (notamment via une capacité de résistance). Ces travaux offrent ainsi différents mécanismes principaux de construction identitaire : de l'intériorisation des positions de sujets à l'encadrement du rapport à soi et du rapport aux normes jusqu'à la résistance aux figures imposées (Cf. figure no 10).

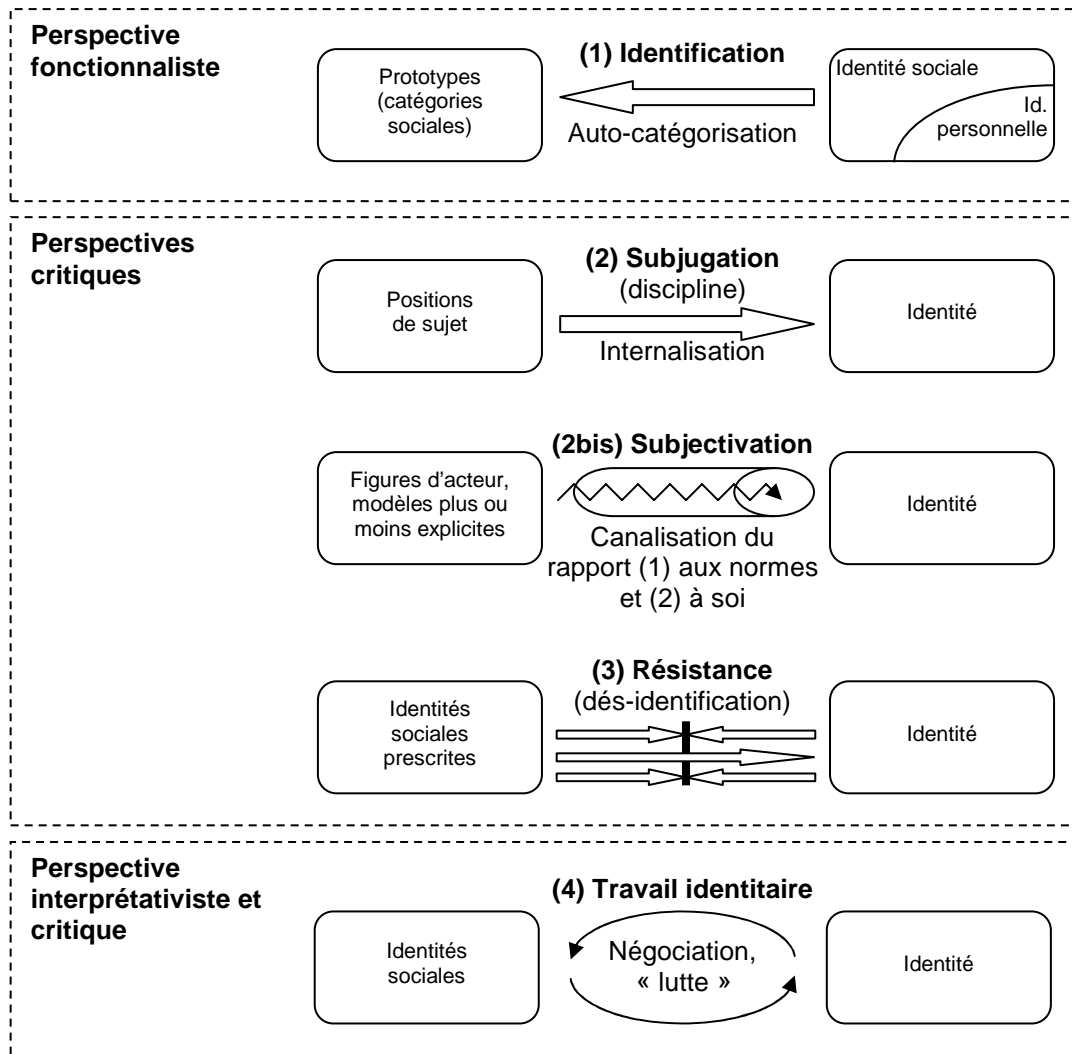


Figure no 10 : Synthèse des principaux mécanismes de construction identitaire en théorie des organisations

Toutefois, ces perspectives critiques se positionnent principalement vis-à-vis de la question du pouvoir exercé sur les identités (l'identité est faite) ou de la résistance à ce pouvoir (l'individu se fait), entraînant une forme de dualisme entre l'influence déterminante de la structure et la capacité de l'acteur à choisir son identité. Plusieurs chercheurs préconisent pourtant de tenir compte de ces deux termes de façon plus subtile (Alvesson, et al., 2008; Brown et Lewis, 2011; Kuhn, 2006). Ces travaux posent ainsi plusieurs problèmes : (a) une difficulté à trouver une position adéquate entre structure et agence, entre pouvoir et autonomie ; (b) une

certaine pauvreté des matériaux identitaires mobilisés par les individus – quasi-exclusivement prescrits et d’origine organisationnelle et managériale ; (c) une analyse cantonnée à des niveaux de granularité relativement élevés – c’est-à-dire à un niveau d’expérience des phénomènes de pouvoir et de construction identitaire à la fois étendu dans le temps et dans l’espace organisationnel, déconnecté de situations précises.

La dernière version de la construction identitaire permet de dépasser deux de ces difficultés : (a) elle ne néglige pas le pouvoir ni ne se focalise excessivement sur celui-ci sans pour autant se centrer majoritairement sur les réactions individuelles ; (b) loin de se focaliser uniquement sur les sources organisationnelles de la construction identitaire, cette perspective a la particularité reconnue (Musson et Duberley, 2007) d’étendre la régulation identitaire à l’existence d’une multitude de discours tant intra qu’extra-organisationnels – proposant ainsi une plus grande compréhension de la construction identitaire dans les organisations. Nous pouvons ainsi positionner nos cinq approches sur deux axes, croisant (1) les questions du pouvoir sur l’identité des « structures » et de l’autonomie de la définition de soi et (2) le type et la variété de matériaux identitaires mobilisés (les identités sociales : catégories, stéréotypes, etc.), des figures collectives à l’ensemble des figures possibles (Cf. figure no 11).

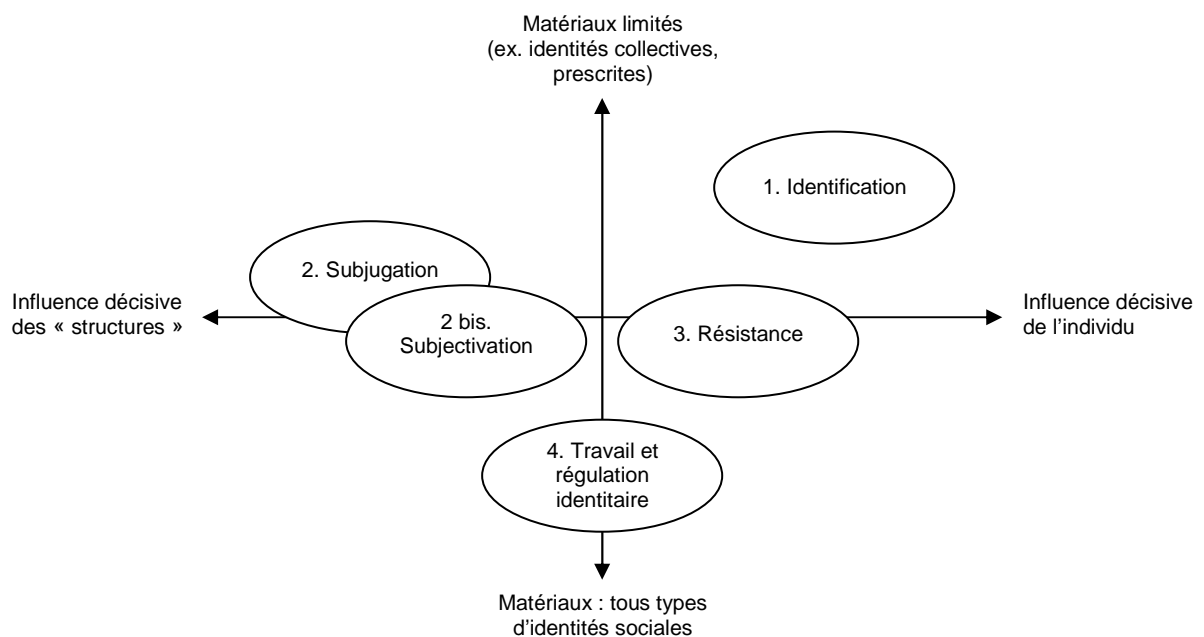


Figure no 11 : Proposition d’ordonnement des grandes conceptualisations de la construction identitaire en théorie des organisations

L’approche par le travail et la régulation identitaire apparaît bien plus riche et nuancée. Toutefois, elle est insatisfaisante sur la question de la granularité de l’analyse, questions que nous allons développer afin d’introduire notre problématique.

3.3.3. La finesse du grain : dimension oubliée de la construction identitaire

La granularité désigne le niveau de détail accordé aux actions des individus ou étapes d'un processus. Ce type de choix contribue à construire et délimiter les objets de recherche : plus le niveau de granularité est élevé, plus la variabilité observée est faible (Pentland, 2003). Nous avons relevé quatre niveaux distincts de granularité dans la littérature précédente (du plus élevé au plus fin) : (1) le niveau de l'expérience organisationnelle au sens large (par exemple, via un récit autobiographique Watson, 2009). Il correspond aux tensions identitaires survenant lors d'expériences à la fois larges dans le temps et dans les domaines d'activité ; (2) le niveau de diverses tâches qui caractérisent une fonction et donc au niveau de la fonction en général (par exemple, le récit des activités principales d'une manager chez Sveningsson et Alvesson, 2003) ; (3) le niveau d'un événement particulier – généralement extérieur à la réalisation d'une tâche (par exemple, des récits de managers suivant un MBA chez Sturdy, Brocklehurst, Winstanley et Littlejohns, 2006) – ces événements nous paraissaient intermédiaires aux niveaux précédents et suivants. En effet, plus ciblé que les « activités principales d'une fonction », ce niveau n'est pas aussi précis que « la réalisation d'une tâche »⁴⁴ (4), dernier niveau qui est aussi le moins étudié : nous n'avons relevé que deux études (une analyse de la mise en œuvre concrète de deux routines spécifiques chez Brown et Lewis, 2011; une analyse des récits de salariés en lien avec leurs pratiques de gestion du temps chez Kuhn, 2006). Ce classement confirme notre critique principale à l'encontre de l'approche du travail et de la régulation identitaire – également valable pour d'autres perspectives – sur l'absence d'appréhension d'un niveau fin de granularité.

Il nous est apparu que ce niveau de granularité était en relation avec le niveau d'identité étudié. Reprenant la classification de Watson (2008) (voir 1.2. ci-dessus), nous avons identifié trois niveaux d'identité dans la littérature que nous avons classés sur un continuum allant du plus élevé au plus précis : (1) l'identité en général ou l'identité en tant que membre d'une organisation, qui correspond à la première catégorie de Watson (*social-category*)⁴⁵, (2) l'identité associée à une fonction, un rôle ou à un métier, qui correspond à la deuxième catégorie de Watson (*formal-role*)⁴⁶ et (3) les facettes diverses d'une identité donnée, correspondant au

⁴⁴ Nous avons relevé six études se concentrant sur ces événements spécifiques : une formation type MBA (Sturdy, et al., 2006), un programme de développement au leadership (Carroll et Levy, 2008), des situations de harcèlement moral (Lutgen-Sandvik, 2008), un dispositif de formation de militaires – des *paratroopers* (Thornborrow et Brown, 2009), la participation à des réunions non-spécifiées (McInnes et Corlett, 2012) et l'événement que constitue la disparition de l'entreprise Arthur Andersen (Gendron et Spira, 2010).

⁴⁵ Par exemple, l'identité de femme, d'entrepreneur ou de musulmane analysée par Essers et Benschop (2009)

⁴⁶ Par exemple : l'identité de middle-managers (Thomas et Linstead, 2002), l'identité managériale (Sturdy, et al., 2006), l'identité de leaders et de managers (Carroll et Levy, 2008), l'identité de métier de médecin et d'infirmière (McDonald, et al., 2008), l'identité de professionnels créatifs (Beech, et al., 2012; Elsbach, 2009), l'identité de professionnel respectable (Rumens et Kerfoot, 2009), l'identité de comptable (Gendron et Spira, 2010), l'identité de juriste (Brown et Lewis, 2011) ou encore l'identité d'expert (McInnes et Corlett, 2012).

troisième et quatrième type d'identité dans la typologie de Watson (*local-organizational* et *local-personal* – les dimensions d'un rôle et leur interprétation personnelle rendent cette distinction analytique assez difficile à appliquer précisément dans des données empiriques des études analysées)⁴⁷. Une unique étude, d'Ainsworth et Hardy (2009), se centre sur le cinquième de Watson : le stéréotype culturel (les travailleurs âgés).

Pour appuyer notre critique, nous avons classé⁴⁸ sur ces deux axes (granularité et niveau d'identité) 27 études représentatives de la perspective du travail et de la régulation identitaire publiées entre 2002 et 2012⁴⁹ dans des journaux internationaux (Cf. tableau no 9).

		Axe no 1 : niveau d'identité étudié		
		Identité en général ou en tant que membre de l'organisation	Une identité organisationnelle donnée	Facettes d'une identité organisationnelle donnée
Axe no 2 : niveau de granularité	Expérience organisationnelle globale (ex. carrière)	Beech, 2011 ; Costas et Fleming, 2009 ; Essers et Benschop, 2009 ; Mallett et Wapshott, 2012 ; Simpson et Carroll, 2008 ; Watson, 2008, 2009	Beech et al., 2012	-
	Fonction	-	Elsbach, 2009 ; McDonald et al., 2008 ; Rumens et Kerfoot, 2009 ; Thomas et Linstead, 2002	Beech, 2008 ; Clarke et al., 2009 ; Clarke et al., 2012 ; Down et Reveley, 2009 ; Kornberger et Brown, 2007 ; Learmonth et Humphreys, 2012 ; Sveningsson et Alvesson, 2003
	« Événements déstabilisants »	Lutgen-Sandvik, 2008	Carroll et Lévy, 2008 ; Gendron et Spira, 2010 ; McInnes et Corlett, 2012 ; Sturdy et al., 2006	Thornborrow et Brown, 2009
	Tâches spécifiques	Kuhn, 2006	Brown et Lewis, 2011	-

Tableau no 9 : Positionnement des principales études sur le travail et la régulation identitaire selon deux axes : niveau de granularité et niveau d'identité étudiée

⁴⁷ Par exemple, Sveningsson et Alvesson (2003) identifient trois facettes d'une identité managériale : le concierge, le générateur de culture et l'ambassadeur ; l'identité de soldats d'élites – de *paratrooper* – est constituée de trois facettes complémentaires : être professionnel, être une élite, être macho (Thornborrow et Brown, 2009)

⁴⁸ En cas de doute ou de présence de plusieurs niveaux, nous avons pris le parti de classer les études en fonction des formes *dominantes* que prenaient les niveaux d'identité et de granularité.

⁴⁹ Etudes comportant « travail identitaire » ou « régulation identitaire » dans le titre, les mots clés ou le résumé ; 2002 correspond à l'année de publication de l'article fondateur de cette perspective (Alvesson et Willmott, 2002). 2012 à l'année de clôture du travail de recherche présenté ici.

Deux groupes agrègent la majorité des études publiées. Ils soulignent qu'il y a effectivement un lien entre niveau d'identité et de granularité : l'étude d'identités de niveaux assez élevés s'accompagne de designs de recherche sur des expériences organisationnelles assez générales (voir le groupe en haut à gauche : Beech, 2011; Costas et Fleming, 2009; Essers et Benschop, 2009; Simpson et Carroll, 2008; Watson, 2008; 2009). Ce qui se comprend aisément : à l'échelle de l'identité de membres de l'organisation, les identités sociales mobilisées sont génériques (homme-femme, entrepreneur, *corporate self*, etc.). A l'inverse, dans les travaux sur une identité organisationnelle donnée – par exemple une fonction – ce sont des niveaux de granularité plus proche des tâches exercées par ces fonctions qui sont privilégiés (voir les études du second groupe). Il se dessine ainsi une tendance entre niveaux de granularité et d'identité. Les études positionnées en dehors de ces deux groupes sont autant d'exceptions soulignant qu'il est tout à fait possible de proposer des designs de recherche variés mixant les deux niveaux.

*

* *

D'une manière générale, ce tableau confirme qu'il y a peu d'études réalisées au niveau du grain fin des activités quotidiennes. Cette lacune laisse penser que la construction identitaire est un phénomène qui ne se produit qu'autour de grands événements de la vie organisationnelle, en déconnection du travail réalisé par les individus. L'idée sous-jacente d'une grande partie de la littérature est que la construction identitaire est davantage à l'œuvre du fait d'événements⁵⁰ d'intensité rare (ou tout du moins extraordinaires au sens littéral du terme). Ainsi, quand bien-même la construction identitaire est considérée comme étant permanente, les études renvoient l'image d'une identité relativement stable qui n'évolue que sur le temps long :

« [...] the notion of identity manifested in most of [previous] studies still remains largely that of an entity or construct that may evolve over time, rather than an ongoing activity or accomplishment engaged in by people and groups » (Langley, et al., 2012:137).

3.3.4. Vers une problématique

En l'état actuel de la littérature, la micro-dynamique de la construction identitaire est mal-connue – voire niée. Si ce processus est conceptualisé comme étant permanent (*an ongoing becoming*), il n'est ni décrit, ni modélisé comme tel : les nuances et variations de faible ampleur

⁵⁰ « *Événement* is an event that change the way one experiences the world, the way one thinks about it, and signals the possibility of radical change – after an événement happens things can never be the same again » (Pullen, 2008:633).

de la construction de l'identité dans les organisations forment une « boîte noire » dont le contenu – processuel – reste à étudier. Ce déficit de connaissances pose selon nous deux difficultés spécifiques : (1) l'absence de compréhension des modalités d'exercice de la régulation et du travail identitaire en lien avec les activités concrètement exercées par les individus et (2) l'absence de clarification des liens existants entre plusieurs facettes identitaires d'une identité organisationnelle plus générale par laquelle les individus se définissent.

(1) A des niveaux élevés de granularité, les études perdent en sensibilité concernant la façon dont les discours de régulation se présentent et se lient aux individus (condition essentielle d'un effet des discours de régulation identitaire relevée par Alvesson et Willmott, 2002). En effet, en s'extrayant de toute référence à des situations précises, les chercheurs interrogent les répondants sur leur appréhension *en général* des discours de régulation identitaire. Or, il est vraisemblable que les effets de la régulation identitaire passent également par l'engagement dans des activités de travail concrètes. De plus, le jeu d'arbitrage quotidien entre plusieurs discours et les identités qu'ils véhiculent n'est pas non plus appréhendé en référence à des situations : nous ne savons pas comment les individus exercent finement ce travail identitaire en lien avec les activités qu'ils effectuent. Ainsi, la construction identitaire n'est pas un sous-produit de la vie organisationnelle, elle est indissociable de l'activité d'organisation (*organizing*) (McInnes et Corlett, 2012). Pourtant, nous connaissons mal l'articulation de ces processus (Coupland et Brown, 2012), par exemple comment l'organisation soutient ou entrave le travail identitaire ?

(2) Ce premier problème en entraîne un second. Pour les besoins de la démonstration, prenons l'identité managériale en exemple. En restant confinés à une analyse de ce que c'est que d'être manager *en général*, nous manquons les multiples manières d'interpréter ce que c'est que d'être manager *en particulier*. Cela ne serait pas gênant si la vie organisationnelle était globalement stable et homogène, consacrée à des tâches routinières et récurrentes. Or, de nombreuses auteurs soulignent la multitude des tâches, les ambiguïtés, les mandats confus, etc. auxquels les managers doivent faire face (Bouffartigue et Gadea, 2000; Cousin, 2008; Laroche, 2000; Malherbe, 2002; Pichon, 2008). Quelques études soulignent ainsi de multiples manières d'être manager au travers de l'identification des *facettes identitaires* qui composent cette catégorie plus générale. Elles offrent cependant des résultats divergents quant à leur mode d'expression ou aux relations qu'elles entretiennent : (a) Les facettes peuvent être relativement indépendantes, chacune étant liée à un type de tâches donné. C'est le cas des trois facettes du manager étudiées par Sveningsson et Alvesson (2003) : « concierge », « générateur de culture » et « ambassadeur » ; (b) Ces facettes peuvent également être complémentaires – comme les facettes « éthique », « professionnel » et « digne de confiance » exprimées par des employés

étudiés par Kornberger et Brown (2007). A l'inverse du cas précédent, elles s'expriment toutes trois dans l'exercice d'une même activité : les relations entretenues avec les clients ; (c) Enfin, ces facettes peuvent être en tension – comme les deux facettes de « manager proche-des-artistes » vs « manager-business » d'un chef de projet étudié par Beech (2008). Ces tensions signifient que l'on peut se définir de deux façons opposées lors de la réalisation d'une seule et unique tâche.

Compte tenu de ces deux problèmes, nous posons une première version de notre problématique : **Comment, au sein des organisations, l'identité individuelle se construit-elle à partir des plusieurs facettes identitaires à un niveau fin de granularité ?** Pour autant, nous rejetons l'idée selon laquelle la finesse du grain assure une qualité supérieure de l'analyse et adoptons une position « d'œcuménisme explicatif » :

« [...] les explications à divers niveaux de grain peuvent être intéressantes de différentes façon, de telle sorte que l'explication au niveau individuel [...] puisse servir de complément plutôt que d'alternative aux comptes rendus structuraux. » (Jackson et Pettit, 1993:24)

L'analyse située à un degré fin de granularité ne vise qu'à mieux connaître la construction identitaire telle qu'elle est vécue de façon ordinaire et quotidienne par les salariés. Ceci étant posé, comment se positionner à un tel niveau de granularité ? En reprochant à des théories de se focaliser sur des niveaux de granularité trop élevés (une organisation, une unité de travail), Bouty et al. (2011) justifient que l'on n'est pas rentré dans la « boîte noire » des processus de coordination et appellent à descendre d'un échelon : celui des interactions individuelles étudiées au travers de « situations de gestion » (Girin, 1990; Journé et Raulet-Croset, 2008). De même, Weppe (2011:96) évoque la granularité pour justifier son étude de « situations de travail » comme unité d'analyse – descendant ainsi d'un échelon par rapport à l'équipe projet qui, selon lui, « ne permettait pas de saisir toute la complexité des pratiques de construction de connaissances » qu'il étudie. Dans ces deux études, la « situation » apparaît comme le niveau adéquat de granularité pour étudier plus avant les processus organisationnels.

De nombreux champs disciplinaires mobilisent la notion de situation : sémantique, logique, anthropologie cognitive, ergonomie, intelligence artificielle, psychologie écologique, sociologie de « l'action située », etc. (de Fornel et Quéré, 1999). Deux de ses caractéristiques majeures ont été établies par la philosophie pragmatique (Journé et Raulet-Croset, 2008) : (a) la situation est émergente et constituée par les individus suite à un processus d'enquête ; (b) elle implique que l'individu ne vit pas « dans » mais « par le moyen » d'un environnement et que les ressources accessibles dans l'instant sont limitées : « Contraignante, la situation réduit la marge

de manœuvre des agents, impose certaines conduites ou limite les stratégies possibles. » (de Fornel et Quéré, 1999:12) Plus précisément, dans la théorie française des organisations, une situation est définie comme « situation de gestion » dans laquelle « des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Girin, 1990:142). Ces situations de gestion sont présentées comme particulièrement adaptées à l'étude des ambiguïtés et incertitudes organisationnelles existant au niveau de l'activité des individus (Journé et Raulet-Croset, 2008). Toutefois, nous souhaitons ici interroger des situations pouvant être – ou non – de gestion. En effet, il nous semble qu'aussi éclairante qu'elle soit, cette catégorie ne permet pas de saisir l'intégralité des situations vécues au sein des organisations dans lesquelles s'expriment les enjeux identitaires.

La notion de situation se différencie spécifiquement d'autres notions proches. Tout d'abord, par rapport à la notion d'événement – souvent traitée comme événements de grande ampleur (Lamizet, 2006; Pullen, 2008) – une situation n'est pas uniquement définie par ce qui survient. De plus, selon certains chercheurs en ergonomie, l'événement banal est justement ce qui survient dans la situation – notamment ce qui n'est pas prévu, comme un incident ou un écart à la norme (Filliettaz, 2004). Une situation va donc inclure différents événements qui auront ce statut officiel lorsque les individus le percevront comme tel (Zarifian, 2001). De plus, par rapport aux notions d'environnement et de contexte, une situation est toujours définie (Quéré, 1997). Plus précisément, une situation est créée par un individu à partir d'un assemblage d'éléments présents dans son environnement et en référence à un contexte dans lequel elle prend sens. Ainsi, l'individu sélectionne, dans l'environnement, des éléments qui formeront une configuration spécifique : la situation. Ces éléments n'ont de sens qu'en référence à un contexte, c'est-à-dire au « champ en fonction duquel une action, un geste, une parole, un événement ou un objet acquièrent une intelligibilité, un sens, une individualité. » (Quéré, 1997:184) Si les situations sont constituées par les individus, elles n'en restent pas moins partiellement indéterminées – ce qui n'empêchent pas ces derniers d'agir (Ogien et Quéré, 2005). Enfin, elle se distingue du problème en tant que ce dernier n'est qu'un moment dans la situation – celle-ci ne pouvant s'y réduire, n'étant pas seulement un préalable à l'action permettant de solutionner ce problème (Journé et Raulet-Croset, 2008).

Compte tenu de ces éléments, la situation représente une occasion d'expérience identitaire intéressante correspondant à un niveau de granularité relativement fin au sein duquel nous pourrions apprécier, notamment, le jeu de diverses facettes identitaires. Notre problématique de recherche peut ainsi être définitivement posée : **Comment, au sein des organisations, l'identité individuelle se construit-elle dans les situations de travail ?**

*

* *

Pour répondre à cette problématique, nous devons d'abord explorer une première question liée au choix d'une stratégie d'analyse : l'opérationnalisation de la situation de niveau de granularité relativement fin que nous souhaitons observer. Pour ce faire, nous proposons d'avoir recours à un opérateur analytique : l'**épreuve**. Ce concept nous semble prometteur car il permet d'opérationnaliser un niveau d'analyse de façon précise tout en permettant de saisir la construction identitaire (à la fois le travail et la régulation identitaire). Le prochain chapitre est consacré à la présentation de ce concept et ses implications théoriques et méthodologiques.

Synthèse du chapitre 1.

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif de présenter le cheminement théorique menant à notre problématique.

- La première partie est consacrée à la définition du concept d'identité. Nous avons ainsi retenu la définition suivante, largement partagée dans la littérature : l'identité est la réponse narrative (ou discursive) et réflexive à la question : « qui suis-je ? ». Par ailleurs, nous avons explicité les propriétés de l'identité que nous retenons dans ce travail : l'identité est un construit social (position nominaliste), elle est le coproduit de l'action des individus et des structures, elle est évolutive, fluide et dynamique (sans être pour autant complètement instable), enfin, elle est plurielle ou multi-facettes (non nécessairement cohérentes).
- La deuxième partie présente les grandes perspectives théoriques de la construction identitaire dans les organisations. Cinq grandes approches ont été relevées et présentées : (a) la socialisation au travail, (b) l'identification, (c) la subjugation, (d) la subjectivation et (e) la résistance. Nous avons souligné leurs intérêts et faiblesses respectives : l'identification reste encore très statique et néglige la question du pouvoir, la subjugation et la subjectivation la prennent en compte mais en font un paramètre trop surplombant de l'analyse quand l'approche par la résistance se décentre trop radicalement sur l'*agency* des individus.
- La troisième partie présente l'approche prometteuse dite de la régulation et du travail identitaire. Elle propose une modélisation de la construction identitaire mentionnant de façon équilibrée les influences pesant sur la construction identitaire (le contrôle et pouvoir exercés au travers de la régulation identitaire) ainsi que le jeu dont disposent les individus pour négocier leur propre identité (par le travail identitaire). De surcroît, elle permet d'intégrer une grande diversité d'influences, managériales mais aussi interpersonnelles et extra-organisationnelles. Aussi intéressante soit-elle, tout comme les autres approches présentées, elle ne permet pas d'appréhender la construction identitaire au niveau de granularité fin des situations de travail. Afin de mieux comprendre ce processus, nous avons posé la problématique suivante : Comment, au sein des organisations, l'identité individuelle se construit-elle dans les situations de travail ?

Chapitre 2.

L'épreuve, opérateur analytique de la construction identitaire

L'objectif de ce chapitre est de présenter l'épreuve, son intérêt et ses implications en tant qu'opérateur analytique nous permettant de répondre à notre problématique.

Les éléments clés de ce chapitre sont :

- La présentation de la notion d'épreuve et son intérêt comme opérateur analytique (1.)
- La présentation des principales perspectives ayant mobilisé le concept d'épreuve (2.)
- L'approfondissement du concept retenu : l'épreuve selon Danilo Martuccelli ainsi que les implications méthodologiques liées à l'emprunt de cet opérateur analytique dans notre recherche (3.)

Voici le sommaire de ce chapitre :

1. Le choix d'un opérateur analytique	87
1.1. Pourquoi un « opérateur analytique » ?	87
1.2. Le choix de l'épreuve : entre sens commun et indices conceptuels	88
2. Les déclinaisons théoriques de l'épreuve	93
2.1. L'épreuve de force de Bruno Latour.....	93
2.2. L'épreuve, concept pilier de la sociologie pragmatique.....	94
2.3. Les épreuves du travail contemporain analysées par Thomas Périelleux.....	99
2.4. Michel Foucault et les épreuves de l'Antiquité.....	101
2.5. Synthèse – apports et limites des concepts d'épreuve présentés.....	104
3. L'épreuve d'après Danilo Martuccelli.....	107
3.1. Etudier la singularisation : vers une sociologie de l'individu.....	107
3.2. Définition et caractéristiques des épreuves	112
3.3. Pertinence de ce concept d'épreuve pour notre projet de recherche	117

1. Le choix d'un opérateur analytique

Pour répondre à notre problématique, nous devons répondre à une première question liée au choix d'une stratégie d'analyse : quel type de situation de la vie organisationnelle analyser pour comprendre plus finement la construction identitaire dans les organisations ? Pour ce faire, nous proposons d'avoir recours à un opérateur analytique. Nous allons revenir sur un tel choix (1.1.) avant de présenter la notion d'épreuve retenue à ce titre (1.2.).

1.1. Pourquoi un « opérateur analytique » ?

Les précédentes recherches n'ayant pas étudié la construction identitaire en situation, nous avons besoin d'une nouvelle stratégie d'analyse que nous proposons d'articuler autour d'un « intermédiaire ». Plutôt que de nous intéresser prioritairement aux individus et à leurs récits ou aux discours de régulation identitaire et leurs effets, nous proposons de nous intéresser à ce qui les lie. Ce faisant, nous souhaitons nous intéresser prioritairement aux situations assimilées à des occasions de rencontre entre des individus, des discours de régulation identitaire et des pratiques de travail identitaire. C'est ce dispositif d'étude que nous appelons opérateur analytique⁵¹. Il permet potentiellement de saisir et d'analyser nos principaux concepts et d'explorer notre problématique. Toutefois, nous ne disposons pas d'éléments suffisamment précis pour opérationnaliser la situation⁵². La question se pose ainsi de déterminer quelle pourrait être cette catégorie générique de situations ? Il existe sans doute plusieurs réponses possibles à cette question. Notre propos n'est pas ici de déterminer l'ensemble des types de situations possibles et leurs mérites et faiblesses respectives. Par exemple, il serait possible d'étudier des situations de gestion ou encore de changement. Cela dit, un certain nombre de situations échapperaient à l'analyse – comme celles qui nécessitent une certaine stabilité, comme les routines, ou qui ne se réduisent pas strictement à des situations de gestion. Nous pourrions également nous inspirer de la méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954) bien que cette méthode soit originellement centrée sur la compréhension des comportements au travail dans une optique davantage psychologique. Dans notre recherche, nous avons privilégié une autre catégorie de situations : l'épreuve. Ce choix peut paraître paradoxal. En effet, des « rites de passage pour devenir un homme » étudiés par les ethnologues (voir par exemple Van Gennep, 1960) aux fictions mettant en scène un individu devant affronter des épreuves pour, finalement, devenir un héros et embrasser son destin, notre imaginaire est nourri de l'idée de la transformation de soi par

⁵¹ Nous reprenons cette notion d'opérateur analytique à Danilo Martuccelli (2006; 2010).

⁵² Opérationnalisation est entendu ici au sens suivant : établissement de critères permettant d'identifier les éléments caractéristiques des concepts étudiés dans des données empiriques (Angot et Milano, 2003).

l'adversité – mais dans une épreuve fleuve, longue et assez éloignée du caractère micro des situations que nous souhaitons étudier. Pourtant, nous faisons le pari que les épreuves ne sont pas uniquement de grands défis existentiels mais peuvent également être vécues au quotidien sous la forme de multiples difficultés situées et ponctuelles. L'épreuve apparaît ainsi comme une catégorie de situation à géométrie variable au travers de laquelle les individus (re)construisent leur identité. Cette notion, repérée tout d'abord sur une intuition, s'est imposée du fait de son potentiel heuristique et analytique. S'il est aisé d'imaginer que l'identité est forgée par (ou dans) l'épreuve, les déclinaisons proposées par la littérature ont permis de transformer cette intuition en un concept adapté à notre recherche.

1.2. Le choix de l'épreuve : entre sens commun et indices conceptuels

Nous allons tout d'abord présenter une définition de l'épreuve – en partant du sens commun avant de monter en abstraction (1.2.1.). Puis, nous montrerons que cette notion peut avoir du sens pour la construction identitaire (1.2.2.). Enfin, nous concluons sur la crédibilité de l'épreuve pour armer notre problématique (1.2.3.).

1.2.1. En partant d'une définition...

D'après Le Petit Robert (2000:897-989), le terme épreuve date du XII^e siècle et provient d'éprouver, via la formation du préfixe *é* et de *preuve*. En ce sens, l'épreuve est liée à la preuve ou « Ce qui sert à établir qu'une chose est vraie » (2000:1992). L'épreuve est définie comme l'« Action d'éprouver (qqch. ou qqn.) » et comprend trois grands sens : (1) l'épreuve comme situation pénible, qu'il faut traverser avec courage en éprouvant de la peine ; (2) l'épreuve comme moyen de juger la valeur d'une idée, d'une œuvre, d'une personne, de la valeur d'une chose – notamment en vue de conférer une qualité, une dignité, un classement comme les épreuves judiciaires, scolaires, d'initiation, sportive, des expertises, etc. ; et (3) une « Expérience impliquant un résultat aléatoire ». En première approche, l'épreuve se présente bien comme une situation particulière, celle qui implique subjectivement et affecte celui qui la traverse, qu'elle soit liée à un événement de la vie ou à un événement contraint, conçu pour éprouver, classer, tester et produire un jugement. De plus, l'épreuve implique un résultat aléatoire, une incertitude sur son issue. Rien n'empêche à ce stade de penser que l'épreuve pourrait être une catégorie de situations spécifiques au travers desquelles les individus questionnent leur identité, la mettent en jeu sans garantie de résultat, jugeant ainsi de leurs valeurs et de leurs caractéristiques selon l'issue de l'épreuve – étant jugés par les autres à cette même occasion. L'épreuve comme situation permettant de s'éprouver soi-même : l'occasion d'un travail identitaire. De plus,

l'épreuve peut être volontairement appliquée : c'est la mise à l'épreuve. Le résultat de l'épreuve conditionne le jugement porté sur la personne qui la traverse. A ce titre, un entretien de recrutement pourrait être regardé comme une épreuve – une situation conçue pour recruter un salarié correspondant au profil attendu, une forme de régulation identitaire⁵³.

Montée en abstraction : le test d'Avital Ronnell⁵⁴

Avital Ronnell est une philosophe étasunienne auteure de *Test Drive. La passion de l'épreuve* (2009), traduction française de son ouvrage original : *The Test Drive*. Le traducteur prend soin de préciser qu'en anglais, le terme test est polysémique et renvoie à une pluralité de significations que sont expérimentation, expérience, test, épreuve, examen, contrôle, évaluation, etc.⁵⁵ Néanmoins, le terme principal retenu pour la traduction est l'épreuve, signe selon nous de la nature englobante de ce terme pour préciser les multiples significations associées au *test*. La philosophe analyse l'étrange compulsion par laquelle nous sommes si enclins, dans nos sociétés modernes, à nous soumettre aux tests et autres évaluations permanentes. En ce sens, ce travail rejoint d'autres débats contemporains sur la place de l'évaluation dans les mécanismes de gouvernement et de management, débats critiques s'il en est puisqu'ils analysent et dénoncent « l'hydre à mille têtes » de l'évaluation (Martuccelli, 2010:160). Ce questionnement d'une société caractérisée par la mise à l'épreuve et l'évaluation de ses membres renforce l'idée selon laquelle une épreuve peut être liée à des formes de contrôle socio-idéologiques dont la régulation identitaire est une des manifestations.

Dans son ouvrage, Ronnell aborde quatre types d'épreuves. Tout d'abord (1), elle identifie l'épreuve de réalité dont la paternité est attribuée à Freud dans son analyse du moi et de sa relation au « dehors » : l'obligation de reconnaître la réalité, ou de la refouler (déli de réalité). Vient ensuite (2) l'épreuve de vérité, analysée en reprenant l'étymologie grecque de l'épreuve : *basanos* – une procédure de torture des esclaves pour obtenir la vérité, lointain ancêtre de ce qui sert désormais de preuve au tribunal. Dans cette lignée, l'auteur retrace l'histoire de la « philosophie expérimentale » : d'une activité secrète et spécialisée, le laboratoire s'ouvre aux témoins ; le style (sans style) d'une écriture est inventé, celle qui raconte dans le détail les expériences réussies et ratées pour partager avec (et convaincre) les pairs et les autres⁵⁶. Le

⁵³ La pertinence de cette idée est corroborée par l'étude des entretiens de recrutement par Bergström et Knights (2006) dans la perspective foucauldienne de la subjectivation.

⁵⁴ Nous sommes redevables à André Spicer pour nous avoir signalé l'existence de cet ouvrage.

⁵⁵ Voir la Note du Traducteur de la page 16.

⁵⁶ Elle affirme que l'épreuve (au sens de test d'hypothèses) est une opération non questionnée qui fonde pourtant l'épistémologie Poppiérienne de la falsification des théories. Ironiquement, nous n'avons pas éprouvé le concept servant à la vérification des théories scientifiques.

troisième type d'épreuve est le « koan » zen (3). C'est une épreuve typiquement orientale (à l'inverse des deux premières épreuves présentées, plus occidentales). Cette épreuve est la quête de la réponse à une question⁵⁷. Sur ce point, l'analyse de Ronnell marque une spécificité culturelle des épreuves : à une société, ses épreuves. Un dernier type d'épreuve (4) est celui qui met en jeu la définition de soi (nous serions tenté de dire ici : de l'identité). Cette épreuve est celle du regard de l'autre (et de soi) sur soi et de ses effets sur soi (via le jugement porté).

Deux autres éléments méritent d'être soulignés ici. Tout d'abord, (a) l'épreuve est une situation qui se gagne ou se perd. Si l'on est soumis à des épreuves, on dispose cependant de marges de manœuvre pour tenter de remporter l'épreuve. Ronnell prend l'exemple d'une nouvelle de Kafka (*L'examen*) dans laquelle un serviteur sans travail est soumis à l'attente d'être appelé pour travailler (sans oser se montrer actif dans la recherche d'un emploi). Cette épreuve est une épreuve d'endurance, « celle de la servitude sans service, comme d'un prêtre sans dieu [...] une servitude absolue » (ibid, p. 111). Le serviteur va pourtant « gagner » cette épreuve car il réussit à attendre, à patienter et ce faisant, reste fidèle à son essence de serviteur. Enfin, (b) au travers de multiples exemples tout au long de l'ouvrage, l'auteur souligne que plusieurs « objets » peuvent être éprouvés : la valeur, la vertu, l'intelligence (ou la stupidité), le courage, la force, la patience, l'identité ou l'image de soi, etc.

En résumé, sous la plume de Ronnell, l'épreuve se pare des caractéristiques suivantes : c'est une compulsion propre à notre société – à la fois dans la ferveur avec laquelle les individus s'y soumettent que dans la propension de la société à s'organiser comme système d'épreuves multiples et enchâssées. Ces épreuves sont multiples au sens où elles peuvent porter sur de nombreux objets et constituer de nombreux types qui sont toutefois propres à une société donnée. Au-delà de cette diversité, les épreuves possèdent des traits communs : être en rapport avec le « jaillissement » de la vérité (scientifique, de soi, etc.) et être l'objet d'un affrontement pour remporter l'épreuve (ou être vaincu). L'épreuve est enfin le moment où les catégories pour s'évaluer et être évalué sont convoquées : elle amène les individus à s'examiner, à établir s'ils sont ou non « comme ça ». La réflexion de Ronnell est intéressante puisqu'elle approfondit la définition de sens commun établie ci-dessus. Le fil que l'on peut tendre entre ses « épreuves de soi » et notre questionnement sur la construction de l'identité renforce l'intérêt de cette catégorie de situation comme opérateur analytique.

⁵⁷ Après un temps long de méditation (3 à 15 ans), après de multiples erreurs de réponse que le maître sanctionne à coups de bâton (qui sont autant de marques de son attention), les individus sont enfin illuminés. C'est une sorte d'épreuve de sagesse vécue dans la « passivité destructrice » d'une longue méditation et du rapport au maître.

1.2.2. L'épreuve, opérateur analytique crédible de notre recherche

Il n'existe pas de travaux concernant spécifiquement les épreuves⁵⁸ parmi les études sur l'identité présentées au chapitre 1. Toutefois, plusieurs indices signalent qu'elles ne sont pas contradictoires avec la littérature existante et qu'elles peuvent avoir du sens en théorie des organisations. En effet, les études sur l'identité se sont parfois intéressées à des dispositifs organisationnels source d'épreuves et ont mentionné l'épreuve comme une des situations fondatrices de l'identité. Différentes perspectives théoriques se sont intéressées à des moments particuliers au cours desquels l'identité se construit : des dispositifs organisationnels d'apprentissage d'un métier ou d'un nouveau poste qui ont été labellisés « rites de passage » (Beech, 2011; Kornberger, et al., 2011; Thornborrow et Brown, 2009), des dispositifs de gestion des ressources humaines d'entretien de recrutement (Bergström et Knights, 2006), de formation type MBA (Sturdy, et al., 2006; Warhurst, 2011), ou de promotion (Alvesson et Kärreman, 2007). Tous ces dispositifs procèdent d'une logique d'évaluation, de sélection, d'examen de la valeur et des connaissances des salariés ou encore de leur compatibilité culturelle (*cultural matching*) avec l'organisation, dont le résultat est *up or out* (échouer à l'épreuve peut signifier « quitter » l'organisation). Ainsi, Kornberger et al. (2011) conceptualisent le parcours de managers nouvellement promus comme un rite de passage construisant l'identité :

« [Managers] were played out in a rite of passage that needed to be traversed to “become who one is” » (Kornberger, et al., 2011:530).

Au travers de ce rite de passage, les managers effectuent un travail identitaire liminal (Beech, 2011) contraint par des discours et arrangements organisationnels de régulation identitaire : être un manager, c'est naviguer dans un réseau complexe fait de jeux de pouvoirs et d'influences au sein desquels il faut essayer de tirer son épingle du jeu. Ainsi, les études existantes ne mobilisent pas la notion d'épreuve mais étudient des dispositifs organisationnels pouvant être à l'origine d'épreuves⁵⁹. De plus, les épreuves traversées par les individus sont évoquées comme un des éléments clés de leur construction identitaire et de leur histoire :

« It is a story in the sense outlined earlier, and has the type of ‘story plot’ identified by Gabriel which entails ‘conflicts, predicaments, **trials**, and crises, which call for choices, decisions, actions, and interactions, whose actual outcomes are often at odds with the characters’ intentions and purposes’ (Gabriel, 2004: 2). » (Watson, 2009:437)

⁵⁸ Généralement traduite par l'anglais *trial*.

⁵⁹ En choisissant de passer par un *intermédiaire* qu'est l'opérateur analytique, nous n'étudions pas la (re)construction identitaire au travers du dispositif en tant que tel, nous l'étudions au travers des épreuves que ces dispositifs produisent dans les situations de travail quotidiennes des salariés qui les traversent.

*

* *

Les épreuves apparaissent comme une catégorie de situations qui résonnent positivement avec les études actuelles sur la construction de l'identité en théorie des organisations. S'éprouver (être éprouvé) semble avoir du sens pour appréhender la construction identitaire. Les épreuves peuvent être imposées dans une visée de sélection (il y a mise à l'épreuve) ou émaner des circonstances (une épreuve du sort). Ce sont donc une multiplicité de situations marquantes – impliquant subjectivement et laissant des traces dans la mémoire – au cours desquelles l'individu est évalué et s'évalue lui-même, notamment du fait de son succès ou son échec face aux épreuves. En l'état, l'épreuve semble être une notion intéressante et crédible pour étudier à la fois la régulation et le travail identitaire. Au travers des éléments apportés par Ronnell (2009) et la résonance de cette notion avec les études en théorie des organisations, nous voyons que les épreuves sont une catégorie particulière de situation de rencontre du travail identitaire et de la régulation identitaire. Enfin, une même épreuve peut-être partagée par tout ou partie des individus dans les organisations, par exemple lorsqu'il s'agit de rites de passage ou d'autres épreuves découlant de dispositifs de gestion touchant à un ensemble de salariés.

Néanmoins, à ce stade, nous disposons de trop peu d'éléments pour identifier les contours exacts ou encore la dynamique d'une épreuve. Pour opérationnaliser cette notion – afin d'avoir un opérateur analytique robuste – il nous faut un concept d'épreuve, soit l'articulation cohérente entre le nom donné (épreuve), sa définition (dont nous avons quelques éléments) et le « repérage d'un domaine empirique de validité », autrement dit « les cas empiriques auxquels va s'appliquer (et ne va pas s'appliquer) le concept » (Dumez, 2011:69). C'est l'objet des parties suivantes qui sont consacrées à la revue des conceptualisations existantes de l'épreuve dans les sciences sociales et à la délimitation des caractéristiques de notre opérateur analytique.

2. Les déclinaisons théoriques de l'épreuve

Le concept d'épreuve a été mobilisé de façon intensive depuis le milieu des années 1980 par les chercheurs en sciences sociales. Nous allons en présenter les principales conceptions : l'épreuve de force de Bruno Latour (2.1.), l'épreuve comme pivot dans la sociologie pragmatique (2.2.), les épreuves du travail analysées par Thomas Périlleux (2.3.) et les épreuves proposées par Michel Foucault à partir de ses analyses sur l'Antiquité (2.4.). Nous en proposerons une synthèse (2.5.) et précisant que malgré les regards fort intéressants que ces conceptualisations nous offrent, nous avons retenu une autre approche – développée dans la partie suivante (3.) – qui nous est apparue plus prometteuse.

2.1. L'épreuve de force de Bruno Latour

Dans ses travaux sur la sociologie (et/ou philosophie) des sciences, Bruno Latour, développe le concept d'épreuve de force (Latour, 1995; 2011 [1984]) qui sert à déterminer des « formes », c'est-à-dire de quoi sont capables les êtres et les choses :

« Il faut éprouver les choses pour se rendre compte de leurs qualités ou de leurs défauts et de l'importance et des caractéristiques que nous pouvons leur attribuer » (Nachi, 2006:57-58).

Ce qui se joue dans l'épreuve de force est à la fois la qualification des formes éprouvées que la recherche de conviction des observateurs, autrement dit la capacité à produire la réalité (ou vérité). Plus généralement, la thèse de Latour est : « (Il n'y a que) des épreuves (de forces ou de faiblesses). Ou plus simplement encore : des épreuves » (Latour, 2011 [1984]:243), épreuves qui permettent de situer l'état des forces en présence.

Bien qu'intéressante, cette première conceptualisation de l'épreuve n'est pas directement utilisable pour notre projet de recherche. L'absence d'éléments de théorie sur ce qui se joue de soi dans l'épreuve de force rend ce concept peu opérationnalisable. De plus, le caractère unique de force de l'épreuve est problématique : il paraît réducteur de ne voir dans les épreuves qu'une lutte pour la définition de soi. Enfin, le caractère durable de l'arbitrage permis par l'épreuve – au sens de résultat de l'épreuve – s'il peut être remis en question par une autre épreuve, semble chez Latour d'une solidité un peu trop marquée. Si cette conception rend bien compte de la permanence du résultat d'épreuves de type examens scolaires, elle est plus en difficulté lorsqu'il faut analyser des épreuves par nature réversibles comme la résolution de problèmes ou la réalisation d'une vente.

2.2. L'épreuve, concept pilier de la sociologie pragmatique

L'épreuve est également un des concepts fondamentaux de la sociologie dite pragmatique « dont le postulat de départ est de considérer la vie sociale comme une succession d'épreuves de toutes sortes. » (Nachi, 2006:76) Nous allons présenter cette conceptualisation et ses évolutions : dans les économies de la grandeur (2.2.1.), le nouvel esprit du capitalisme (2.2.2.) et la sociologie (de la) critique (2.2.3.). Enfin, nous en proposerons une synthèse (2.2.4.).

2.2.1. Le travail fondateur de Boltanski et Thévenot

Dans leur ouvrage *De la justification. Les économies de la grandeur*, Boltanski et Thévenot (1991) cherchent à rendre compte des conduites des individus lorsqu'ils s'accordent avec les autres (et avec les choses). Ces accords – sans lesquels la vie sociale serait pour le moins délicate – proviennent notamment de compromis consécutifs à des contestations, critiques et justifications émises à l'occasion de controverses ou de désaccords sur le caractère juste ou injuste des situations vécues. Les individus trouvent des solutions aux controverses portant sur la justice en ayant recours à des principes permettant de s'entendre sur l'ordre de grandeur des êtres (personnes ou objets) en présence⁶⁰. La résolution des controverses suppose des principes supérieurs communs qui sont regroupés par les chercheurs sous le terme de mondes (ou cités) qui permettent de former des compromis. Chaque cité constitue une sorte d'ensemble de grandeurs cohérentes entre elles. Il en existe six, propres à la société française contemporaine de l'analyse : de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchande et industrielle.

Dans cette approche, l'épreuve est un concept pivot en ce qu'il permet justement d'établir la grandeur des êtres en présence. Toutefois, les individus peuvent contester la validité de cette épreuve par le biais d'opérations critiques visant à épurer les épreuves (les rendre cohérentes, c'est-à-dire organisées en référence à un seul registre de justification – un seul monde) ou à s'accorder – par compromis – sur le type d'épreuve à mettre en œuvre afin de lever une partie de l'incertitude inhérente aux situations vécues. Plus précisément, deux « formes » d'épreuves sont contenues dans cette conception (Boltanski, 1990; Nachi, 2006) : (1) une épreuve de « réalité », qui permet de qualifier la nature même des êtres en présence – elle ressemble en cela à l'épreuve de Latour et (2) une épreuve de « grandeur » qui permet quant à elle de qualifier les personnes selon leur grandeur – ce qui peut donner lieu à des litiges mais suppose d'avoir réglé antérieurement le problème de la qualification de la nature des êtres, donc l'épreuve de réalité.

⁶⁰ Un exemple typique donné par les auteurs est celui de la distribution de la nourriture au cours d'un repas : qui servir en premier ? Quels principes normatifs vont prévaloir pour s'accorder sur la distribution ? Comment établir de façon concertée et non contestée l'ordre de grandeur visant à servir en premier les invités, ou les personnes âgées ou encore à dénouer la situation en privilégiant la « bonne franquette » ?

Enfin, les épreuves sont toujours incertaines du fait de la présence de très nombreux éléments plus ou moins décisifs et importants pour le déroulement de l'épreuve elle-même. L'épreuve est justement l'opération par laquelle cette incertitude va être levée (du moins temporairement). Il en résulte que l'attribution d'une grandeur à une personne (ou un objet) est plus ou moins durable selon le type de situation sociale.

En résumé, le concept d'épreuve mobilisé par Boltanski et Thévenot reprend des caractéristiques de l'épreuve de force de Latour (incertitude, intervention d'êtres – humains et objets – et but de détermination d'un état et des rapports de force). Toutefois, il ajoute des traits substantiels à cette conception. La notion « d'épreuve de grandeur » permet de poser d'une part la question du degré de justice (ou de validité) de l'épreuve et, d'autre part, celle de la capacité des acteurs à critiquer tant la procédure de déroulement de l'épreuve que la validité de celle-ci – notamment en vue de conserver une référence exclusive aux grandeurs d'un seul monde. Ces éléments ont été repris et aménagés ultérieurement dans le *Nouvel esprit du capitalisme*.

2.2.2. L'épreuve dans le Nouvel esprit du capitalisme

Dans cet ouvrage, Boltanski et Chiapello (1999) analysent la construction d'un nouvel esprit du capitalisme (chronologiquement : le troisième) sur l'idée que celui-ci ne peut exister sans un esprit qui lui fournit la justification de son existence. Dans ce travail le concept d'épreuve est mobilisé à plusieurs reprises. Il sert ainsi à tester les justifications du nouvel esprit du capitalisme (1. L'épreuve de réalité), mais surtout, il constitue l'articulation entre le capitalisme, l'esprit du capitalisme et la critique (2. Les épreuves de force et légitimes).

(1) L'esprit du capitalisme fait peser des tensions – critiques – sur le capitalisme lui-même. Ces tensions sont de deux ordres : (a) l'intériorisation des justifications fournies par l'esprit du capitalisme conduit à la critique des situations d'injustice et à l'exclusion des pratiques d'accumulation non conformes ; (b) les justifications doivent prouver leur sérieux au travers d'épreuves de réalité qui interviennent comme occasion de crédibilisation de l'esprit du capitalisme. Les épreuves de réalité jouent donc le rôle de garant de la crédibilité et des promesses de l'esprit du capitalisme. Entendue comme la confrontation de principes à des dispositifs tangibles en vue de qualifier leur nature, cette épreuve de réalité est directement reprise de Boltanski et Thévenot (1991).

(2) Les épreuves de force et de légitimité sont également présentes mais pensées en *continuum*. Il y a d'un côté des épreuves de force – lorsque les forces ne sont ni spécifiées ni contrôlées (par exemple la situation d'un combat de rue) ; et de l'autre les épreuves de grandeur – dont les forces en jeu sont spécifiées et contrôlées pour éviter l'usage de forces trop

asymétriques (par exemple, un combat de boxe). Le résultat de ces épreuves est « la détermination d'un certain degré de *force* » (Boltanski et Chiapello, 1999:74). Pour passer d'une épreuve de force à une épreuve légitime, il faut spécifier l'épreuve : « être épreuve de *quelque chose* » (ibid, p. 74). Ce n'est toutefois pas une simple opération d'étiquetage : c'est le contrôle du type de force mis en jeu dans l'épreuve. Plus ce niveau est élevé, plus les épreuves sont spécifiées et contrôlées – par exemple via un encadrement juridique – et peuvent être qualifiées d'épreuves instituées. Celles-ci n'en sont pas moins critiquables. Elles peuvent même être progressivement altérées et être « déplacées » vers des épreuves de force. Le degré de contrôle d'une épreuve est donc réversible (voir figure 12).

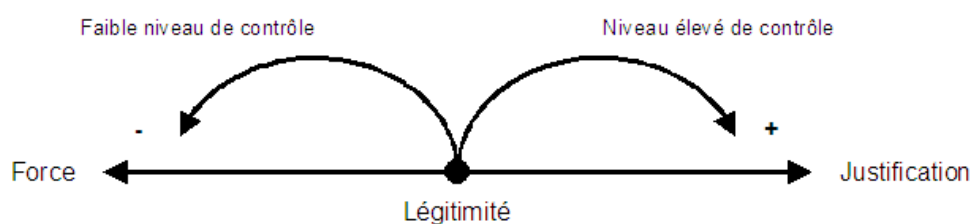


Figure no 12 : Continuum entre épreuves de force et épreuves légitimes (d'après Nachi, 2006:65)

Cette épreuve légitime est une reformulation de l'épreuve de grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) qui lui confère une portée analytique plus générale – lui permettant notamment « de se déplacer entre le micro et le macro » (Boltanski et Chiapello, 1999:75).

Enfin, les épreuves peuvent faire l'objet de critiques : une critique réformiste (visant à épurer l'épreuve à la façon d'un contrôle plus strict des forces en présence pour assurer la justice) et une critique plus radicale, révolutionnaire (visant ici à supprimer et remplacer l'épreuve par une autre). La distinction entre ces deux formes critiques affine les analyses précédentes des liens entre épreuves et critique (Boltanski et Thévenot, 1991).

Par rapport aux travaux de Boltanski et Thévenot (1991), le concept d'épreuve développé par Boltanski et Chiapello est plus explicite sur trois points : (1) les épreuves de force et légitimes (de grandeur ou de justice) sont inscrites dans un continuum selon une logique de catégorisation (contrôler les forces, épurer, légitimer l'épreuve) ou de déplacement (déréguler l'épreuve en favorisant l'expression des puissances) ; (2) l'épreuve est un concept permettant de circuler entre le macro et le micro, les épreuves individuelles étant la manifestation d'un état de société – c'est-à-dire d'une configuration d'épreuves ; et (3) les épreuves entretiennent des rapports intimes avec la critique. Ce dernier point fait d'ailleurs l'objet d'un nouveau développement dans les travaux ultérieurs de Luc Boltanski (2009).

2.2.3. Les épreuves critiques de Luc Boltanski

Dans son ouvrage *De la critique. Précis de l'émancipation* (2009), Boltanski reprend le concept d'épreuve en mettant l'accent sur ses liens avec la critique. Son point de départ est que la fonction des institutions est d'énoncer l'ordre dominant tenu pour vrai : les institutions énoncent ce qu'est la réalité. Cette réalité « se détache sur un fond au sein duquel elle ne peut être résorbée. Ce fond, nous l'appellerons *le monde*, considéré comme étant – pour reprendre la formule de Wittgenstein – « tout ce qui arrive ». » (Boltanski, 2009:93) En tant qu'agrégation arbitraire d'éléments limités de ce monde, cette réalité peut faire l'objet de critiques. Boltanski distingue ainsi trois types d'épreuves : (1) l'épreuve de vérité, (2) de réalité et (3) existentielle.

(1) L'épreuve de vérité est l'épreuve par laquelle les institutions maintiennent la réalité. L'exemple typique est la cérémonie qui ne fait que montrer l'ordre dominant et le reproduire symboliquement. Cette opération est plus tautologique qu'argumentative : il faut montrer que les choses sont ce qu'elles sont – peu importe qu'elles le soient vraiment.

(2) Dans le prolongement des travaux précédents, l'épreuve de réalité est un moyen que les personnes mettent en œuvre pour dévoiler « les *puissances* cachées dans l'intériorité des êtres » (Boltanski, 2009:170). Les êtres et leur grandeur sont mis à l'épreuve. De plus, cette épreuve peut elle-même être éprouvée afin de s'assurer qu'elle respecte son « format » : les procédures qui encadrent son déroulement. Ainsi, ce qui est ici au centre de la critique n'est pas tant la réalité de la réalité mais « le caractère factuel de l'injustice » constatée (ibid, p. 161). C'est pourquoi ces épreuves ont pour effet de renforcer la réalité édictée par les institutions.

(3) Contrairement aux deux épreuves précédentes, l'épreuve existentielle fait référence à des épreuves non-instituées, « circonstancielles et locales » (ibid, p. 55), ou encore individuelles, « même lorsqu'elles affectent un grand nombre de personnes, mais chacune prise isolément » (ibid, p. 162). Dit autrement, l'injustice que les individus peuvent ressentir à leur égard est vécue sous le mode de la souffrance subjective – difficile à objectiver. Toutefois, c'est leur statut d'existence en marge de la réalité qui permet à ces épreuves de porter une critique plus radicale. En effet, en invoquant des expériences individuelles, la critique trace une voie d'accès au « monde » et à d'autres éléments non-contenus dans la réalité. Ce décalage avec la réalité instituée gagne en force lorsqu'il est partagé par plusieurs personnes. Pour passer de l'individu au collectif, une des opérations essentielle est la qualification de l'épreuve existentielle en épreuve « de quelque chose » : il s'agit en quelque sorte d'instituer de nouvelles épreuves⁶¹.

⁶¹ En creux, nous observons une *dynamique* des épreuves : en s'instituant, l'épreuve existentielle devient une épreuve de réalité plus ou moins institutionnalisée et contrôlée (*catégorisée*) – mais peut également faire l'objet d'un *déplacement* vers une épreuve de force voire être contournée au profit de nouvelles épreuves moins instituées.

Dans cet ouvrage, le projet de Boltanski dépasse la simple conceptualisation de l'épreuve puisqu'il porte davantage sur la conciliation de deux traditions sociologiques (« sociologie critique » et « sociologie de la critique ») et suggère des pistes permettant de donner plus de force à la critique en vue d'émanciper les dominés. Néanmoins, il ajoute une nouveauté à ce concept : l'explicitation d'un type non-institué d'épreuve qu'est l'épreuve existentielle.

2.2.4. Synthèse : le concept d'épreuve dans la sociologie pragmatique

Dans la sociologie pragmatique, l'épreuve est caractérisée par trois dimensions liées entre elles (Nachi, 2006) : (1) le degré de contrôle des forces ou degré de légitimité de l'épreuve (la spécification de son objet et de la visée de l'épreuve ainsi que le contrôle de sa mise en œuvre) ; (2) la réflexivité ou degré de visibilité des résultats de l'épreuve pour soi et autrui (qui dépend d'un degré de changement d'état, c'est-à-dire de la visibilité pour soi et de la visibilité externe des résultats de l'épreuve : un recrutement est un changement d'état manifeste, une inquiétude passagère étant un changement plus latent) ; et (3) le degré de stabilité de l'épreuve qui dépend du nombre des êtres en présence dont le degré est certain (il n'y a pas de qualification possible des objets engagés si trop d'êtres sont incertains, il faut des invariants pour effectuer la mesure et la rapporter à d'autres états d'êtres ou de choses). Pour Nachi (2006), ce concept d'épreuve a quelques « avantages » analytiques. Il permet en premier lieu de rompre avec une conception trop déterministe du social. En effet, « [l'épreuve] met l'accent sur l'*incertitude* qui, dans la perspective de l'action, habite, à des degrés divers, les situations de la vie sociale » (Boltanski et Chiapello, 1999:73). De plus, elle permet de naviguer entre le monde micro (via l'étude d'épreuves singulières) et le monde macro (via la catégorisation d'épreuves stabilisées).

Le concept d'épreuve de la sociologie pragmatique est intéressant et riche. Toutefois, nous avons décidé de ne pas le retenir au titre d'opérateur analytique. Une raison principale motive ce choix : la notion d'épreuve de la sociologie pragmatique ne permet pas de saisir l'ensemble des épreuves vécues par les individus et qui, par leurs issues, influencent leur vie :

« [...] dans la mesure où leur volonté [référence à Boltanski et Chiapello] primordiale est toujours de lier étroitement – en réalité de subordonner intellectuellement – l'épreuve de force au travail de la critique, la notion d'épreuve, dans ses dimensions proprement existentielles, reste, nous semble-t-il, sous-caractérisée et surtout sous-utilisée » (Martuccelli, 2006:16).

Ce que Martuccelli reproche ici à l'épreuve de la sociologie pragmatique, c'est d'avoir toujours partie liée à des formats d'épreuve plus ou moins institués, empêchant la reconnaissance d'épreuves plus existentielles. Nous pourrions objecter ici que Boltanski (2009) répond à cette

critique avec sa proposition d'épreuves existentielles. Ceci étant dit, celles-ci sont toujours pensées en rapport à la question du degré de légitimité et d'institution de l'épreuve et uniquement en rapport avec une souffrance subjective. Or, il existe d'autres formes d'épreuves dans la vie sociale⁶² :

« [...] il existe désormais une prolifération d'autres épreuves, moins formalisées et institutionnalisées, dans tous les domaines de la vie. Chaque épreuve, même la plus intime ou familiale, est aujourd'hui susceptible d'avoir des conséquences importantes pour les trajectoires sociales – comme le montrent, par exemple, les expériences de divorce entraînant des déchéances économiques. » (Martuccelli, 2010:128)

De plus, même et y compris au sein des épreuves dites légitimes (instituées et contrôlées), par exemple l'entretien annuel d'appréciation d'un salarié, il existe des critères d'évaluation non formalisés qui ont pourtant des effets décisifs sur la progression de carrière – comme l'attitude générale à la conformité ou à la contestation (non réductibles aux stricts critères de discipline), la connivence, les affinités voire l'attraction ou la séduction exercée, etc. :

« Autrement dit, même dans le domaine d'activité où la logique évaluative est la plus formalisée, il est impossible de la réduire totalement à une dimension curriculaire explicite. Il en existe toujours des dimensions cachées et informelles » (Martuccelli, 2010:122).

*

* *

Du fait de leur référence majeure aux épreuves instituées, la sociologie pragmatique ne permet pas d'appréhender l'ensemble des épreuves de la vie sociale. Une autre approche sociologique – puisant dans les conceptions pragmatiques et psychanalytiques – tente de faire une plus grande place à la subjectivité et d'ouvrir le champ des épreuves saisissables.

2.3. Les épreuves du travail contemporain analysées par Thomas Périlleux

Inspiré par *Le Nouvel Esprit du Capitalisme* (Boltanski et Chiapello, 1999), Thomas Périlleux (2001) a proposé une analyse des épreuves induites par la transformation gestionnaire des organisations vers plus de flexibilité. Dans cette analyse, l'expérience du travail est envisagée sous l'angle d'une succession de mises à l'épreuve dont le format est propre à la configuration d'une organisation à un moment donné de son histoire. L'auteur analyse les effets

⁶² Si l'on reste dans le cadre de cette analyse sociologique « des mécanismes d'assignation de personnes et de distribution des ressources. » (Martuccelli, 2010:141)

de la transformation des épreuves du travail en vue d'appuyer une critique du management contemporain. Pour ce faire, il articule deux types d'épreuves : une épreuve de grandeur et une épreuve de soi. L'épreuve de grandeur étant directement reprise de la sociologie pragmatique, nous allons uniquement développer l'épreuve de soi. Il s'agit d'une construction originale puisant dans le cadre théorique de la clinique de l'activité (voir notamment Clot, 2006 [1999]) et de la psychodynamique du travail (voir notamment Dejours, 2008 [1993]). C'est, à notre connaissance, la seule formalisation existante des liens entre l'épreuve et la définition de soi tels que suggérés par Ronnell (2009, voir 1.2.1. ci-dessus). En effet, l'épreuve de soi est : « un moment qui a des résonances affectives et biographiques, en contribuant (positivement ou négativement) à l'accomplissement de soi » (Périlleux, 2001:65). Trois notions permettent de mieux saisir ce qui se joue de soi dans l'épreuve : (a) le jugement, qui donne accès à une lecture de ses propres capacités et permet d'assumer la souffrance au travail tout en concourant à la construction de soi ; (b) la reconnaissance, à la fois de l'épreuve endurée et des actes entrepris pour y faire face ; ainsi que (c) la notion de seuil biographique, ces étapes relativement irréversibles qui inscrivent fortement leur résultat dans l'histoire des individus. Enfin, Périlleux distingue deux types d'épreuves : (1) celles qui sont peu instituées, affrontées dans le quotidien et laissant peu de traces ; et (2) celles qui sont plus formalisées et « convoquent le sujet dans sa singularité tout en l'ancrant dans une histoire commune » (ibid, p. 71).

Ce concept d'épreuve dispose de deux avantages : tout d'abord, il est en lien avec la subjectivité ; ensuite, l'épreuve de soi n'est pas nécessairement instituée – il faut juste qu'elle puisse affecter l'individu. Toutefois, nous n'allons pas le retenir, notamment parce que cette épreuve est davantage concernée par la construction de la subjectivité, définie comme « la vie phénoménologique absolue » (Dejours, 2009a:165) dont « l'identité psychologique »⁶³ n'est qu'un des aspects, qui plus est peu mobilisé car n'étant pas un concept psychanalytique (Dejours, 2009a:144). Plus fondamentalement, le fait « de faire travailler les épreuves essentiellement dans le cadre du lien entre les institutions et les existences nous semble réductrice » (Martuccelli, 2006:17). Périlleux travaille empiriquement sur des épreuves de sélection typique en lien avec leur degré d'importance dans le parcours biographique des individus – nous recherchons des épreuves potentiellement moins saisissables mais dont les effets sont tout aussi décisifs pour la vie et la carrière des individus.

⁶³ C'est-à-dire « la recherche d'un sentiment d'*unité de la personnalité* (en dépit des pressions d'éclatement exercées sur le sujet par les différents déterminismes qui pèsent sur ses conduites) et comme un *sentiment de continuité* de cette unité, en dépit des contraintes qui tendent à la morceler, que ces dernières proviennent des circonstances extérieures ou des mouvements pulsionnels qui l'affectent de l'intérieur » (Dejours, 2009a:145).

2.4. Michel Foucault et les épreuves de l'Antiquité

Dans son étude du souci de soi à partir des textes de l'Antiquité grecque, Foucault propose deux concepts d'épreuve : comme pratique de soi (2.4.1.) et de vérité (2.4.2.).

2.4.1. L'épreuve comme pratique de soi

Pour Foucault, le souci de soi est une des manifestations de l'essor de l'individualisme dans l'Antiquité grecque. Il désigne globalement :

« [...] l'intensité des rapports à soi, c'est-à-dire des formes dans lesquelles on est appelé à se prendre soi-même pour objet de connaissance et domaine d'action, afin de se transformer, de se corriger, de se purifier, de faire son salut. » (Foucault, 1984b:59)

Pour les grecs anciens, ce souci de soi est un véritable principe de vie dont la finalité est une « conversion à soi » permettant d'exercer un pouvoir raisonné et maîtrisé sur soi et ainsi de jouir pleinement de soi-même. Ce principe de vie est incarné dans des pratiques de soi. Foucault (2001) distingue deux grands types d'exercices pratiques dans l'ascétique des philosophes de l'époque⁶⁴ : un premier groupe dit de l'entraînement en situation réelle articulé autour de pratiques d'abstinence et d'un régime d'épreuve ; un second groupe consacré à des exercices de la pensée sur la pensée. Nous voyons ainsi apparaître les épreuves. Foucault les distingue des autres exercices par des caractéristiques spécifiques :

« Premièrement, l'épreuve comporte toujours une certaine interrogation, interrogation de soi sur soi. [...] Il y a un aspect de connaissance de soi dans l'épreuve [...]. Deuxièmement, l'épreuve doit toujours s'accompagner d'un certain travail de la pensée sur elle-même. [...] [Troisièmement] l'épreuve doit devenir une attitude générale en face du réel. » (Foucault, 2001:412)

Suivant cette citation : (1) l'interrogation de soi sur soi permet de faire le point, de voir de quoi l'on est capable et, au travers de la réussite ou de l'échec, de mesurer les progrès réalisés et restant à parcourir⁶⁵. Foucault qualifie cette première dimension de contrat-épreuve ou encore d'épreuve-repérage de soi⁶⁶ ; (2) le travail de la pensée est un exercice « en partie double » (ibid, p. 413), c'est à dire que l'exercice se porte à la fois sur le réel et sur la pensée. Il ne suffit pas de

⁶⁴ Notamment : Sénèque, Marc Aurèle, Epicure, Epictète, Pline, etc.

⁶⁵ « Il y a, si vous voulez, dans l'épreuve, toujours une certaine question de progressivité et un effort de repérage, donc de connaissance de soi. » (Foucault, 2001:412)

⁶⁶ C'est par exemple le type d'exercice que mettent en œuvre Epictète et Plutarque lorsqu'ils souhaitent lutter contre leur colère ou la contrôler : s'entraîner à ne pas se mettre en colère pendant une période de temps donnée qui croît à mesure que l'on se perfectionne (un jour, puis deux, puis quatre, puis finalement trente, etc.).

s'éprouver en pratique, il faut aussi mener un travail sur sa pensée. Ce second type d'épreuve est destiné à conserver la maîtrise de soi⁶⁷ ; (3) la vie est une épreuve de plus grande ampleur que les deux précédentes – celles-ci ne sont que les éléments d'une perpétuelle mise à l'épreuve plus générale. En cela, le souci de soi n'est plus réductible à quelques techniques mais désigne le déploiement, sur toute une vie, de ce qui permet de se former, de s'éduquer.

2.4.2. L'épreuve de vérité

Dans le travail de Foucault, il est possible de distinguer deux types d'épreuves de vérité même si celles-ci sont fondamentalement liées : (1) l'épreuve de vérité du sujet et (2) l'épreuve de vérité dans la *parrêsia*.

(1) L'épreuve de vérité du sujet est relative à une catégorie particulière de pratiques de soi : les exercices de la pensée sur la pensée. Foucault en distingue deux types : (a) des épreuves d'examen de la vérité de ce que l'on pense⁶⁸. Il s'agit d'un exercice de filtrage de ses représentations : il faut les éprouver en permanence afin de les vérifier et de statuer sur l'attitude à adopter vis-à-vis d'elles – soit en estimer la valeur ; (b) des épreuves de soi-même comme sujet de vérité. Ici, ce n'est plus la vérité du contenu des représentations qui est éprouvée mais l'individu lui-même dans son éthique au sens d'une cohérence entre les pensées (ou paroles) et les actes. En effet, en s'éprouvant, on peut mesurer « si effectivement on a ou non été capable de traduire dans son action les principes de vérité que l'on a dans l'ordre de la connaissance. Où est-ce que j'en suis comme sujet éthique de vérité ? » (Foucault, 2001:463).

(2) L'épreuve de vérité dans la *parrêsia* est développée par Foucault dans ses deux derniers cours au Collège de France (2008; 2009). La *parrêsia* est une manière de dire la vérité distincte des manières de démontrer, de persuader ou de discuter. Elle a plusieurs grandes caractéristiques : (a) c'est un acte dangereux. Dire la vérité, c'est prendre le risque de ne pas plaire voire d'encourir la prison ou la mort – il y a un prix à payer pour dire la vérité ; (b) le sujet passe un double pacte avec lui-même : il dit ce qu'il pense être vrai et il assume le risque encouru en disant le vrai ; et (c) le sujet est libre de dire la vérité : s'obliger à la vérité par le dire-vrai est l'exercice le plus haut de sa liberté. Une définition de la *parrêsia* apparaît ainsi : « l'éthique du dire-vrai, dans son acte risqué et libre. » (Foucault, 2008:64). Elle recouvre tout à la fois : « tout dire, vrai dire, franc parler » (ibid, p. 71).

⁶⁷ Par exemple, si l'on s'exerce à pratiquer l'abstinence, il faut, en situation de tentation, à la fois ne pas agir dans le sens de son désir et s'exercer en pensée à ne penser à rien, « à avoir l'esprit complètement vide et neutre » (ibid, p. 414). Un autre exemple est celui de la maîtrise de soi lorsque l'on est en présence de son enfant ou d'un ami : il faut leur témoigner de l'affection et éprouver de la joie en leur présence tout en se gardant de l'épanchement vers lequel nous poussent nos inclinations.

⁶⁸ Voir le cours du 24 février 1982, première heure (Foucault, 2001:277-300).

L'épreuve de vérité s'entend ici de deux façons : d'une part, il y a épreuve de vérité liée à une *parrèsia* politique fondamentalement liée à la démocratie et à l'exercice du gouvernement. Dans ce sens, la *parrèsia* est l'attitude de ceux qui vont prendre la parole sur l'espace public pour convaincre non en flattant la foule mais en énonçant la vérité (par exemple les citoyens d'Athènes comme Périclès). Cet acte de courage est une épreuve dans la mesure où plusieurs discours s'affrontent et prétendent dire ce qui est. D'autre part, il y a une épreuve au travers de la *parrèsia* éthique qui se joue entre deux individus. Le courage de dire la vérité est en lui-même une épreuve de vérité puisque celui qui l'énonce met en tension la relation qu'il entretient avec autrui (c'est le caractère irritant ou scandaleux de la vérité qui dérange). L'épreuve de vérité s'exerce ici comme une façon de s'adresser aux individus pour « les conduire dans leur propre conduite » (Foucault, 2008:318). Cette épreuve de vérité a été mobilisée dans deux études en théorie des organisations (voir l'encadré no 2).

Encadré no 2 : Mobilisation de l'épreuve de vérité de Foucault par Lambert et Pezet (2007; 2010)

Lambert et Pezet ont étudié la subjectivation de contrôleurs de gestion en tant que producteurs d'un savoir vrai sur l'entreprise (ce faisant, ils s'inscrivent plutôt dans la perspective critique de la subjectivation que nous avons présentée au Chapitre 1, voir 2.2.2.). Cette subjectivation ne s'opère pas tant par des mécanismes disciplinaires que par l'engagement dans des épreuves de vérité.

Tandis que l'article de 2007 étudie une épreuve de vérité que sont des enchères inversées, l'article de 2010 – qui reprend le même cas et les mêmes données – se centre sur une réunion mensuelle de revue de la performance. Dans ce second cas, l'enjeu pour les contrôleurs de gestion est de convaincre le public de ces réunions (les principaux dirigeants) qu'ils sont fiables, c'est-à-dire qu'ils sont capables d'éluder les critiques relatives aux mauvais chiffres présentés (ce qui suppose de montrer qu'ils ont respecté les procédures permettant d'établir les indicateurs surveillés et qu'ils ont des plans d'actions concrets pour rattraper les mauvais résultats – ce qui crée un engagement pour la prochaine réunion). Un échec à montrer sa fiabilité peut conduire à une mise à l'écart ou un licenciement.

La subjectivation se produit lors de la préparation de ces séances où les contrôleurs de gestion doivent développer des pratiques de soi pour gérer leur temps et se surveiller lors de leurs interactions avec les opérationnels. Ils doivent également s'auto-examiner en vue de s'assurer qu'ils respectent le code de conduite et les modalités de mesure prescrites par l'entreprise (notamment en se soumettant à un questionnaire interne de vérification). Enfin, ils s'engagent dans des exercices pratiques en utilisant les réunions intermédiaires (notamment des « réunions 5 minutes ») pour s'entraîner et se situer vis-à-vis de leur degré de préparation pour la prochaine réunion mensuelle.

En dehors de ces deux domaines d'épreuves – pratiques de soi et discours de vérité – Foucault ne pense pas l'épreuve en tant que concept de portée générale. Celui-ci n'est pas aussi central dans son œuvre que la discipline, les formes de problématisation, les rapports de savoir/pouvoir ou encore le souci de soi. De plus, la forme prise par ces épreuves est

spécifiquement celle que les grecs anciens leur ont donnée aux deux premiers siècles de notre ère. Enfin, il n'est ainsi pas possible en l'état de déduire directement du travail de Foucault si les épreuves vécues par les individus sont ou non partagées ni quelle est leur origine. En ce sens, ces conceptualisations embrassent des épreuves indifféremment institutionnelles ou personnelles, réversibles ou non, etc. Notre conclusion est que le concept d'épreuve chez Foucault offre une couverture certes plus étendue mais moins précise de l'ensemble des types d'épreuves que nous avons identifiés dans les travaux précédents. L'épreuve du rapport à soi ou de la vérité de soi sont sans aucun doute des conceptualisations de l'épreuve susceptibles de nous éclairer sur la constitution des sujets dans les organisations – au sens de leur construction identitaire – mais ne nous garantissent pas la saisie de tous les types d'épreuve que les individus traversent⁶⁹.

2.5. Synthèse – apports et limites des concepts d'épreuve présentés

Nous avons présenté différentes conceptualisations de l'épreuve qui ont en commun, à des degrés divers, les caractéristiques suivantes : (1) l'épreuve est une épreuve de quelque chose – de force, vérité, réalité, légitimité, existentielle, etc. ; (2) le résultat de l'épreuve permet une évaluation, un jugement, l'attribution d'une qualité, d'un attribut ou d'une grandeur à un être (objet ou personne) qui permet de départager ces êtres et de signaler la « vérité » ; (3) ces qualificatifs ne sont pas attachés dans l'absolu aux êtres mais leurs sont attribués plus ou moins durablement selon le degré de réversibilité de l'épreuve (degré variable selon les approches) ; (4) tout au long d'une vie, un individu est soumis à un parcours d'épreuves – il est éprouvé de façon quasi-permanente – certaines épreuves étant régulières (et généralement réversibles), d'autres plus rares, les résultats des épreuves précédentes jouent un rôle dans l'affrontement des épreuves futures ; et (5) les épreuves sont l'expression locale de conditions socio-historiques plus générales – de sorte qu'une société peut se définir par l'état des épreuves qu'elle met en œuvre.

Le principal point de divergence de ces approches concerne la variété des épreuves du monde social qui sont effectivement saisissables par leur optique. Ainsi, l'épreuve de force de Latour ne permet de saisir avec précision qu'un type spécifique d'épreuves, celles qui sont formalisées et dont le degré de réversibilité est faible. L'épreuve de la sociologie pragmatique est par nature plus réversible mais fortement liée à une configuration institutionnalisée, que ce soit le format de l'épreuve lui-même, très contrôlé afin de garantir la légitimité du jugement porté, ou le recours en dernier ressort à la notion de cité, ensemble cohérent de principes d'équivalence. Le

⁶⁹ Sauf à faire une analyse proprement foucauldienne de la construction des sujets dans les organisations (comme le font Lambert et Pezet, 2007; 2010), projet intéressant et stimulant mais qui concerne un autre pan de littérature que celui avec lequel nous entrons en dialogue.

travail théorique de Thomas Périlleux permet de prendre en compte un autre type d'épreuve, plus individuel, qui a une conception plus large (elle repose sur le caractère d'affliction personnelle) mais qui reste cependant lié à une cité (par projet) et aux possibilités d'institutionnalisation de cette épreuve par le biais d'appuis existentiels que sont la mise en récit de l'épreuve et son inscription dans un destin commun par le partage avec autrui – ce qui est fort semblable à la dynamique d'évolution de l'épreuve existentielle de Boltanski (2009) : en attente d'institution du fait d'opérations critiques. Or, malgré cette extension de couverture, il reste des épreuves « cachées », « dissimulées » sous des formats soit ni institutionnalisés ni institutionnalisables, soit embarqués de façon occulte dans des épreuves formelles. Si Foucault permet de saisir l'ensemble de ces épreuves, il ne permet pas de le faire avec un degré de précision suffisant. Le « champ de couverture » respectif de ces concepts est résumé dans le tableau no 10.

Types d'épreuves prises en compte				
		Epreuves non-instituées, vécues sous le mode du souci personnel		
Epreuves institutionnalisées				
<i>Faible degré de réversibilité</i>		<i>Continuum de réversibilité (de faible à fort)</i>		
		<i>Epreuves à dimension institutionnelle latente</i>		<i>Autres épreuves (informelles, cachées, etc.)</i>
Epreuve de Latour	L'épreuve de force	Non	Non	Non
Epreuve de la sociologie Pragmatique	Les épreuves de force / légitime / de réalité / de grandeur		L'épreuve existentielle « en attente » d'institution par la critique (Boltanski, 2009)	Non
Epreuves de Périlleux	Les épreuves de force / légitime / de réalité / de grandeur		Les épreuves de soi dans l'entreprise flexible	Non
Epreuves de Foucault	Epreuves comme pratiques de soi et épreuves de vérité			



Légende :  Couverture précise  Couverture imprécise ou partielle

Tableau no 10 : Champ de couverture respectif des différents concepts d'épreuve présentés

L'enjeu est ainsi de trouver un concept qui saura intégrer tant des épreuves institutionnalisées (plus ou moins réversibles) et des situations non-institutionnelles, non institutionnalisables ou potentiellement dissimulées dans (ou autour) d'épreuves plus formalisées sans que ce concept « ne glisse [...] vers un synonyme non maîtrisé de n'importe quel vécu difficile » (Martuccelli, 2010:122). Il ne s'agit ni plus ni moins que de saisir le « domaine

empirique de validité » (Dumez, 2011:69) de ce concept qui soit le plus apte à rendre compte de la diversité des épreuves dans les organisations.

Nous pensons que le concept d'épreuve mobilisé par le sociologue Danilo Martuccelli répond à cet enjeu et permet une opérationnalisation satisfaisante des situations de niveau de granularité fine que nous souhaitons étudier comme opérateur analytique de la construction identitaire.

3. L'épreuve d'après Danilo Martuccelli

Nous allons préciser la place particulière qu'occupe le concept d'épreuve dans le travail sociologique de Danilo Martuccelli (3.1.). Dans une seconde section, nous caractériserons plus précisément le concept d'épreuve (3.2.) avant de souligner en quoi la mobilisation de ce dernier est intéressante dans le cadre de notre étude (3.3.).

3.1. Etudier la singularisation : vers une sociologie de l'individu

Martuccelli développe une sociologie susceptible de saisir la fabrication, par notre société contemporaine, des individus (3.1.1.). Ce faisant, il souhaite dépasser les limites des approches antérieures (3.1.2.) en forgeant une perspective originale (3.1.3.).

3.1.1. La société singulariste et ses processus d'individuation (ou de singularisation)

Le travail de Martuccelli s'inscrit dans le courant plus large des sociologies de l'individu (Martuccelli et de Singly, 2009) et vise à répondre à la question suivante : « Quel individu nos sociétés fabriquent-elles ? » (Martuccelli, 2006:9) Pour répondre à cette question, il faut déjà admettre le postulat selon lequel l'individu est construit de façon particulière selon les sociétés. Ce postulat est une référence directe au travail de Charles Wright Mills, principalement son ouvrage *L'Imagination Sociologique* (Wright Mills, 1970) : la fabrication des individus s'étudie à « l'articulation entre les enjeux collectifs de la structure sociale et les épreuves personnelles assaillant les individus. » (Martuccelli, 2006:10) Concrètement, pour Martuccelli, notre société est « singulariste », ce qui signifie qu'elle tend à la singularisation des individus. Cette tendance s'incarne de façon explicite dans l'évolution de la standardisation à la personnalisation des produits (et services) de consommation courante mais également dans l'évolution du rapport aux institutions – comme le montrent les aides et dispositifs de suivi « individualisé », le déplacement des conflits sociaux vers des conflits de personnes, les revendications de démocratie participative ou encore la volonté de prise en compte des situations singulières. La singularité est également le constat d'une nouvelle « sensibilité sociale », c'est-à-dire une façon d'être qui exprime une manière de se définir comme être singulier, une manière de participer aux collectifs fondée sur des engagements ponctuels, plus réversibles ou encore une sensibilité esthétique tournée vers le vécu d'une succession de moments « particuliers ». Si cette tendance à la singularité n'est ni nouvelle ni exempte de contradictions, elle prend, selon Martuccelli, une ampleur inédite dans notre société actuelle. Pour saisir l'ampleur de cette évolution, Martuccelli caractérise le singularisme comme une inflexion de l'individualisme (2010). C'est pour

appréhender cette évolution sociétale que Martuccelli introduit une nouvelle approche (et propose un renouvellement de la sociologie⁷⁰) : l'*individuation*. Selon lui, cette approche est à même de rendre compte à la fois « de la grande société et de ses enjeux à partir des expériences de la vie personnelle. » (2010:64). Le message de Martuccelli est en substance : la société a changé, les outils d'analyse de la société doivent donc évoluer pour être en mesure de saisir et de rendre compte de ces changements.

3.1.2. Dépasser les approches antérieures

Il faut voir dans la proposition d'un renouvellement des instruments d'analyse le constat d'une inadéquation de stratégies sociologiques plus classiques – (1) la socialisation et (2) l'individualisation – à appréhender la société singulariste.

(1) La socialisation⁷¹ a tout d'abord été abordée comme une sorte d'« opérateur magique » permettant d'ajuster les individus à leur place dans la société (2010:32). Une seconde approche plus complexe, intégrant des socialisations « plurielles » (primaires et secondaires multiples voire contradictoires) a ensuite été élaborée en présentant toutefois le défaut d'opérer une descente en intériorité sans compréhension globale des processus structurels de fabrication de l'individu singulier.

(2) L'individualisation – au sens d'Ulrich Beck⁷² – propose une analyse en trois grands traits : (a) une logique d'individualisation provenant des institutions – les institutions se tournant plutôt vers les individus que vers des groupes, (b) une injonction à la responsabilité de soi-même et (c) l'émergence d'un sujet plus réflexif. Martuccelli note plusieurs limites à cette approche que peu d'études empiriques de « parcours individuels » ne viennent souligner et étayer. L'une d'elles est que ce n'est pas tant la singularité qui est étudiée que le processus commun de production institutionnelle d'individus individualisés. Devant le constat des limites de ces approches⁷³, Martuccelli propose l'alternative d'une nouvelle sociologie de l'individu.

⁷⁰ D'après Martuccelli, le « problème » ou « défi » de la sociologie est qu'elle est très tournée vers les grandes structures (masses, collectifs, nombre...) et peu vers les phénomènes singuliers alors que le singularisme ne peut se percevoir qu'au travers des expériences individuelles.

⁷¹ « la socialisation désigne dans un seul et même mouvement le processus par lequel les individus, en acquérant les compétences nécessaires, s'intègrent à une société, et à la manière dont une société forme ses individus. » (2010:32).

⁷² Martuccelli (2010:37) fait ici une distinction claire entre une notion de sens courant, descriptive (un « processus de différenciation croissante des parcours personnels ») et son usage *analytique* (un « processus spécifique à une période, celle de la seconde modernité, qui, à la suite de changements institutionnels, forge les individus en accentuant leurs capacités de réflexion »).

⁷³ Pour une analyse plus développée de l'intérêt et des limites de ces deux approches – mais également d'une troisième approche non-évoquée ici et découlant des travaux de Michel Foucault sur la subjectivation – voir Martuccelli (2005b).

3.1.3. L'individuation, une stratégie d'analyse articulée autour de l'épreuve

Martuccelli propose une *sociologie de l'individuation*. Celle-ci « vise à être une stratégie analytique susceptible de décrire globalement un ensemble socio-historique [...] une tentative pour écrire et analyser, à partir de la prise en compte de quelques grands changements historiques, la production des individus dans des termes saisissables par ces derniers. » (2010:66) L'idée centrale de l'individuation est de comprendre comment, dans une société donnée, les changements structurels, historiques, s'articulent avec les biographies individuelles – et conduisent à la singularisation.

Un changement d'objet d'analyse : introduction de l'épreuve

Une des spécificités de cette analyse est de se centrer non sur la société mais sur l'individu :

« [...] si l'individu reçoit une telle centralité, c'est bien parce que son processus de constitution – l'individuation – permet de décrire une nouvelle manière de faire société autour de la singularité. » (2010:70).

Toutefois, si l'individu est à la fois le point de départ et d'arrivée de la recherche, il n'est pas l'objet d'analyse mais le lieu où s'articulent « système » et « existence ». En ce sens, le travail d'analyse du processus d'individuation vise à restituer « *le plus certain principe d'unité de la société contemporaine* » (2006:24). L'objet ou « opérateur » proposé pour assurer cette analyse de la condensation du social dans les individus est ainsi l'*épreuve*. Pour Martuccelli, c'est dans et par l'épreuve que les individus sont fabriqués. L'épreuve permet de « cerner en acte les moments où les existences sont effectivement, que ce soit de manière implicite et indirecte ou explicite et directe, façonnées par les phénomènes sociaux. » (2006:15)⁷⁴ De plus, partant du principe que les épreuves sont multiples, Martuccelli propose que le processus de fabrication des individus ne soit pas un mécanisme mais un « système standardisé d'épreuves » propre à une société donnée à un moment de son histoire. Ainsi, dans son enquête sur la France contemporaine (2006), Martuccelli identifie un système composé de huit grandes épreuves réparties en deux groupes : (1) les domaines de vie plutôt formalisés par les institutions : l'école (l'expérience scolaire), le rapport au travail et à l'emploi, la « ville » (relation à l'espace et à la

⁷⁴ Ou encore, l'épreuve « tout en ardent au premier plan les changements historiques et les inévitables effets du différentiel de positionnement sociale entre acteurs, permet de rendre compte concrètement de la manière dont les individus sont produits et se produisent. » (Martuccelli et de Singly, 2009:78)

mobilité) et la famille (ou vie familiale) ; (2) les dimensions du lien social : le rapport à l'histoire, le rapport aux collectifs, le rapport aux autres et le rapport à soi-même⁷⁵.

L'épreuve est définie comme « une notion théorique permettant d'articuler les problèmes personnels avec les structures sociales qui les créent ou les amplifient » (Martuccelli et de Singly, 2009:72). Pour Martuccelli, la détermination de conséquences microsociologiques de positions macrosociales est une erreur. Pour autant, il ne néglige pas l'influence de déterminants sociaux. Au contraire, il les appréhende au travers de ce qu'il appelle les « positions structurelles »⁷⁶ des individus et de leurs « trajectoires individuelles » (comprenant donc leurs diverses expériences subjectives individuelles). Cela dit, son apport réside dans la proposition d'une manière originale de les articuler. Plutôt que d'être subordonnés l'un à l'autre ou d'être plus ou moins ajustés, ces deux niveaux sont articulés par les épreuves dans des « états sociaux ». A une position structurelle donnée, il existe plusieurs états sociaux possibles – ce qui rejoint l'idée d'une consistance élastique du social (Martuccelli, 2005a).

Les positions structurelles

Les positions structurelles sont une alternative aux classes sociales et sont le produit d'un « double principe d'organisation des rapports sociaux – sous l'emprise de la logique de marché et de l'impact des politiques publiques. » (2006:368) Une cartographie de ces positions en révèle cinq : les dirigeants (sorte de classe supérieure transnationale – liant connexions économiques et politiques et contrôlant l'allocation des ressources), les compétitifs (salariés ou professions libérales préoccupés par leur capacité à travailler et à évoluer en s'adaptant aux fluctuations du marché), les protégés (acteurs hétérogènes constitués de professions libérales au statut garanti par l'Etat, de fonctionnaires et d'employés des services), les précaires (acteurs hétérogènes plus sensibles aux fluctuations du marché et à l'insécurité de l'emploi) et les exclus (mis durablement à l'écart du marché du travail). Ces cinq positions ne sont pas étanches – il peut exister des positions hybrides comme les compétitifs-précaires ou les compétitifs-protégés, voire les précaires-exclus. Selon leur position structurelle, les individus ont des capacités différentielles : (a) d'anticipation des risques, (b) de stratégies de protection et (c) de marges d'action. De plus, au sein d'une même position structurelle, les individus peuvent occuper différents états sociaux.

⁷⁵ Ces quatre épreuves ne sont pas intégralement couvertes par les concepts analysés précédemment (Cf. 2.).

⁷⁶ Définies comme « le regroupement d'individus ayant des chances économiques à peu près similaires de se procurer certains biens ou services [...]. Elles proviennent de l'imbrication de trois grands processus : des jeux entre le global et le local ; de grandes transformations dans la logique d'accumulation économique et dans les régimes d'Etat providence propres à une société nationale ; de l'articulation entre les opportunités d'emploi et de travail et la formation scolaire et professionnelle. » (2006:374)

Les états sociaux

Les états sociaux permettent de saisir les disparités de vécu au sein d'une même position structurelle. Ils ne sont pas tant des sous-catégories d'une position structurelle donnée que des consistances sociales transversales. Des individus peuvent donc occuper une même position structurelle et évoluer dans des états sociaux différents. Pour rendre compte de ces différences, Martuccelli propose de raisonner à partir du différentiel de capacité des acteurs à s'engager dans les épreuves et à s'en acquitter avec succès. La notion d'amortisseurs permet de saisir ce différentiel de capacité au sens où disposer ou non d'amortisseurs (notamment d'une redondance d'amortisseurs) et les mobiliser (ou non) de telle ou telle manière produit des résultats différents – ce qui explique notamment que deux individus ayant les mêmes ressources ne s'en sortent pas nécessairement de la même façon. Martuccelli a identifié empiriquement quatre types d'amortisseurs (voir tableau no 11). « Par le biais des ressources, aides ou supports les individus parviennent à se fabriquer des situations leur permettant, sans changement significatif de leur position structurelle, de jouir d'environnements sociaux diversifiés. » (2006:401)

Amortisseurs	Exemples
<i>Infrastructure</i>	Droits et prérogatives accessibles du fait d'une situation donnée (citoyenneté, etc.)
<i>Ressource</i>	Argent, capital social, diplômes, etc.
<i>Aide</i>	Coups de mains, aides publiques conditionnelles, etc.
<i>Soutien</i>	Famille, amis, journal intime, croyances religieuses, etc.

Tableau no 11 : Les quatre amortisseurs identifiés par Martuccelli (2006:395-401)

Les états sociaux peuvent ainsi être définis selon « trois grands critères : un état objectif plus ou moins mesurable de protection ; le niveau de conscience ordinaire qu'a l'acteur des amortisseurs garantissant la protection qui est la sienne ; enfin, le degré de maîtrise réelle que l'acteur possède des amortisseurs sociaux. » (2006:404). Martuccelli en identifie quatre : (a) la bulle (situation de redondance de ressources mobilisées plus ou moins consciemment et permettant de repousser les épreuves, de s'en acquitter avec succès ou de relativiser leurs échecs), (b) la niche (situation de protection « fabriquée par les acteurs » mais relative et temporaire), (c) la digue (bien moins stable que la niche et surtout exposant à un sentiment de fragilité et à un risque plus élevé de détérioration de la situation) et (d) le bouclier (situation de grande vulnérabilité sociale – souvent des exclus ou précaires, les plus aidés et stigmatisés comme tels, développant le sentiment qu'ils ne peuvent compter que sur eux-mêmes).

Retour sur l'épreuve

Au niveau analytique, ces états sociaux permettent d'une part, de saisir précisément comment les épreuves se diffractent dans la vie sociale et d'autre part de rendre compte du différentiel de capacités des acteurs à les affronter, c'est-à-dire « de compétences cognitives diverses, de la diversité des moyens pratiques dont ils disposent, du contrôle qu'ils gardent sur ces processus » (2006:394). Autrement dit, les épreuves sont différemment diffractées et affrontées dans la vie sociale, le caractère élastique des états sociaux permet de restituer cette double dynamique.

*

* *

En résumé, l'individuation est une stratégie d'analyse des processus de fabrication des individus propres à une société donnée. L'analyse de ce processus n'est possible qu'au travers d'un renouvellement des outils sociologiques que Martuccelli opère autour de l'épreuve. Cet opérateur analytique permet de rendre compte à la fois de la société et des individus qu'elle produit. Dans notre société, ce processus est une singularisation. Pourquoi une singularisation ? Du fait que les épreuves ne se déclinent pas de la même façon pour chacun, du fait que les épreuves soient vécues comme étant des épreuves personnelles et du fait que les individus peuvent toujours agir autrement car ils ne sont pas réductibles à leurs positions structurelles.

3.2. Définition et caractéristiques des épreuves

L'épreuve est une notion clé de la sociologie de l'individuation de Danilo Martuccelli. Nous allons la définir plus précisément et présenter ses principales caractéristiques (3.2.1.) ainsi que sa dynamique (3.2.2.).

3.2.1. Définition et identification de l'épreuve

L'épreuve, en tant qu'opérateur analytique de la sociologie de l'individuation de Martuccelli, est définie de la manière suivante :

« Les épreuves sont des défis historiques, socialement produits, inégalement distribués, que les individus sont contraints d'affronter. Et comme c'est le cas lors de toute épreuve, les acteurs peuvent, en s'y mesurant, réussir ou échouer. Elles ne sont donc pas indépendantes des places sociales, mais elles sont hétérogènes à places identiques. » (2006:12)

En tant que défis, ces épreuves articulent quatre grandes dimensions : (1) une forme de récit où s'affrontent des principes en tension, récit qui suppose (2) une vision particulière de l'acteur et (3) un mode spécifique d'évaluation des individus tout en étant (4) en lien avec des enjeux historiques et structurels propres à une société.

Une forme de récit : l'ambivalence de principes en tension

Si l'épreuve peut être mise en récit par les acteurs, elle n'en suit pas nécessairement une structure ternaire – (a) formation puis (b) mise à l'épreuve puis (c) résolution. Les épreuves sont désormais (plus ou moins) réversibles plutôt que résolues définitivement. De plus, la période de formation est plus floue et diluée dans une vie. Le type de récit privilégié pour la narration de l'épreuve n'est donc ni un récit épique (par exemple Luke Skywalker dans Star Wars qui reçoit une formation, est éprouvé puis remporte la confrontation avec la force obscure en vue de sauver la galaxie), ni un récit existentiel (une sorte de centre de gravité expliquant le reste de l'existence), ni un récit d'aventure (l'existence comme une succession d'épreuves diverses sans lien entre elles). Martuccelli privilégie un récit orienté autour d'une radicalisation du récit d'aventure : les épreuves sont à la fois longitudinales et latitudinales :

« Longitudinale – les épreuves se déploient tout au long d'une vie ; latitudinale – tous les domaines et dimensions de la vie sont désormais le théâtre d'épreuves, et les épreuves, à issues contingentes, se jouent et se rejouent sans arrêts et en même temps, au long d'une existence. »
(Martuccelli, 2010:94)

La structure narrative proposée par Martuccelli s'appuie sur l'épreuve comme tension entre au moins deux principes – ces principes étant propres à une société et une période donnée. Cette tension renvoie au fait que l'individu doit résoudre à son niveau des contradictions « entre des phénomènes indissociablement opposés et inséparables » (2010:97). Cette contradiction est ambivalence et donc indépassable car les principes en tension sont tous les deux valables et ont une certaine valeur selon les contextes. Cette ambivalence amène l'individu à un choix difficile entre des principes également légitimes – ce qui entraîne un trouble. La résolution de cette tension – donc de l'épreuve – se situe au niveau de l'individu lui-même plutôt qu'au niveau des structures sociales dont elle est issue. Enfin, les individus traversent des épreuves d'une façon idiosyncratique mais appartiennent à une communauté car ces épreuves sont du « collectif » vécu à l'échelle individuelle (tous les membres d'une même société affrontent des tensions de principes similaires).

Une vision particulière de l'acteur

La sociologie de Martuccelli implique un postulat de base : « l'acteur, saisi par la logique des épreuves, est obligatoirement dans une posture fondatrice : la contrainte d'affronter un environnement et de s'y mesurer » (Martuccelli, 2010:101) par une conduite active visant la préservation de sa vie. Cela dit, l'acteur a toujours la possibilité d'agir, et d'agir différemment. Cette capacité d'action n'est pas logée dans l'individu mais dans un horizon des possibles largement délimité par les normes sociales. Ainsi, l'acteur est avant tout celui qui se mesure à une épreuve, à un défi, en agissant. De plus, il éprouve un « pâtre subjectif » dans les épreuves qu'il affronte et les efforts qu'il déploie pour y faire face. Il est donc important de tenir compte des « facteurs subjectifs » des individus (doutes, joie, émotions, efforts, etc.) et pas uniquement des facteurs objectifs traditionnels (positions sociales, etc.)⁷⁷. En résumé :

« [L'individu] est celui qui affronte l'épreuve et s'y mesure. Le pâtre subjectif, le caractère souvent éprouvant de l'effort qu'il doit déployer pour y faire face, y gagnent une signification analytique importante. » (Martuccelli et de Singly, 2009:78)

Un mode spécifique d'évaluation

En discutant d'autres travaux sociologiques (Boltanski et Chiapello, 1999; Boltanski et Thévenot, 1991; Latour, 2011 [1984]), Martuccelli affirme que les épreuves doivent s'entendre au sens large pour inclure des formes d'évaluation non formelles et non institutionnalisées. En effet, dans nos sociétés, la sélection devient permanente. La réversibilité des épreuves amène ainsi un phénomène d'apprentissage qui aide à supporter de faire inlassablement ses preuves. Toutefois, même si l'on dispose d'un tel apprentissage et de ressources pour faire face à une épreuve, ceux-ci ne permettent pas de préjuger de son issue – tout peut arriver (principe d'incertitude). Enfin, en fonction des parcours et des moments, s'acquitter de la même façon d'une épreuve n'aura pas nécessairement la même signification objective et subjective pour les personnes considérées. Il n'y a donc pas d'épreuve centrale avec sanction définitive mais une multitude d'évaluations plus ou moins claires et brouillées, où rien n'est jamais définitivement joué et dont les significations évoluent dans le temps. Si « l'épreuve est indissociable d'un processus plus ou moins formalisé d'évaluation menant à une sélection sociale » (Martuccelli et de Singly, 2009:79), la saisie de cette évaluation suppose de croiser à la fois son issue objective et le vécu subjectif exprimé par l'individu.

⁷⁷ « Comprendre, par exemple, la fatigue dont font preuve aujourd'hui les salariés, non pas comme un trait universel de l'expérience au travail, mais comme le fruit d'une configuration nouvelle de domination et d'implication (Alter, 2000). » (Martuccelli, 2010:117)

Un ensemble d'enjeux historiques et sociaux situés

« Enfin, les épreuves ne définissent pas n'importe quel événement éprouvant de l'existence mais désignent des défis structurels et historiques particuliers » (Martuccelli et de Singly, 2009:79).

L'épreuve est historique : elle est relative à une société à une période donnée. L'épreuve est également structurelle – ce qui n'est pas synonyme d'institutionnalisation. Enfin, les épreuves sont communes car elles sont partagées par tous les membres d'une société donnée à une époque donnée. Cela étant dit, le découpage des épreuves ne s'effectue pas *a priori*. Celles-ci doivent être identifiées à partir de l'expérience des individus. Martuccelli met ainsi en garde contre un plaquage trop rapide de nos conceptions traditionnelles des « niveaux » de la société. Son idée est de faire « une analyse faisant du vécu non pas un pur reflet des structures ou une arme de dénonciation, mais une matière première pour un découpage analytique particulier. » (2010:155)⁷⁸ Si les épreuves sont le résultat d'une diffraction d'enjeux socio-historiques propres à une société donnée, l'établissement de ces enjeux se réalise à partir des épreuves dont l'identification est subordonnée aux expériences vécues par les individus.

3.2.2. La dynamique des épreuves

Les épreuves se rencontrent dans une logique de « système d'épreuve » propre à une société donnée. Toutefois, les individus y sont différemment exposés – y compris au sein d'une même position structurelle ou d'un même état social. Les épreuves passées conditionnent en partie celles qui arrivent. De plus, le sentiment d'une vie réussie passe par l'interprétation subjective des succès ou échecs face aux épreuves – il n'en est donc pas leur stricte somme. Enfin, les épreuves peuvent être contradictoires les unes avec les autres, le succès dans l'une peut induire un échec dans une autre et inversement... Au-delà de l'usage des amortisseurs, la dynamique des épreuves peut donc être saisie au niveau de leur temporalité.

Cette temporalité est appréhendée notamment au travers de la réversibilité des épreuves – au sens où il est possible d'y être confronté plusieurs fois (ce qui explique la sensation subjective des individus que rien n'est gagné et qu'il faudra encore faire ses preuves). Il peut arriver qu'une des épreuves prenne, pour un individu, une place tellement importante (subjectivement) qu'elle obscurcisse les autres (qui bien évidemment ne disparaissent pas mais se retrouvent

⁷⁸ En arrière-plan, Martuccelli évoque le fait que la rationalisation de la société ne conduit pas à un formatage croissant des conduites mais des épreuves : « Il ne s'agit plus uniquement de souligner l'expansion du calcul dans la vie sociale, mais plus largement d'envisager le poids qui revient aux structures sociales dans le formatage de défis communs, plus que dans le façonnage des conduites individuelles. Impossible d'oublier cet aspect – les sociétés contemporaines sont de véritables machines à formater les épreuves, sans qu'elles déterminent pour autant les conduites. » (Martuccelli, 2010:156)

conditionnées à la première). Le transfuge de classe – figure classique de la sociologie – est ainsi réduit à une épreuve : la mobilité sociale. Toutefois, il serait erroné de ne pas tenir compte des autres... ou de penser qu'il s'agisse du seul type d'épreuve pouvant « s'imposer » jusqu'à marquer une vie :

« Les épreuves sont désynchronisées et contradictoires entre elles. Des sanctions, négatives dans un domaine, sont simultanément positives dans un autre – et plus largement, les difficultés actuelles et passées se compensent, se corrigent et s'annulent. » (Martuccelli, 2006:420)

*
* *

En résumé, en sus du statut d'opérateur analytique qu'elles occupent dans la sociologie de Danilo Martuccelli, les épreuves sont des défis qui s'imposent aux individus dans le cadre d'une société donnée. Elles ont quatre caractéristiques majeures : (a) les épreuves sont mises en récit autour de situations de principes en tension – situations marquées par une irréductible ambivalence, (b) elles supposent une vision particulière de l'acteur qui agit en éprouvant un pâtre subjectif – agir non déterminé du fait d'un différentiel d'amortisseurs accessibles ou encore de l'usage variable que peuvent faire deux individus des mêmes amortisseurs –, (c) elles impliquent une évaluation des individus conduisant à une sélection sociale plus ou moins formelle – la réversibilité de ces épreuves donne l'opportunité de retenter un défi raté tout comme la contrainte de (re)faire sans cesse ses preuves – et, enfin, elles sont (d) communes à l'ensemble des individus d'une société donnée à un moment de son histoire même si leur identification passe d'abord par le vécu subjectif des individus. En synthèse, nous proposons la modélisation suivante de l'épreuve (figure no 13) :

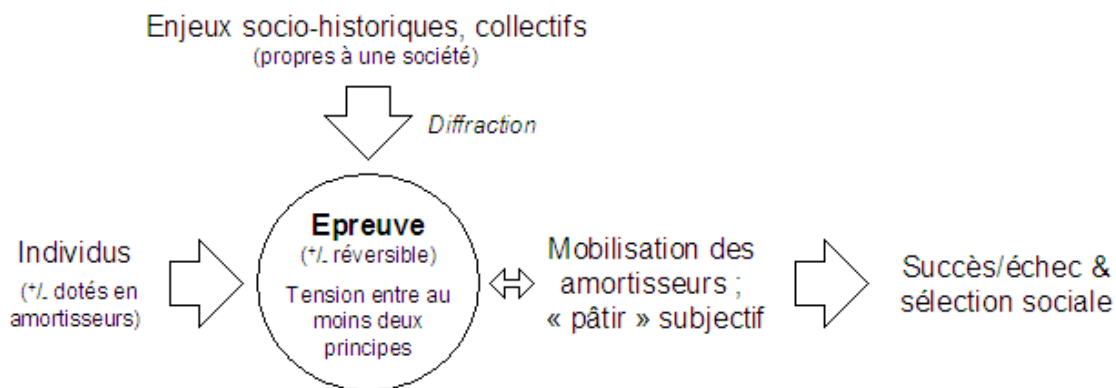


Figure no 13 : Proposition d'une modélisation du concept d'épreuve de Danilo Martuccelli

3.3. Pertinence de ce concept d'épreuve pour notre projet de recherche

Avant d'adopter ce concept pour notre recherche, nous devons questionner son degré de compatibilité avec la littérature en théorie des organisations (3.3.1.), mettre en perspective sa capacité de couverture vis-à-vis des épreuves de la vie sociale (3.3.2.) et conclure sur les implications du choix de cette épreuve comme opérateur analytique (3.3.3.).

3.3.1. Questions de compatibilité

Dans ces travaux concernant les processus d'individuation de la société singulariste, Martuccelli ne questionne pas directement la question de l'identité. Est-ce « gênant » pour notre étude ? Premièrement, si nous adoptons la définition de l'épreuve de Martuccelli, nous voyons que les individus sont forgés par les épreuves qu'ils traversent. Ils se produisent et sont produits à travers elles. De plus, l'identité est une des dimensions de l'individu (Martuccelli, 2002). Dans des éléments théoriques écrits par ailleurs, Martuccelli conçoit l'identité comme « l'articulation entre une histoire personnelle et une tradition sociale et culturelle » (Martuccelli, 2008:26). Nous voyons que cette conception fait écho à la fois aux éléments de régulation identitaire – ce qui est de l'ordre de la tradition sociale et culturelle : les identités sociales – et au travail identitaire – ce qui est de l'ordre de l'histoire personnelle : l'action jamais complètement déterminée des individus. De ce premier élément, il est possible d'affirmer que la construction de l'identité, bien que non directement étudiée dans ses derniers ouvrages, est sous-jacente au processus d'individuation étudié par Martuccelli⁷⁹. Deuxièmement, plusieurs études empiriques traitant de la construction identitaire en théorie des organisations nous donnent des indices de la pertinence du concept d'épreuve de Martuccelli. Ainsi, l'idée d'une épreuve comme tension entre plusieurs principes est tout à fait articulée avec l'idée de travail identitaire – de lutte entre plusieurs facettes identitaires portées par les discours. Comme nous pouvons le lire sous la plume de deux auteurs qui étudient la construction identitaire :

« There is a tension between the two sets of discourses [...] As a consequence [of this tension], their identity work – salient in the life stage of most of the studied subjects – becomes strenuous and demanding » (Kärreman et Alvesson, 2009:1130-1131).

Ici, la tension entre les discours est source d'un travail identitaire « ardu et exigeant » – deux des caractéristiques de l'épreuve de Martuccelli sont donc présentes : tension de principes, pàtir subjectif. Cette tension entre plusieurs principes est également soulignée par Brown et

⁷⁹ Un autre indice est la conception de l'individuation comme processus inextricablement psychique et collectif (Simondon, 2007 [1958]), renvoyant à une identité en tension entre l'individu et la société, entre l'identification et la différenciation, etc.

Lewis (2011) sous la forme d'un *agonism*⁸⁰ qui leur apparaît significatif de la relation à la fois d'incitation et d'affrontement dans la manière dont les sujets se constituent. Ces premiers éléments confirment ainsi l'idée que l'épreuve peut être une grille de lecture adaptée pour étudier le travail identitaire – mais aussi la régulation identitaire qui est à l'origine des principes en tension (en tant qu'ils sont véhiculés notamment par les discours organisationnels).

3.3.2. Questions de couverture

Comme nous l'avons souligné, Martuccelli est attentif à ne pas s'intéresser uniquement aux épreuves instituées ou institutionnalisées – ce qu'il reproche par exemple à la notion d'épreuve de la sociologie pragmatique. Sa conception d'une épreuve comme tension entre au moins deux principes permet ainsi de saisir l'ensemble des épreuves qui s'imposent aux individus dans la vie sociale, qu'elles soient formelles ou informelles, peu ou fortement réversibles, sujettes ou non à la critique, etc. *A priori*, ce concept permet une bonne couverture des épreuves de la vie sociale. Pourtant, nous pouvons émettre une critique quant à ces travaux. En effet, Martuccelli présente le système standardisé d'épreuves comme s'imposant aux individus (ce qui est un postulat). Qu'en est-il des défis que les individus se lancent eux-mêmes, comme par exemple les contrat-épreuves que Foucault identifie dans la philosophie stoïcienne (Foucault, 2001:412) ? Les individus sont-ils passifs devant une implacable et perpétuelle mise à l'épreuve ? Deux points permettent de nuancer cette critique selon laquelle les épreuves dans lesquelles les individus s'engagent volontairement échappent à la conception que Martuccelli propose de l'épreuve : (a) Martuccelli précise bien que les individus ont des capacités différentielles pour retarder ou se confronter aux épreuves. Par conséquent, ils ne sont pas passifs devant les épreuves mais ont une capacité d'action leur permettant de décider, avec plus ou moins de latitude selon la position sociale, du moment d'engagement dans l'épreuve. C'est une des manières d'aborder le problème de l'engagement plus ou moins volontaire dans une épreuve : la passivité (ou activité) est relative à la capacité différentielle des individus d'anticiper, de retarder, d'accélérer, etc. les épreuves qui se diffractent jusqu'à eux ; (b) Martuccelli s'intéresse aux épreuves *communes* de la vie sociale. Il importe peu que ces épreuves aient été choisies ou subies – comme un divorce ou le passage d'un diplôme – puisque le concept d'épreuve permet de saisir l'ensemble des événements que sont amenés à rencontrer les individus dans une société donnée. En va-t-il autant des épreuves plus « personnelles » ? Par exemple, le défi qu'un individu se lance à lui-même dans son intimité pour apprendre à ne pas se

⁸⁰ *Agonism* est un terme directement emprunté à Foucault : « a relationship which is at the same time reciprocal incitation and struggle » (Brown et Lewis, 2011:874).

mettre en colère, pour reprendre un des exemples donnés par Foucault (2001:412 et s.). Aussi intime et personnel qu'il soit, ce défi – cette épreuve – comporte une dimension sociale : il est une des formes particulières prises par le rapport à soi dans le cadre de la recherche philosophique de la vie bonne de l'école stoïcienne des deux derniers siècles avant JC. Il ne s'agit ainsi ni plus ni moins d'une des multiples déclinaisons possibles des épreuves du rapport à soi (et aux autres dans une moindre mesure) que Martuccelli identifie également comme une des huit grandes épreuves de notre société contemporaine (2006:325-362). Ainsi, l'engagement volontaire dans des épreuves personnelles n'est, à ce titre, qu'un mode particulier d'affrontement d'une épreuve plus générale qui s'impose aux individus d'une société donnée. Selon nous, le caractère volontaire de l'engagement dans l'épreuve ne dessine pas une catégorie de situations qui échapperait au concept d'épreuve de Martuccelli. En résumé, vis-à-vis des autres concepts étudiés dans ce chapitre, l'épreuve de Danilo Martuccelli nous paraît la plus à même de saisir les multiples et diverses épreuves que les individus rencontrent (tableau no 12).

	Types d'épreuves prises en compte			
	Epreuves institutionnalisées		Epreuves non-instituées, vécues sous le mode du souci personnel	
	<i>Faible degré de réversibilité</i>	<i>Continuum de réversibilité (de faible à fort)</i>	<i>Epreuves à dimension institutionnelle latente</i>	<i>Autres épreuves (informelles, cachées, etc.)</i>
Epreuve de Latour	L'épreuve de force	Non	Non	Non
Epreuve de la sociologie Pragmatique	Les épreuves de force / légitime / de réalité / de grandeur		L'épreuve existentielle « en attente » d'institution par la critique (Boltanski, 2009)	Non
Epreuves de Périlleux	Les épreuves de force / légitime / de réalité / de grandeur		Les épreuves de soi dans l'entreprise flexible	Non
Epreuves de Foucault	Epreuves comme pratiques de soi et épreuves de vérité			
Epreuve de Martuccelli	L'épreuve en quatre caractéristiques : (1) le récit d'une tension irréductible entre au moins deux principes, (2) la diffraction d'enjeux historiques et sociaux, (3) l'implication d'un pàtir subjectif et (4) une forme d'évaluation sociale plus ou moins explicite			



Légende :  Couverture précise  Couverture imprécise ou partielle

Tableau no 12 : Champ de couverture respectif des différents concepts d'épreuve étudiés (version complète incluant l'épreuve d'après Martuccelli)

Le concept d'épreuve de Martuccelli, du fait de sa résonance positive avec les travaux en théorie des organisations sur la construction identitaire et de sa capacité à saisir un grand nombre (sinon toutes) d'épreuves de la vie sociale, apparaît comme le concept le plus adéquat pour constituer l'opérateur analytique de notre recherche. Grâce aux travaux de Martuccelli, nous disposons d'un véritable « concept » qui permet l'articulation cohérente du nom donné (l'épreuve), de sa définition (en tant que défi de nature historique et sociale que les individus sont contraints d'affronter) et d'un domaine empirique de validité – « les cas empiriques auxquels va s'appliquer (et ne va pas s'appliquer) le concept » (Dumez, 2011:69) sont précisés : ce sont les situations de tension entre au moins deux principes ambivalents qui peuvent recouvrir une grande diversité d'épreuves de la vie sociale. De plus, les quatre grandes caractéristiques de l'épreuve (voir 3.2.1.) permettent d'envisager une opérationnalisation satisfaisante de ce concept. En résumé, ce concept semble être le robuste opérateur analytique que nous recherchions. Il semble néanmoins utile de clarifier les implications de ce choix pour notre recherche, notamment vis-à-vis de l'explicitation des différences entre notre projet et celui de Martuccelli ou encore en ce qui concerne les orientations méthodologiques à privilégier.

3.3.3. Implications pour notre recherche

Le choix du concept d'épreuve de Danilo Martuccelli pour notre recherche a des implications qu'il faut clarifier. En effet, en n'étudiant pas directement l'individuation dans les organisations, nous nous éloignons du projet sociologique de Martuccelli. Ce premier point nécessite une explicitation de l'usage que nous souhaitons faire du concept d'épreuve en dehors de ses travaux d'origine. De plus, cet usage devra respecter des orientations méthodologiques qui lui sont propres afin de mener un travail empirique cohérent.

Notre projet de recherche n'est pas celui de Martuccelli

Pour répondre à notre problématique, nous devons tout d'abord répondre à une première question : comment opérationnaliser une situation de la vie organisationnelle pour étudier plus finement la construction identitaire dans les organisations ? Pour ce faire, nous avons proposé d'avoir recours à un opérateur analytique permettant d'éviter de se focaliser uniquement sur les récits identitaires produits par les individus ou, au contraire, sur les dispositifs – ou discours – de contrôle socio-idéologiques et leurs effets. L'épreuve nous permet ce déplacement en favorisant l'analyse conjointe de ces deux dimensions autour du concept d'épreuve. Ce faisant, nous ne nous inscrivons pas directement dans la filiation du projet de Martuccelli quant à répondre au type d'individus qui sont produits par – et se produisent dans – une société donnée. Par contre,

nous souhaitons emprunter le concept central de cette perspective. Nous allons donc mobiliser l'épreuve telle qu'elle est définie et caractérisée par Martuccelli pour mieux comprendre la construction identitaire dans les organisations. L'épreuve sera le *type de situation* concrète au travers de laquelle nous pensons pouvoir reconstituer la construction identitaire à un niveau micro. Nous souhaitons contribuer à la littérature en théorie des organisations et plus particulièrement aux travaux concernant la perspective du travail et de la régulation identitaire. Nous n'allons donc pas essayer de saisir comment les organisations françaises actuelles participent à la singularisation des individus. Nous n'avons donc pas ici le projet central de dialoguer avec les travaux de Martuccelli.

Pour autant, pouvons-nous mobiliser ce concept alors que nous souhaitons nous placer à un niveau de granularité différent ? En effet, si Martuccelli étudie l'épreuve du travail dans sa globalité, nous avons pour projet d'étudier une épreuve impliquant un niveau de granularité bien plus fin, soit des épreuves plus « micro », plus proches des situations de travail quotidiennes vécues par les individus. Cette orientation suppose donc de « descendre d'un niveau analytique » par rapport aux huit grandes épreuves étudiées par Martuccelli (2006). Mais est-ce possible ? En théorie, rien n'interdit une telle utilisation. Martuccelli ne s'y oppose pas explicitement. De plus, la définition minimale de l'épreuve est une tension entre deux principes. Un principe peut être d'ordre de grandeur très variable : du respect des droits de l'homme au respect d'une personne à qui l'on tient la porte – le second étant ici plus ou moins la déclinaison du premier. En ce sens, rien ne s'oppose à ce que les individus affrontent des principes de niveaux de précision variables qui constituent ainsi des épreuves de niveaux de granularité différents. De plus, dans son étude des épreuves spécifiques du travail des enseignants à l'école, Anne Barrère (2005) identifie quatre épreuves subjectives : (a) la préparation des cours (ou encore « passage de l'autre côté du miroir »), c'est-à-dire l'expérience de la frustration intellectuelle intervenant dans les premières années d'enseignement qui découle d'une forme de surqualification, d'écart entre ce que l'on sait et ce que l'on va enseigner ; (b) l'épreuve de la gestion de la classe qui implique une forme de « cyclothymie relationnelle avec les élèves » ; (c) l'expérience d'un double sentiment d'impuissance face à l'évaluation quotidienne et régulière des copies et l'évaluation plus collective des conseils de classe, tension qui donne l'impression d'une gestion de flux bureaucratiques « loin parfois de cohérences pédagogiques » (ibid, p. 285) ; (d) l'épreuve de l'investissement dans l'établissement – entre le manque de reconnaissance de l'énergie et du travail investis. Comme nous pouvons le voir, ces situations sont plus précises et micro que les grandes épreuves de la France contemporaine identifiées par Martuccelli. Qui plus est, ce travail est publié dans un ouvrage codirigé par ce dernier (Caradec et Martuccelli, 2005). Ces éléments

empiriques renforcent l'idée de possibilité – sinon l'absence de contre-indications théoriques – d'un travail sur des épreuves de granularités variables.

Implications méthodologiques (1). Les épreuves s'identifient empiriquement

Martuccelli préconise de travailler à deux niveaux qui ne se confondent jamais : (1) le niveau de l'expression individuelle (ou collective) de l'épreuve et la façon de s'en acquitter – ce qui suppose le recueil de récits auprès des individus, même si ces récits constituent « des discours en apparence incommensurables et hétérogènes » (2006:13) ; et (2) le niveau de la réalité structurelle des épreuves – dégagée analytiquement – qui est la reconstruction de la façon dont les épreuves sont produites et croisent les trajectoires des individus. Ces deux niveaux sont en tension et Martuccelli préconise de conserver cette tension vivante, notamment en évitant de « fusionner » les définitions et le vocabulaire utilisés par le chercheur avec ceux des acteurs. De plus, pour que l'étude reste réalisable, il faut se concentrer sur un nombre minimum « d'épreuves types », c'est-à-dire de formes schématiques d'une tension entre deux principes.

S'il est essentiel d'identifier les épreuves dans un premier temps, il faut dans un second temps « s'intéresser à la manière dont elles se diffractent dans la vie sociale. » (2006:365). Plutôt que de s'appuyer sur des grandes catégories sociales pour penser la construction des individus, il faut s'intéresser à l'élasticité de ces catégories – même si leur détermination est un moment utile de l'analyse. Un des principes de cette compréhension de la diffraction des épreuves dans la vie sociale est d'éviter de tirer des conséquences microsociologiques de positions macrosociales.

En résumé, Martuccelli procède en deux temps : (1) il identifie une ou plusieurs épreuves sur la base de récits recueillis auprès des individus. Ces récits permettent de saisir les principes en tension – et autres caractéristiques de l'épreuve comme le fait qu'elles soient communes (sinon, l'on analyse des événements accidentels épars et subjectifs) – et de constituer une épreuve type analytiquement avec un vocabulaire spécifiquement distinct de celui des récits ; (2) il recherche, à partir de ces épreuves, la manière dont elles se diffractent dans la vie des individus en remontant des épreuves vers des enjeux socio-historiques. La détermination de l'épreuve ne se fait pas *a priori*. Elle émerge comme résultat de l'étude empirique. Notre étude empirique s'appuiera donc sur ces principes (nous y reviendrons en présentant le design méthodologique et l'opérationnalisation des concepts dans le chapitre 3.). Comme souligné à plusieurs reprises, le matériau de base de Martuccelli est constitué des récits qu'il recueille à l'occasion d'entretiens.

Implications méthodologiques (2). Privilégier l'entretien mais pas la biographie

L'entretien est le dispositif privilégié pour comprendre la fabrication des individus car il apporte intensité et profondeur. Pour Martuccelli, ces entretiens individuels ne sont pas intéressants pour eux-mêmes mais en tant qu'ils permettent d'accéder au mode d'individuation particulier à l'œuvre dans la société. Les événements vécus par les individus, quels que soient leur ordre et résultats, ne sont significatifs qu'à partir du moment où ils peuvent s'inscrire dans une épreuve. Dans son travail, le mode d'individuation repose sur un système standardisé d'épreuves qu'il faut reconstruire analytiquement car il échappe aux acteurs et à la perception qu'ils ont des événements de leur vie et de leur enchaînement. Au travers des entretiens, le but n'est donc pas de restituer une cohérence ou une unité biographique mais de comprendre « les manières dont l'existence individuelle est organisée (scandée ou jalonnée) au travers de différentes épreuves socialement fabriquées et inégalement réparties. » (2006:17-18)

La conduite de ces entretiens doit être attentive à neutraliser certains pièges du récit de vie (par exemple la narration convenue de type séquentielle, évolutive ou chronologique). Par exemple, l'enfance n'est pas un point de départ pertinent des entretiens car elle se présente souvent comme une « topique narrative obligée », le « foyer ultime de toute cohérence identitaire » et le « mécanisme causal explicatif des événements futurs » (2006:28). Martuccelli a donc introduit une « autre pratique de récit de soi, plus analytique que narrative » (2006:28) en partant des épreuves et de leur transition sur un mode parfois non-logiquement séquentiel.

En résumé, pour identifier des épreuves, il est recommandé de partir d'entretiens de recherche qui sont menés de façon à laisser le répondant « raconter son histoire » sans un pré-formatage linéaire ou séquentiel. Il est pertinent dans cette perspective de les faire parler directement des épreuves qu'ils traversent et qu'ils ont traversées. En outre, l'entretien est une modalité qui permet d'« accentuer le travail sur soi » afin de saisir, par exemple, « un manque de cohérence entre plusieurs dimensions identitaires » (Martuccelli et de Singly, 2009:92). Cela dit, pour permettre l'accès à ces données intimes que le répondant produit pour les besoins de la recherche, l'entretien « peut aussi créer un espace de réflexivité » (ibid, p. 92). Nous aurons donc à cœur de respecter ces préconisations en vue d'utiliser au mieux le concept d'épreuve et ce qu'il permet d'analyser de la construction identitaire.

Nous nous inspirerons donc de ces orientations dans le prochain chapitre qui sera consacré à la présentation du design méthodologique de notre recherche.

Synthèse du chapitre 2.

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif de présenter le concept d'épreuve, opérateur analytique qui nous permettra de nous structurer en vue de répondre à notre problématique.

- La première partie permet de justifier le recours à un opérateur analytique pour répondre à notre problématique. La notion d'épreuve, que nous définissons en première approche comme une occasion de prendre la mesure de soi, apparaît être une notion appropriée à ce titre. Néanmoins, nous faisons le constat du besoin d'un véritable concept d'épreuve si nous voulons l'opérationnaliser convenablement.
- La deuxième partie est consacrée à la revue des concepts d'épreuve tels qu'ils sont mobilisés par différents auteurs (Boltanski, 2009; Boltanski et Chiapello, 1999; Boltanski et Thévenot, 1991; Foucault, 2001; Latour, 2011 [1984]; Périlleux, 2001) en vue d'étudier s'ils sont ou non pertinents pour notre étude. Nous déduisons de leur incapacité à saisir l'ensemble des épreuves présentes dans le monde social – notamment des épreuves de nature non-institutionnelles – que ces conceptualisations ne sont pas pleinement satisfaisantes.
- La troisième partie présente la conceptualisation de l'épreuve dans le travail sociologique de Danilo Martuccelli (2006; 2010) : la macrosociologie des processus d'individuation dans la société singulariste. Nous développons ce concept qui a pour avantage une définition permettant de saisir (quasiment) toutes les épreuves que les individus peuvent rencontrer au cours de leur vie, ce qui motive le choix de ce concept comme opérateur analytique pour notre étude – moyennant le respect de principes méthodologiques formulés par Martuccelli.

Synthèse de la première partie

La construction identitaire dans les organisations fait l'objet de plusieurs conceptualisations en théorie des organisations. Une seule de ces perspectives paraît articuler finement les différents mécanismes de pouvoir des institutions et d'autonomie relative des individus ainsi que les multiples identités sociales intra et extra-organisationnelles servant à la construction identitaire : c'est l'approche par le travail identitaire et la régulation identitaire.

Toutefois, cette approche est encore peu développée concernant la construction identitaire au niveau de granularité des situations de travail vécues par les salariés – et au niveau des facettes identitaires constituant les grandes catégories à partir desquelles ils se définissent. Nous proposons une problématique sur la base de ce constat qui nous empêche de mieux comprendre comment le travail et la régulation identitaire prennent corps dans les organisations : comment, au sein des organisations, l'identité individuelle se construit-elle dans les situations de travail ?

Afin de répondre à cette problématique, nous proposons d'appréhender les situations de travail à travers la notion d'épreuve. Une seconde revue de littérature nous permet d'identifier, dans le travail de Danilo Martuccelli, une conceptualisation susceptible de recouvrir une vaste diversité d'épreuves du monde social. Ce concept d'épreuve nous servira d'opérateur analytique pour saisir et étudier la construction identitaire en situation.

Nous allons désormais aborder le design de recherche nous permettant de répondre à notre problématique ainsi que les résultats de cette étude de cas multiples.

DEUXIEME PARTIE :

ELEMENTS EMPIRIQUES

L'identité managériale à l'épreuve des collaborateurs en détresse

Cette deuxième partie est consacrée à la présentation de la méthodologie et des résultats de la recherche.

Le **chapitre 3** traite du design général de la recherche ainsi que des modalités de collecte et d'analyse des données. Nous présentons notre méthode de recherche : une étude de cas multiples, basée sur une épistémologie interprétative, à visée compréhensive. Cette étude de cas a été réalisée sur un terrain de recherche : l'entreprise Disneyland Paris, plus particulièrement les managers de l'entreprise amenés à suivre une formation pour gérer les risques psychosociaux de leurs collaborateurs. Des dispositifs d'observations et d'entretiens ont permis de recueillir les données correspondant aux concepts préalablement opérationnalisés. Nous avons ainsi collecté des récits d'épreuve. L'analyse de ces multiples cas – d'abord infra-cas puis inter-cas – nous permet de modéliser la construction identitaire des managers lors des épreuves qu'ils affrontent.

Le **chapitre 4** traite des résultats de la recherche. Nous présentons successivement l'épreuve type retenue comme cas d'étude ainsi que le dispositif de régulation identitaire perceptible au travers de la formation RPS dispensée aux manager. Ensuite, nous analysons quatre cas en profondeur avant de proposer une analyse inter-cas nous permettant de répondre à notre problématique en proposant une modélisation de la construction identitaire en situation d'épreuve.

Chapitre 3.

Design de la recherche, collecte et analyse des données

L'objectif de ce chapitre est de présenter le design retenu pour notre recherche, plus particulièrement les modalités de collecte et d'analyse des données nous permettant de générer des résultats (en vue de répondre à notre problématique de recherche).

Les éléments clés de ce chapitre sont :

- La présentation et la justification du design de la recherche, à savoir une étude de cas multiples et le terrain sur laquelle elle a lieu (première partie : 1.)
- L'opérationnalisation des concepts centraux de la recherche afin de pouvoir les rechercher sur le terrain, principalement au travers d'observations et d'entretiens dont les modalités sont précisées (2.)
- L'analyse des données recueillies – constitution du cas, analyse infra puis inter-cas – en vue de conceptualiser la construction identitaire en situation (3.)

Voici le sommaire de ce chapitre :

1. Design de la recherche.....	133
1.1. <i>La conduite de la recherche.....</i>	<i>133</i>
1.2. <i>La réalisation d'une étude de cas multiples à visée interprétative.....</i>	<i>135</i>
1.3. <i>Le choix du cas.....</i>	<i>141</i>
1.4. <i>Présentation du terrain de la recherche.....</i>	<i>148</i>
2. Collecte des données.....	159
2.1. <i>Comment « voir » les concepts sur le terrain ?.....</i>	<i>159</i>
2.2. <i>Le recueil de données par observation.....</i>	<i>167</i>
2.3. <i>Le recueil de données par entretien.....</i>	<i>170</i>
2.4. <i>Autres modalités de recueil de données.....</i>	<i>180</i>
3. Analyse des données.....	183
3.1. <i>Identification de l'épreuve et de la régulation identitaire.....</i>	<i>183</i>
3.2. <i>Analyser les récits d'épreuve : analyse infra-cas.....</i>	<i>187</i>
3.3. <i>Analyser les récits d'épreuve : analyse inter-cas.....</i>	<i>192</i>

1. Design de la recherche

Nous allons présenter la conduite de la recherche (1.1.) avant de développer plus précisément la nature de la démarche retenue, à savoir une étude de cas multiples à visée interprétative (1.2.). Ensuite, nous justifierons le choix des cas retenus (1.3.) et présenterons le terrain nous ayant permis de réaliser notre recherche (1.4.).

1.1. La conduite de la recherche

Cette première partie a pour objet la présentation de la recherche. Ces éléments sont destinés à montrer la réflexivité du chercheur vis-à-vis de son projet (Alvesson et Sköldbberg, 2009). Notre recherche comporte trois phases principales que nous avons synthétisées dans le tableau no 13. Après avoir délimité le sujet, nous avons entrepris une recherche de terrain. Cette phase a duré près d'un an. De nombreux entretiens d'approche ont été réalisés avec les chargés de mission RPS d'entreprises telles que RTE, la SNCF, EDF, La Poste, IBM, Manpower, etc. Malgré l'intérêt de certaines de ces entreprises, l'actualité de négociations ouvertes avec les partenaires sociaux autour de l'accord national interprofessionnel sur le stress du 2 juillet 2008 a suspendu ces accès potentiels. Dans le même temps, nous nous sommes rapprochés de deux chargés de missions de l'ANACT qui nous ont mis en contact avec diverses entreprises au travers d'un réseau qu'ils animent – nous avons également élaboré un partenariat d'un an autour de la question des managers et des RPS⁸¹. Grâce à ce réseau, nous avons rencontré les responsables RPS de Disneyland Paris qui ont montré de l'enthousiasme pour le projet. Après cette première prise de contact, nous avons organisé une réunion de présentation de la recherche à un comité constitué du responsable de la direction de la santé et de la sécurité au travail de l'entreprise (DSST) ainsi que du manager du pôle formation de la DSST, du manager du pôle expertise-conseil DSST et d'une formatrice chargée de la conception et de l'animation de formations RPS destinées aux managers. Nous avons entériné les modalités de collaboration dans un partenariat (voir annexe no 1) au sein duquel nous nous engageons notamment à fournir à l'entreprise un retour sur les effets des formations mises en œuvre. Nous avons ensuite procédé au recueil des données. La troisième phase de la recherche a été consacrée à l'analyse de ces données et à la rédaction du document final. A tous les stades de la recherche, notre travail a fait l'objet de présentations mensuelles à notre directrice de thèse et à la communauté (au travers de séminaires doctoraux et de présentation à des colloques francophones et internationaux).

⁸¹ Au travers de ce partenariat, nous avons valorisé une partie de notre travail de terrain dans un guide destiné aux professionnels (ANACT, 2012) et dans une publication académique (Journoud et Pezé, 2012).

	Octobre 2008 à octobre 2010	Octobre 2010 à décembre 2011	Janvier 2012 à septembre 2012
Travail théorique	Revue de littérature	Poursuite de la revue de littérature Ecriture d'une première version du cadre théorique	Retour vers la littérature Rédaction de la première partie de la thèse (théorique)
Travail empirique	Recherche d'un terrain (à partir d'octobre 2009) : - Prise d'une soixantaine de contacts, réalisation de 25 entretiens auprès de divers profils (responsables RPS, consultants, etc.) de 21 entreprises (dont SNCF, EDF, IBM, La Poste, le CEA, Agence spatiale européenne, Stimulus conseil, la CFDT Cadre, HSBC, Manpower, etc.)	Finalisation de l'accès au terrain Recueil des données : - Observations participantes (4 jours, 3 x 1h30) - Entretiens (3 concepteurs, 45 managers) - Conversations informelles Premières analyses des données collectées Restitutions : - 1h30 pour DLP - 2 x une journée pour l'ANACT	Poursuite des analyses infra-cas et inter-cas Ecriture de communication présentant une partie des résultats Rédaction de la seconde partie de la thèse (empirique)
Etats d'avancement auprès de la communauté	Points mensuels (directrice de thèse) Evaluation du travail par les pairs : - Séminaires doctoraux (CREPA, MOST, DRM, joint colloquium) - Participation au CEFAG - Participation à un séminaire doctoral CMS (Lund University)	Points bimestriels (directrice de thèse) Evaluation du travail par les pairs : - Séminaires doctoraux avec rapporteur (CREPA & MOST) - Conférence CMS7 : présentation d'une première version du cadre théorique - Conférence AGRH et L@rem : présentation d'une partie des résultats (dispositif de formation) Séjour de recherche (Warwick Business School)	Points bimestriels (directrice de thèse) Evaluation du travail par les pairs : - Séminaires doctoraux (CREPA & MOST), présentation de l'avancement de la thèse au CGS (Ecole des Mines) - Conférences EGOS et PROS : présentation d'une partie des résultats (régulation identitaire) - Conférence AIMS : présentation d'une partie des résultats - Conférence AIPTLF et AGRH : suite des résultats (dispositif de formation) - Publications d'une partie des résultats (ANACT, 2012 ; Journoud & Pezé, 2012) - Pré-soutenance (juin 2012)

Tableau no 13 : Chronologie générale du déroulement de la recherche

Chacune de ces phases est elle-même composée d'étapes diverses ayant eu un rôle déterminant sur la conduite de notre recherche. Si ces phases sont distinguées analytiquement dans un souci de clarté, elles ont en réalité été partiellement en recouvrement. Les différentes étapes sont traversées par des logiques de maturation et d'itérations.

1.2. La réalisation d'une étude de cas multiples à visée interprétative

Nous allons expliciter notre positionnement épistémologique (1.2.1.) avant de présenter plus précisément notre méthode de recherche (1.2.2.) : une étude de cas multiples.

1.2.1. Réflexions épistémologiques

Compte tenu de la formulation de la problématique de recherche et de la littérature avec laquelle elle dialogue, notre orientation générale (ou attitude praxéologique⁸²) est de « maintenir une distance fondamentalement critique » plutôt que de « développer une technologie sociale directement utilisable » (Chanlat, 1998:28). L'objectif de la recherche, en tant que projet de connaissance, peut donc être défini comme décrire et comprendre un phénomène plutôt que de dégager des orientations normatives ou de préconiser des aménagements organisationnels. La description, étape préalable à la compréhension, s'entend ici comme la première partie de l'analyse de la construction identitaire. Il s'agit de nommer et de faire exister ce phénomène. Puis, armé de ces éléments, de comprendre le phénomène, c'est-à-dire de « connaître [le phénomène] de l'intérieur et [...] le replacer dans son cadre à partir de ce que les acteurs, qui sont aussi des sujets, en disent » (Chanlat, 1998:32). A ce titre, nous adoptons une position subjectiviste et compréhensive, soucieuse de viser l'intelligibilité de la réalité humaine, sociale et historique plutôt que de mettre ces connaissances au service d'une forme d'ingénierie sociale visant à contrôler la construction identitaire. Notre position est donc proche d'une communauté épistémique de type interprétativiste qui considère que les sciences de gestion ont pour objet non pas de chercher l'efficacité mais de rendre compte des conduites humaines au sein des organisations (Chanlat, 1998:42). Cette position est partagée par de nombreux auteurs étudiant la construction identitaire en théorie des organisations dans le prolongement des travaux avec lesquels nous dialoguons (par ex. Brown et Lewis, 2011; Kornberger et Brown, 2007; Sveningsson et Alvesson, 2003; Thomas et Linstead, 2002; Thornborrow et Brown, 2009).

Partant de l'hypothèse selon laquelle la construction identitaire ne peut être observée directement par le chercheur, nous entreprenons donc une recherche de nature qualitative dans la mesure où celle-ci vise, selon Hlady-Rispal (2002:37) : « la compréhension du comportement humain ou organisationnel en considérant la perspective de l'acteur et en accordant de l'intérêt aux états subjectifs des individus ». Ce choix impliquera des procédures de recueil de données privilégiant l'entretien et l'observation (Miles et Huberman, 2003). De plus, nous embrassons l'hypothèse intentionnaliste selon laquelle le chercheur n'est pas indépendant de son objet de

⁸² « action sociale concrète qui résulte [des] travaux [des sciences sociales] » (Chanlat, 1998:28)

recherche (Perret et Girod-Séville, 2007), ce qui appelle une réflexivité non pour contrôler les biais mais pour montrer que le chercheur mobilise intelligemment sa subjectivité et est conscient des choix qu'il effectue et de ses influences sur le processus de recherche et la construction de son objet (Alvesson et Sköldbberg, 2009). Enfin, cela implique que les critères d'évaluation de la connaissance produite ne pourront pas reprendre strictement la fiabilité et la validité et devront inclure la capacité à révéler l'expérience vécue des acteurs (Eriksson et Kovalainen, 2008).

1.2.2. Le choix d'une étude de cas

Nous allons présenter la « méthode de recherche » retenue pour répondre à notre problématique, c'est-à-dire « la façon dont on va analyser, découvrir, décrypter un phénomène » (Hlady Rispal, 2002:26). Il existe un large éventail d'options possibles : théorie enracinée⁸³, recherche-action ou intervention, ethnographie, etc. Nous avons choisi, suivant les recommandations de la littérature et un souci de cohérence interne, une étude de cas multiples.

Pourquoi une étude de cas ?

L'étude de cas est une méthode de recherche qualitative populaire en théorie des organisations (Stake, 2005), notamment parce qu'elle est adaptée à l'objet qu'est une organisation dans sa globalité ou dans ses composantes et qu'elle permet une grande variété de modalités de collecte et d'analyse de données dans des perspectives épistémologiques variées (Gombault, 2005). Il existe ainsi plusieurs définitions et usages de ces études de cas. Une définition courante présente cette méthode comme :

« [...] an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, when the boundaries phenomenon and context are not clearly evident, and in which multiples sources of evidence are used » (Yin, 2003:13).

Il s'agit donc d'étudier un phénomène contemporain encore mal délimité, dans son contexte, en mobilisant de multiples sources de données. Cette définition est pourtant trouvée trop restrictive par plusieurs auteurs. Par exemple, en préconisant d'interviewer des personnes vivantes, Yin excluant le travail sur archive des historiens (Koenig, 2009; Langley et Royer, 2006). Au-delà de ces controverses sur la nature des sources de données, une seconde critique,

⁸³ A titre indicatif, le choix d'un design de type théorie enracinée a été rapidement écarté car les concepts mobilisés pour comprendre la construction de l'identité ne permettaient de satisfaire aux conditions requises pour l'utilisation de cette théorie (Locke, 2001, cité par Garreau, 2009) : (a) l'absence de bases théoriques partagées ou suffisamment établies, (b) l'absence de clarification entre les différents éléments conceptuels en jeu et (c) la nécessité de tenir compte du point de vue des participants.

que nous partageons, porte sur le caractère imprécis de la délimitation entre le phénomène étudié et son contexte. Ces auteurs objectent qu'un cas est justement ce qui est bien délimité dans le temps et l'espace (Eriksson et Kovalainen, 2008). Enfin, pour Eisenhardt (1989), la fonction d'une étude de cas est de permettre la compréhension et la modélisation des processus dynamiques des phénomènes étudiés – davantage que pour simplement tester des hypothèses (Yin, 2003). C'est également notre objectif de recherche : comprendre la construction identitaire en situation, phénomène qui n'a pas été abordé à ce niveau de granularité dans la littérature. Nous ne souhaitons pas tester des explications causales mais générer une conceptualisation. Cet objectif est ainsi cohérent avec le choix d'une étude de cas. Cette méthode est également en adéquation avec notre positionnement compréhensif et interprétativiste. Enfin, notre approche semble parfaitement compatible avec les quatre postulats prescriptifs établis par Hlady-Rispal (2002:46-47) pour la mise en œuvre d'une étude de cas : (a) être guidé par des considérations théoriques, (b) se concentrer sur l'analyse de phénomènes contextualisés, (c) se concentrer sur des explications de processus et (d) tenir compte de la subjectivité du chercheur.

Quel cas étudier ?

L'étude de cas suppose de se concentrer sur un ou plusieurs cas. La qualité principale de ces cas est de pouvoir être délimités précisément (*bounded*) en vue de le séparer du contexte environnant (Stake, 2005). Un cas peut-être une personne, un groupe, une organisation, une filière industrielle, une interaction ou une relation entre individus, groupes ou organisations, un événement, une situation ou un problème de gestion, un procédé de fabrication, etc. (Langley et Royer, 2006). Ensuite, l'intérêt du cas retenu se justifie en fonction de son originalité, son intérêt instrumental (par rapport aux concepts étudiés) ou encore son intérêt intrinsèque, par exemple dans des cas limites ou exceptionnels (Stake, 2005). Dans les recherches avec lesquelles nous dialoguons, le cas est souvent constitué d'un ou de quelques individus. Ils sont généralement choisis pour ce qu'ils révèlent des dimensions étudiées par les chercheurs : des victimes de harcèlement moral (Lutgen-Sandvik, 2008) pour étudier le travail identitaire de type « réparateur » (*remedial*), des salariés ouvertement homosexuels (Rumens et Kerfoot, 2009) pour étudier les tensions entre deux identités (l'orientation sexuelle vs le professionnalisme) ou encore des femmes entrepreneurs musulmanes d'ethnies minoritaires (Essers et Benschop, 2009) pour étudier l'intersection entre plusieurs identités. Dans notre recherche, l'opérateur analytique que nous avons retenu n'est pas un individu mais une situation particulière rencontrée dans les organisations : l'épreuve. Nos cas sont donc des épreuves (une catégorie précise de situations vécues par les individus dans les organisations). L'intérêt du choix de ce cas pour étudier la

construction identitaire a été présenté au chapitre précédent : l'épreuve est un moment où l'on se découvre et où l'on prend la mesure de soi-même, notamment du fait de l'évaluation sociale qui s'opère à son issue. C'est donc une situation intéressante pour explorer la construction identitaire au niveau de granularité où nous nous situons. Cette épreuve est plus qu'un simple niveau d'analyse puisque, telle que définie par Martuccelli (2006; 2010), elle possède des caractéristiques précises qui permettent de la délimiter et de la séparer de son contexte – éléments qui seront mobilisés lorsque nous opérationnaliserons l'épreuve afin de l'identifier concrètement sur notre terrain de recherche (voir la section 2.1.1. ci-après).

A quel niveau(x) d'analyse(s) opérons nous ?

Yin (2003) distingue des études de cas dites holistes, portant sur un seul niveau d'analyse, de celle qui sont enchâssées et portent sur plusieurs niveaux d'analyse. Dans notre recherche, nous cherchons à étudier la construction identitaire, un phénomène se produisant à la lisière de l'individuel et de l'organisationnel. Cela étant dit, notre niveau d'analyse est l'individu⁸⁴ puisque la construction identitaire concerne l'identité d'un individu. Même si l'organisation et les collectifs de travail entrent en jeu dans la régulation identitaire, il nous semble que ces éléments sont davantage des données de contexte permettant de comprendre la construction identitaire. Le phénomène étudié est donc situé au niveau d'analyse de l'individu.

Des auteurs comme Sveningsson et Alvesson privilégient une étude de cas enchâssée (2003) : ils étudient le niveau organisationnel des discours et celui, individuel, de la relation entretenue avec ces discours dans le cadre de la construction identitaire. Dans la perspective que nous avons retenue, nous étudierons également les discours de régulation identitaire. Cependant, nous ne procéderons pas à une caractérisation systématique des discours majeurs initiés à l'attention du management mais ceux qui se lient avec l'épreuve vécue par les salariés étudiés. En effet, à la différence de Sveningsson et Alvesson, nous étudions la construction identitaire à un niveau de granularité inférieur : non pas la construction identitaire du manager au sens large mais bien les processus de (re)construction au travers d'une épreuve située et précise. Par rapport à notre objectif de recherche, le niveau organisationnel est ainsi davantage un élément de contexte qu'un niveau d'analyse complémentaire.

Si notre étude de cas s'étire sur environ un an, elle n'en est pas pour autant longitudinale. Le caractère longitudinal d'une étude est caractérisé par des éléments précis : le recueil de données à des périodes de temps distinctes (au moins deux), la comparabilité des données

⁸⁴ Ce qui est parfaitement incompatible avec le choix de l'épreuve comme cas puisque celle-ci se déroule au *niveau individuel*.

recueillies à chaque période et la comparaison de ces données en vue d'analyser les évolutions potentielles (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2003). Pour autant, nous ne faisons pas un suivi systématiquement longitudinal de chaque cas. En effet, saisir un cas d'épreuve nécessite de saisir un phénomène difficilement prévisible tant dans son occurrence que dans sa durée. De plus, une épreuve est toujours relative à un manager donné. Compte tenu de la nature de notre cas, deux configurations ont ainsi été rencontrées : (a) pour certaines épreuves, nous avons plusieurs moments dissociés dans le temps de collecte de données (par exemple, lors de l'observation d'une formation à laquelle participe le manager puis lors d'entretiens réalisés avec ce manager) – l'étude de ces cas sera donc longitudinale ; (b) à l'inverse, pour d'autres, nous n'avons qu'un seul point de collecte de données (par exemple les épreuves mentionnées dans le deuxième et dernier entretien réalisé avec un manager). Notons enfin que certains managers interrogés n'ont pas rencontré d'épreuve durant l'intervalle de temps spécifique de notre recherche. Notre étude de cas n'est donc ni enchâssée ni longitudinale mais multiple.

Pourquoi des cas multiples ?

Des critiques ont été portées à l'encontre de l'étude de cas lorsqu'un cas unique est étudié, en raison d'une impossibilité supposée de généralisation des résultats. Plusieurs auteurs ont cependant argumenté de l'intérêt de cas unique dont la validité ne serait pas statistique mais analytique (Yin, 2003). Tout phénomène rencontré dans une organisation serait potentiellement susceptible d'être rencontré dans toutes les organisations (Romelaer, 1994). De plus, *a minima*, un seul cas contredisant une théorie peut contribuer à une réfutation de celle-ci (Koenig, 2009). L'étude d'un cas unique n'est donc pas illégitime, il s'agirait d'un « faux procès positiviste » (Gombault, 2005). Hormis cette controverse, il existe un consensus dans la littérature sur la question du nombre de cas : le nombre de cas doit être lié à l'objectif de la recherche (Hlady Rispal, 2002; Miles et Huberman, 2003). Le choix de cas multiples ne procède donc pas d'une critique des études de cas unique. D'ailleurs, dans les études empiriques avec lesquelles nous dialoguons, le choix d'un cas unique est loin d'être exceptionnel (par exemple, Down et Reveley, 2009; Sveningsson et Alvesson, 2003; Watson, 2009).

Nous cherchons à connaître le phénomène encore mal connu qu'est la construction identitaire à un degré de granularité relativement fin. Nous avons ici deux options possibles (Eriksson et Kovalainen, 2008; Gombault, 2005) : privilégier un cas dont l'étude sera faite en profondeur (étude de cas intensive) ou privilégier plusieurs cas, traités avec moins de profondeur mais permettant des comparaisons (étude de cas extensive). Ceci dit, étant donné la nature du cas étudié (l'épreuve), sa manipulation n'est pas aussi problématique que lorsqu'il s'agit d'une

organisation ou d'un processus de prise de décision. Nous pouvons donc choisir d'étudier plusieurs cas en profondeur, ce qui augmentera la variété des situations étudiées.

Le choix de cas multiples n'a cependant de sens que si l'on observe des cas comparables. Dans notre étude, nous cherchons donc à identifier des épreuves semblables. Nous nous trouvons ainsi dans une étude visant une réplique littérale plutôt que théorique (Yin, 2003), c'est-à-dire que nous souhaitons travailler sur des épreuves – et sur des individus qui les vivent – ayant suffisamment d'éléments communs pour pouvoir être comparés (Hlady Rispal, 2000). Cela dit, notre étude ne vise pas à identifier uniquement les éléments récurrents de la construction identitaire dans l'épreuve. En effet, l'appréhension des divergences dans ce phénomène sera également intéressante pour mieux le comprendre. Ce choix nous conduit donc à nous focaliser sur un type d'épreuve spécifique vécue parmi les membres d'une organisation donnée, population partageant des caractéristiques similaires (éléments de similarités notés par Hlady Rispal, 2000). Les multiples diffractions des épreuves au niveau de ces individus ainsi que les différences inter-individuelles sont autant d'éléments de variété des situations observées nous permettant de comprendre subtilement la construction identitaire. *In fine*, cette étude de cas certes extensive – mais constituée de cas analysés en profondeur – permettra de générer une modélisation conceptuelle (Eriksson et Kovalainen, 2008).

Nous privilégions une étude de cas multiples parce que nous avons les ressources nécessaires pour le faire, que cela renforce la validité des résultats (Yin, 2003) et ouvre la voie à une méthode comparative soucieuse de faire émerger des éléments récurrents et divergents pour mieux comprendre la construction identitaire au travers des situations d'épreuves. La figure no 14 ci-après propose une synthèse de notre démarche.

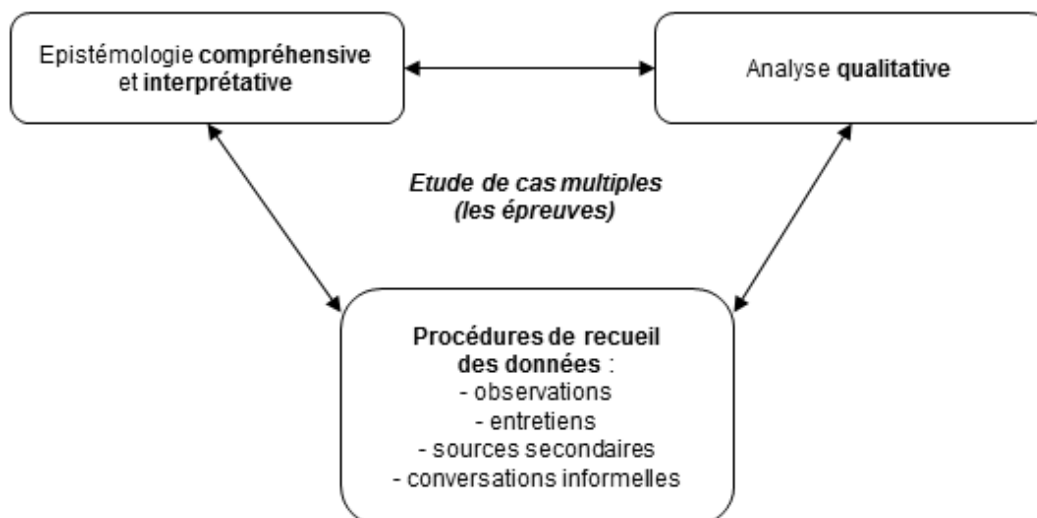


Figure no 14 : Synthèse du design de la recherche (inspiré de Garreau, 2009:110)

1.3. Le choix du cas

D'après Martuccelli, une épreuve ne peut pas être déterminée *a priori*. Nous allons revenir sur cette exigence analytique (1.3.1.) avant de préciser la manière dont nous l'avons intégré en délimitant un domaine relativement balisé d'épreuves possibles (1.3.2.). Nous préciserons en dernier lieu les implications méthodologiques de ces choix (1.3.3.).

1.3.1. L'épreuve type : un cas déterminé *a posteriori*

Pour éviter toute redondance, nous renvoyons ici à notre présentation des implications méthodologiques du choix de l'épreuve (voir Chapitre 2, 3.3.3.). En résumé, Martuccelli (2006) recommande d'identifier l'épreuve empiriquement (et de la caractériser analytiquement), ce qui permet d'ouvrir le champ des épreuves rencontrées dans la vie sociale au-delà des représentations que le chercheur se fait de celles-ci (il est en effet tentant de chercher des épreuves du côté des défis formalisés ou tout du moins institutionnalisés, ce qui exclut l'appréhension des épreuves plus subjectives qui échappent à nos catégorisations *a priori*). Contrairement aux études de cas plus classiques, nous ne pouvons pas identifier notre cas avant d'aller sur le terrain. Comment, dès lors, entreprendre une étude de cas ? En effet, dans les manuels, cette étape est souvent antérieure à la recherche d'un terrain et à la collecte de données... Nous allons répondre à cette question en deux temps. Il faut considérer que le cas retenu pour notre étude est un des résultats de notre étude empirique.

(1) La sélection du cas (*Selecting Cases*) est la seconde étape méthodologique identifiée par Eisenhardt (1989)⁸⁵. Elle contient deux « activités » : (a) spécifier la population (en vue de limiter la variabilité et d'augmenter la validité externe) et (b) l'échantillonnage théorique (c'est-à-dire le choix d'un cas théoriquement pertinent, ou encore d'un cas qui permet de répliquer une théorie et de l'étendre). Au-delà de ces connotations positivistes, cet échantillonnage théorique permet d'indiquer que le cas retenu doit avoir du sens pour la question théorique posée par le chercheur. Nous pouvons en déduire deux éléments utiles pour aller sur le terrain sans pour autant avoir déterminé de cas précis : (a) la détermination de la population et (b) la spécification d'un « domaine de cas possibles ». Premièrement, la spécification de la population peut être déterminée avant d'aller sur le terrain. Dans l'ensemble des épreuves susceptibles d'apparaître dans une organisation, cette première étape délimite un nombre donné d'épreuves spécifiquement vécues par ces salariés (incluant donc les épreuves qui touchent l'ensemble des salariés, indépendamment de leur activité). Pour réduire davantage le nombre d'épreuves

⁸⁵ La première étape, *Getting Started*, est consacrée à la définition du projet de recherche et de sa question centrale.

observables, nous avons recours à la seconde opération : la délimitation d'un domaine de cas possibles que nous allons préciser au travers d'un choix parmi les activités réalisées par cette population spécifique. Cette seconde précision ne permet pas de déterminer précisément les contours d'une épreuve mais de réduire le champ des épreuves observables à celles qui sont spécifiques à une population donnée dans le cadre d'une de ses activités dédiées. Par ces deux opérations, entreprises avant d'aller sur le terrain, nous pouvons débiter la recherche.

(2) Une fois sur le terrain, il faudra déterminer rapidement l'épreuve retenue comme cas d'étude. Martuccelli procède en deux temps : (a) l'identification empirique de l'épreuve dans les récits des individus puis (b) sa catégorisation analytique : la construction de « l'épreuve type ». Comme les épreuves sont diffractées d'enjeux socio-historiques propres à une société donnée, chaque individu rencontre la même épreuve sous des formes légèrement différentes car toujours contextuelles. Les épreuves sont donc communes. Ensuite, la mobilisation des quatre caractéristiques précises de l'épreuve (Chap. 2, 3.2.1.) permettra sa catégorisation analytique.

En résumé, avant d'aller sur le terrain, nous déterminerons le domaine d'épreuves possibles, c'est-à-dire une réduction du nombre et du type d'épreuve type pouvant prétendre au statut de cas de notre recherche ; puis, sur le terrain, nous identifierons l'épreuve type à l'aide des premières collectes de données. Ces précisions sont essentielles pour garantir une robuste comparabilité des cas. Elles visent à nous permettre de délimiter le domaine d'apparition d'une épreuve type sans pour autant l'identifier *a priori* (voir figure no 15).

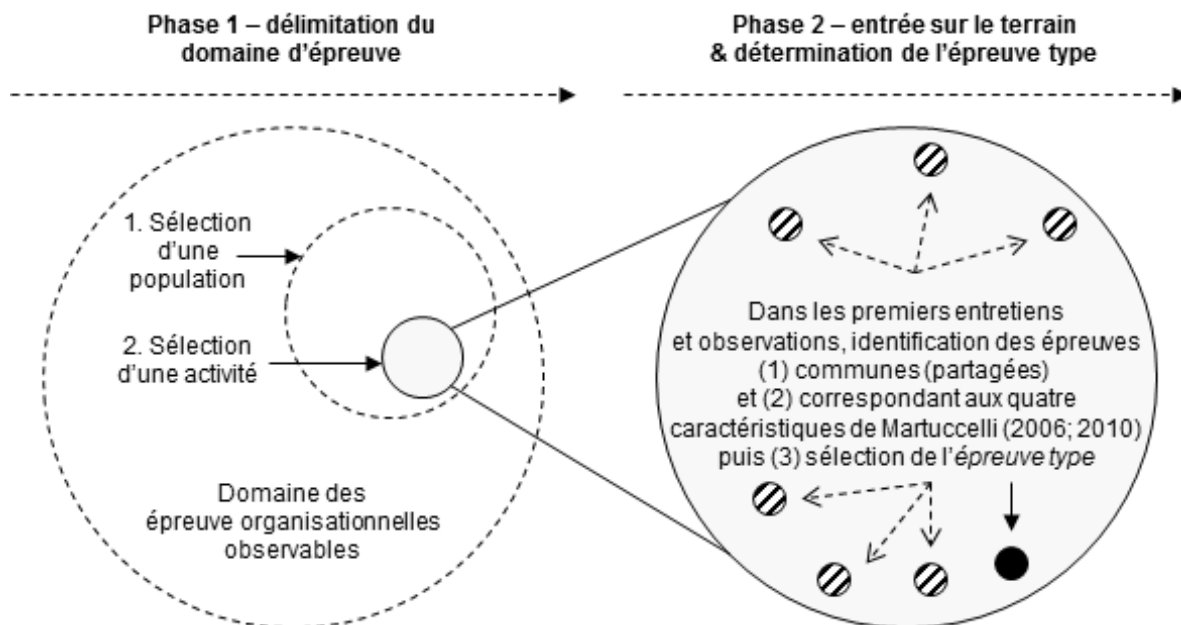


Figure no 15 : Modalités d'identification du cas (de l'épreuve type)

1.3.2. Balisage du domaine des cas possibles : autour de l'identité managériale et des risques psychosociaux

Pour baliser le domaine des épreuves étudiées, nous allons définir (1) une population et (2) un thème de la vie organisationnelle en lien avec l'activité de cette population : des managers (d'une seule et même organisation) confrontés à la gestion des risques psychosociaux (RPS).

Autour de l'identité managériale

Il existe de nombreuses « populations » dans une organisation, traversant des épreuves communes – comme par exemple celle du travail analysée par Martuccelli (2006) – dont la diffraction est spécifique aux activités dédiées ou propres à chaque population. Un commercial chargé de vendre un produit à un client rencontre à cette occasion une autre forme d'épreuve de celles du représentant syndical négociant un accord avec son employeur. Nous avons choisi de nous intéresser ici aux managers. Il existe différents types de managers. Du superviseur au cadre dirigeant en passant par le chef de projet, le manager opérationnel ou fonctionnel, ce mot recouvre une grande diversité de fonctions et d'activités dans les organisations (Bouffartigue et Gadea, 2000; Pichon, 2008). Ici, nous employons managers pour désigner les salariés en charge de l'encadrement d'une équipe – hors cadres dirigeants.

Cette population est au centre de nombreuses études sur la construction identitaire avec lesquelles nous dialoguons (par exemple, Carroll et Levy, 2008; Clarke, et al., 2009; Down et Reveley, 2009; Sveningsson et Alvesson, 2003; Watson, 2009). Il apparaît ainsi que les managers sont une population exposée à des tensions identitaires, devant effectuer un travail identitaire continu (ce qui ne veut pas dire toujours intense) notamment pour faire face aux différentes régulations identitaires qui pèsent sur eux, en vue de préserver et de construire leur identité managériale (voir l'encadré no 3). Cependant, peut-on parler « d'identité managériale » ? Nous avons considéré (voir Chapitre 1) qu'il n'existe pas d'identité par essence. On ne naît donc pas manager, on le devient. Cette identité managériale est donc construite. Par ailleurs, nous avons présenté l'identité comme constituée de facettes identitaires (Tracy et Trethewey, 2005). Suivant Watson (2007; 2008), nous dirons que les individus incorporent des éléments d'identités sociales managériales dans leur identité d'individu. Ils ont donc des facettes identitaires de manager – qui sont par ailleurs des éléments de définition d'eux-mêmes à part entière et infléchissent la façon dont ils se définissent plus généralement. Dans cette recherche, nous nous intéresserons donc à l'identité managériale comme manière dont les individus se définissent en tant que managers : quels managers sont-ils ?

Encadré no 3 : Résumé des principaux enjeux identitaires des managers

Les managers sont exposés à des attentes fortes et contradictoires de la part de nombreux acteurs de l'organisation, les amenant à entreprendre un travail de traducteurs (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010), c'est-à-dire « rendre opératoires et réelles des intentions politiques et économiques » (Cousin, 2008:141). Ils doivent également composer avec des mandats flous et une évaluation diffuse (Laroche, 2000) relevant notamment d'une emprise croissante de l'atteinte des objectifs par rapport à l'application stricte des procédures (Bouffartigue et Gadea, 2000). Pour autant, une activité fragmentée n'implique pas fatalement une identité fragmentée (Sveningsson et Alvesson, 2003). L'identité du manager est davantage en perpétuel devenir (*ongoing becoming*) (Andersson, 2010; Hill, 1992; Watson, 1994).

Si la régulation identitaire d'origine managériale est exercée par les managers, elle porte également sur eux, comme sur tous les autres salariés. Être manager, c'est aussi savoir gérer cette position ambivalente : « a situation of discursive confusion and ontological insecurity » (Down et Reveley, 2009:382). Par exemple, l'identité du manager peut être en tension entre une identité de leader, promue au travers de stages de formation et de discours valorisant le charisme et l'entraînement des troupes, et celle de manager, associée à des activités plus « bureaucratiques ». Les managers peuvent ainsi se définir comme leaders, y compris lorsque les activités relatives à cette identité sociale ne représentent que quelques fractions de leur temps (Carroll et Levy, 2008). À l'inverse, l'identité plus managériale peut être dépréciée comme celle d'un concierge (*janitor*) ou d'un bureaucrate chargé des basses besognes administratives (Sveningsson et Alvesson, 2003) même si elle reste l'essentiel de leur expérience quotidienne de travail, entre remplissage de tableau de reporting et alimentation des machines de gestion et réunions multiples consommatrices de temps (Detchessahar, 2011). La connotation négative et bureaucratique du terme manager pousserait même certains à se définir davantage comme chefs de projets, entrepreneurs ou professionnels (Blocklehurst, Grey et Sturdy, 2010). Cette tension reflète notamment l'écart entre un statut valorisé et la réalité de l'expérience de ce statut : l'autonomie et la reconnaissance sont plus réduites qu'on l'imagine (Paton, Hodgson et Cicmil, 2010).

Ces tensions sont renforcées par le sentiment que les identités sociales traditionnelles du chef ne sont plus capables de les absorber. La condition du manager s'est modifiée du fait de plusieurs mouvements conjoints depuis les années 1970 : durcissement de l'accès aux postes de managers du fait de la massification de l'enseignement supérieur, de la féminisation des entreprises et de la réduction des niveaux hiérarchiques dans les « nouvelles » formes organisationnelles, perte d'un statut privilégié et du contrat implicite « loyauté contre carrière » avec l'employeur (avec l'expérience croissante du chômage), modification des contours de l'équilibre vie professionnelle-vie privée ou encore d'une généralisation de l'évaluation individuelle par objectifs (Bouffartigue et Gadea, 2000; Cousin, 2008; Le Saout et Saulnier, 2002a; b; Malherbe, 2002; Pichon, 2008). Ces évolutions, sont indissociables de celles des modes d'organisation qui ont impacté les managers : réduction des niveaux hiérarchiques et ré-engineering des organisations, sous-traitance d'activités fonctionnelles, promotion de la figure de l'entrepreneur, nouvelles modalités plus participatives d'encadrement des salariés ou favorisant l'autonomie au détriment du contrôle plus traditionnel, renforcement de la prescription autour de « systèmes de management » renforçant la contrainte marchande et la pression du client, etc. (Du Gay, et al., 1996; Kunda et Ailon-Souday, 2005; Le Saout et Saulnier, 2002a; Malherbe, 2002).

Enfin, devenir manager, c'est apprendre un nouveau rôle, moins technique, plus relationnel appelant une distanciation avec ses salariés (Hill, 1992), impliquant l'expérience du pouvoir (Kornberger, et al., 2011) ou encore la construction d'une relation avec son propre manager (Ayache et Laroche, 2010). Cet apprentissage est d'autant plus délicat qu'il ne peut s'enseigner pleinement dans des formations. Il est donc complété par un indispensable bricolage individuel (Cousin, 2008). Cette dimension relationnelle est à la fois un pôle majeur de l'activité du manager est une importante source de régulation et de travail identitaire pour la définition de leur identité managériale (Watson, 2009:426)⁸⁶.

⁸⁶ « 'who and what' managers take themselves to be and how they present themselves to others ».

Les managers contemporains sont potentiellement confrontés à de nombreuses épreuves révélatrices des tensions fragilisant « leur aspiration à être reconnu dans un statut socioprofessionnel clair » (Malherbe, 2002:71) et leurs attentes de reconnaissance (Cousin, 2008). A l'extrême, ces tensions peuvent les conduire à l'épuisement ou au « refus de carrière », réinvestissant leur vie privée comme centre de gravité de leur existence (Pichon, 2008). L'intérêt d'étudier cette population nous semble double : d'une part, la construction de leur identité managériale est permanente, nous pourrions ainsi rentrer dans le détail de celle-ci, au niveau des situations⁸⁷ ; d'autre part, une compréhension plus fine de leurs tensions identitaires permettrait sans doute de dégager quelques pistes pour éviter une fragmentation trop grande de leur identité managériale. Ainsi, nous avons réduit le domaine des épreuves observables à celles que les managers vivent – sans pour autant les délimiter *a priori*. Cependant, les épreuves proprement managériales restent potentiellement (très) nombreuses⁸⁸. Nous allons donc poursuivre notre balisage en nous intéressant à une de leurs activités.

Autour des risques psychosociaux (RPS)

Les activités des managers, fragmentées et hétérogènes (Laroche, 2006; Mintzberg, 2011; Watson, 1994), sont classiquement groupées autour de deux pôles, technique et politico-relationnel, auquel s'adjoindrait un troisième, de gestion (Bouffartigue et Gadea, 2000; Cousin, 2008; Pichon, 2008). Progressivement, le pôle technique a perdu de sa centralité au profit du pôle relationnel : désormais, les managers « doivent être des meneurs d'équipes, des animateurs du changement et non plus des contrôleurs du travail de leurs subalternes » (Malherbe, 2002:58). Quoiqu'il en soit, leurs activités restent difficiles à décrire à un plus grand niveau de détail :

« [...] personne ne semble faire n'importe quoi, néanmoins personne ne semble faire comme les autres, en particulier parce que personne ne sait comment les autres font. Chacun gère son équipe comme il l'entend, ou comme il le peut. » (Cousin, 2008:152)

Etant donné cet éclatement, identifier un cas d'étude nous oblige à circonscrire drastiquement le domaine d'activité au sein duquel nous rechercherons empiriquement notre épreuve type. Nous avons ainsi choisi d'étudier une des activités du manager : la gestion des risques psychosociaux (RPS) de leur équipe (Cf. encadré no 4).

⁸⁷ En les étudiant, nous pourrions contribuer à répondre à l'appel à recherche lancé par Thomas et Linstead (2002) : comprends « how are becoming middle-managers ».

⁸⁸ Cousin (2008) identifie par exemple trois épreuves au travers desquelles se joue la reconnaissance des managers : l'épreuve subjective, l'épreuve des pairs et l'épreuve de l'organisation. Sa définition de l'épreuve (plus générique que la notre et limitée à la reconnaissance) tout comme le niveau des épreuves étudiées (d'un grain plus élevé) rend difficile la mobilisation de ces trois catégories pour notre recherche.

Encadré no 4 : Rapport des managers aux RPS

Les RPS sont définis ici comme des risques professionnels d'atteinte à la santé mentale des salariés à l'occasion du travail⁸⁹. Ils découlent de quatre formes que sont : le stress, la violence et les agressions externes à l'entreprise (provenant des clients ou usagers), une situation de harcèlement moral (violence interne à l'entreprise) ou un épuisement professionnel ou burnout. Dans cette conception, le suicide en lien avec le travail est vu comme la conséquence ultime de l'exposition à un risque psychosocial. D'autres conséquences individuelles sont susceptibles d'apparaître avant cette dernière extrémité : hypertension, nervosité, fatigue, nervosité accrue, crises de nerfs, dépression, troubles divers (concentration, mémoire, prise de décision, alimentation, libido, etc.). En sus de ce coût humain, les RPS ont un coût économique élevé du fait de divers effets sur l'organisation (absentéisme, turn-over, démotivation, accidents du travail accrus, etc.). Ces risques sont émergents tant en France qu'en Union Européenne (AESST, 2010) – les deux vagues de médiatisation des suicides liés au travail de 2006-2007 (Renault, Peugeot, etc.) et de 2009-2010 (France Télécom) ont par ailleurs fortement sensibilisé l'opinion publique.

Les managers sont souvent considérés comme source de RPS pour leurs collaborateurs. Dans la littérature, un lien direct a été établi entre la santé mentale des subordonnés et l'action des managers (Channuwong, 2009; CIPD, 2009a; b; Donaldson-Feilder, Lewis et Yarker, 2009; HSE, 2009; Quick, Macik-Frey et Cooper, 2007; Robertson et Flint-Taylor, 2009; Yarker, Lewis et Donaldson-Feilder, 2008; Yarker, Lewis, Donaldson-Feilder et Flaxman, 2007). Toutefois, le comportement du manager n'est pas le seul facteur ayant une influence sur la santé des salariés. Ainsi, différents modèles d'analyse du stress au travail identifient les variables modérant ce lien entre comportements du manager et vécu des salariés, telles que l'autonomie décisionnelle des salariés dans l'organisation de leur travail, la demande psychologique liée à la réalisation de l'activité (quantité de travail et contraintes cognitives et temporelles) et le soutien social apporté par le collectif tant au niveau technique que socio-affectif (Karasek, 1979; Karasek et Theorell, 1990), l'équilibre entre les efforts consentis par l'individu pour son travail et les récompenses attendues en retour (Siegrist, 1986), l'implication des subordonnés dans les processus de décision et l'importance d'un mode de gestion participatif (Chanlat, 1999) ou encore des facteurs individuels mis en exergue dans les approches transactionnelles pointant les perceptions internes des salariés sur les contraintes imposées par le travail et des ressources dont ils disposent pour y faire face (Lazarus et Folkman, 1984; Mackay et Cooper, 1987).

Néanmoins, ce lien existe et a été souligné comme essentiel dans plusieurs rapports récents établis par des experts pour orienter la réflexion et l'action publique au sujet de la prévention des RPS (CAS, 2009; Copé, Méhaignerie, Poisson et Jardé, 2009; Dériot, 2010; Lachmann, Larose et Penicaud, 2010). En résumé, ces rapports soulignent que les managers ne jouent pas assez bien leur rôle : ils seraient, pour une partie d'entre eux, les auteurs de comportements et pratiques « pathogènes » (Pezé, 2010 [2008]) comme les pratiques visant à asseoir les relations de pouvoir, isoler les collaborateurs, exercer une surveillance excessive et tatillonne, sanctionner sans fondements, émettre des injonctions paradoxales, sous-charger ou surcharger de travail, etc. Toutefois, il convient d'être prudent dans l'attribution de l'intention de nuire. D'autres recherches se sont orientées vers l'identification de styles de leadership inefficaces et potentiellement pathogènes comme les styles de leadership autoritaires, tyranniques ou encore laisser-faire (Tepper, 2007) ou à l'inverse sur des styles non-pathogènes comme celui du leader sain (*healthy leader*) (Quick, et al., 2007)⁹⁰. Quoi qu'il en soit, le manager est ciblé à la fois comme source de RPS et maillon essentiel de leur prévention via un style de leadership et/ou des pratiques adéquates.

⁸⁹ Dossier « Risques psychosociaux » de l'INRS, <http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux.html> (consulté le 15 mai 2012)

⁹⁰ Ces modèles prennent sens dans un ensemble de théories normatives du leadership, majoritaires dans la recherche anglo-saxonne, à prétention universelle (valables quelles que soient les situations ou les cultures). Toutefois, ces théories sont fondées sur « une vision monolithique et le plus souvent statique du leader et de son mode de conduite ; elles ne rendent pas pleinement compte de la complexité et de la dynamique que revêtent le rôle de leader et le leadership dans les organisations. » (Allard-Poesi, 2003:76).

Nous avons choisi ce domaine d'activité pour deux raisons : (1) il nous semble caractéristique des principales tensions qui traversent l'activité du manager et (2) être à l'origine d'une demande croissante d'évolution de l'identité managériale.

(1) Il nous semble que ce domaine d'activité s'exerce à l'articulation des pôles techniques, relationnels et gestionnaires. La gestion des RPS par le manager est liée avec le pôle technique au sens où les RPS apparaissent dans le cadre de l'activité réalisée par l'équipe et les salariés. Nombreux sont les exemples de mise en difficulté professionnelle des salariés du fait des modes d'organisation du travail (pour une revue précise, voir Chanlat, 1990c; 1999). D'autre part, cette activité est également relationnelle puisqu'elle implique des interactions avec les salariés mais également avec d'autres membres de l'organisation comme le responsable (qui va à la fois produire des attentes vis-à-vis de son N-1 et être sollicité en cas de difficulté du manager). En outre, d'autres fonctions dans l'entreprise peuvent être sollicitées pour intervenir dans la prévention et la prise en charge des RPS : ressources humaines et prévention des risques professionnels, médecin du travail, consultation de psychologie du travail ou clinique, etc. Enfin, cette activité fait l'objet d'interventions gestionnaires croissantes au sein desquelles les managers ont un rôle spécifique à jouer. Ce dernier point est en lien avec le suivant.

(2) Il nous semble en effet qu'aujourd'hui se dessine une nouvelle figure du manager : celui de « premier acteur de santé » des salariés de son équipe (Lachmann, et al., 2010). Plusieurs rapports publics sont d'ailleurs unanimes sur la nécessité de former les managers à la gestion des RPS de leur équipe⁹¹ (CAS, 2009; Copé, et al., 2009; Dériot, 2010; Lachmann, et al., 2010). Cette focalisation sur la formation des managers peut par ailleurs être rapprochée de la critique d'Yves Clot (2010) selon lequel les managers sont transformés en « coussin compassionnel » : on demande au manager de prendre en charge les contradictions de l'organisation sans remettre en question ces contradictions, leur origine et les différentes manières de les tempérer – et leurs effets sur les pratiques de management. Ainsi, au-delà de son bien-fondé ou de ses effets pervers en termes de stigmatisation des managers, cette promotion du « manager acteur de santé » est une forme de demande d'évolution de l'identité managériale en lien avec la résolution d'un problème sociétal de grande ampleur.

En résumé, le thème actuel de la gestion des RPS par le manager nous semble socialement pertinent. Très actuel, il engage des controverses, des défis, des difficultés, des pratiques et des comportements à adopter vis-à-vis d'autrui (collaborateurs, hiérarchiques,

⁹¹ Un rapport de la Direction Générale du Travail (DGT) établit également que la très grande majorité des accords d'entreprises signés sur « la prévention du stress au travail » ces deux dernières années comportent un volet de formation des managers (DGT, 2011).

supports fonctionnels, etc.) et entretient des relations complexes avec l'organisation du travail. En outre, il engage des figures identitaires : celle du mauvais manager qui violente ses collaborateurs, du leader sain, du manager compassionnel, d'un manager acteur de santé, etc. Pour ces raisons, il nous semble un domaine d'épreuve prometteur. Nous précisons ultérieurement comment passer de ce domaine d'épreuve à l'identification précise de l'épreuve type (voir 3.2.1. ci-après).

En vue de travailler sur ces épreuves, nous avons recherché un terrain autour du thème de la formation des managers aux RPS. Ce thème a été mis en avant pour favoriser, d'une part, la rencontre de managers et, d'autre part, l'accès au domaine d'épreuve que nous avons balisé.

1.4. Présentation du terrain de la recherche

Nous allons présenter l'entreprise (1.4.2.) et la formation dédiée aux managers (1.4.2.) autour de laquelle nous avons réalisé notre étude de cas multiples.

1.4.1. Présentation du terrain : Disneyland Paris (DLP)

Disneyland Paris (ci-après DLP), initialement appelé Euro Disneyland, est un complexe touristique composé de deux parcs d'attractions ou parcs à thèmes (le parc Disneyland et les Walt Disney Studios), proposant 53 attractions, 55 boutiques et 74 points de restauration, comprenant également sept hôtels (totalisant 5 800 chambres)⁹², mais aussi un golf, deux centres de convention (totalisant 23 500 m²) et le Disney Village (espace commercial et de divertissement)⁹³. Ce complexe ou *resort* est exploité par l'entreprise EuroDisney SCA, elle-même détenue par The Walt Disney Company, premier groupe de divertissement au monde (possédant, entre autres, des médias, émissions et séries TV, films, croisières, hôtels et tour-opérateurs, magazines, parcs à thèmes, jeux vidéo, jouets, vêtements, etc.).

Implanté en Brie sur d'anciennes terres agricoles, à 30 kilomètres environ de Paris, le complexe DLP a été inauguré le 12 avril 1992. C'est historiquement le quatrième parc ouvert par l'entreprise⁹⁴. L'implantation en France résulte d'un long processus de négociation avec les pouvoirs publics qui a débouché sur l'attribution d'un label de programme d'intérêt général et la signature d'une convention exceptionnelle en 1987 dans lequel l'Etat français attribuait le

⁹² Disneyland Hôtel, Hôtel Sequoia Lodge, Hôtel New York, Hôtel Newport Bay Club, Hôtel Santa Fe, Hôtel Cheyenne, Ranch Davy Crockett.

⁹³ Rapport d'Activité 2011 d'Euro Disney SCA, *Une année de moments magiques*, 30 pages.

⁹⁴ Après les deux parcs américains, Disneyland Resort (ouvert à Anaheim en Californie en 1955), Walt Disney World Resort (Ouvert en Floride en 1971) et le parc japonais, Tokyo Disney Resort (ouvert en 1983). Depuis, la compagnie a également ouvert un parc en Chine, Hong Kong Disneyland Resort (ouvert en 2005) et devrait en ouvrir un second à Shanghai en 2016.

développement d'une ville nouvelle à l'entreprise (Alphandéry, 1996). Cette convention, devant initialement prendre fin en 2017, a été étendue jusqu'en 2030. A l'époque, c'est 1 947 hectares – soit un cinquième de la surface de Paris – qui ont été alloués par contrat à l'entreprise⁹⁵. En 1996, 600 hectares étaient aménagés, dont une majeure partie recouvrait une nature « plus vraie que nature », totalement manufacturée : cours d'eau, bois et reliefs impliquant la plantation de 360 000 arbres et arbustes et 68 000 m³ de béton armé pour créer des rochers artificiels (Alphandéry, 1996). Il va sans dire que cette implantation représentait dans les esprits un enjeu économique majeur tant pour l'Ile de France que pour les communes environnant le *resort*. L'Etat et la région ont notablement contribué à l'implantation du complexe, notamment en construisant une gare et des lignes de TGV et en prolongeant la ligne du RER A – donnant un accès relativement aisé à 300 millions d'euro-péens (Alphandéry, 1996).

Après des débuts difficiles, l'entreprise est en croissance stable depuis 2007 et a passé le cap des 15 millions de visiteurs annuels en 2008⁹⁶. Le chiffre d'affaire du groupe pour l'année 2011 s'élève à 1,3 milliards d'euros (en progression de 2 %). Toutefois, le *resort* n'est toujours pas rentable (perte de 55,6 millions d'euros en 2011) et reste fortement endetté (à hauteur de 1,87 milliards d'euros en 2011).

Rattaché au segment (ou filiale) *Parks and Resorts* de The Walt Disney Company, le *resort* est organisé en 17 établissements⁹⁷ dans lesquels travaillent 14 500 salariés (les *cast-members*) dont 87 % sont en CDI (en tout, 56 000 emplois directs, indirects et induits seraient créés par l'activité)⁹⁸. Plus de 100 nationalités sont représentées parmi eux. Si l'entreprise est consacrée au tourisme, elle abrite plus de 500 métiers variés et parfois inattendus (cascadeurs, ébénistes, couturiers, horticulteurs, musiciens, danseurs et chorégraphes, etc.). La population est jeune (34 ans de moyenne d'âge) avec une ancienneté moyenne de 7 ans. Comme le note Chesneau (1997), une grande partie des *cast-members* sont jeunes et viennent pour trouver un petit boulot ou un premier job. Enfin, 80% de l'encadrement est issu de la promotion interne.

⁹⁵ En 2010, la surface totale a été portée à 2 230 hectares pour accueillir le projet Village Nature commun à Disney et Pierre & Vacances.

⁹⁶ 50 % des visiteurs viennent de France – la barre des 250 millions de visiteurs cumulés a été franchie en 2011.

⁹⁷ « On a 17 établissements, les sept premiers étant les hôtels, le huitième Disney village, le neuvième c'est les attractions, dix les boutiques, 11 c'est les restaurants, 12 spectacle, 13 la maintenance [services techniques], 14 la sûreté et les opérations secours, 15 l'administration, 16 cela va devenir ce que l'on appelle Intégration Produit, qui est la partie qui développe de nouveaux produits, les nouveaux spectacles, les nouveaux outils, les nouveaux restaurants et 17 sera horticulture. » (Entretien avec un membre de la DSST, décembre 2012)

⁹⁸ <http://corporate.disneylandparis.fr/entreprise-citoyenne/ressources-humaines/index.xhtml> (consulté le 19/07/2012).

Sur la « culture » de l'entreprise et le « management à l'américaine »

« Enjeu économique majeur – et donc politique – pour toute une région, l'implantation de Disneyland est avant tout le laboratoire d'un choc culturel majeur. Honni par nombre de ses détracteurs, ce « chantre de l'américanisme primaire » allait devenir le théâtre d'affrontements culturels » (Chesneau, 1997)

Quelle est la culture de cette entreprise ? Qu'en est-il du « management américain » si souvent décrié ? Cette culture – si on peut parler de culture d'entreprise – est bien exprimée par la présentation d'une recherche ethnographique par Van Maanen (1990). Tout est fait pour que les visiteurs (les invités ou *guests*) puissent ressentir des émotions, du rêve et la magie de la marque. Dans cette entreprise, ce ne sont pas uniquement les *performers* (danseurs, personnages, etc.) qui font le spectacle mais tous les cast-members. D'ailleurs, le complexe est divisé en deux : les coulisses (*backstage*) et la scène (*on stage*). Chaque salarié est en costume et doit incarner le spectacle en adoptant les standards qualité de l'entreprise (sécurité, courtoisie, spectacle et efficacité) et le fameux look Disney qui avait été si mal reçu par les syndicats lors de l'ouverture du parc. En effet, au-delà du sourire obligatoire, les cast-members doivent être irréprochables et cohérents avec l'univers dans lequel ils évoluent : les tatouages, piercings, jupes trop courtes, etc. sont proscrits (le port de la barbe et de la moustache est autorisé à DLP depuis le début des années 90 avant de l'être pour tous les salariés de The Walt Disney Company depuis février 2012). Ce look « teinté de puritanisme » est un engagement « contractuel » (Chesneau, 1997). Enfin, l'entreprise se caractérise par une forte culture du secret que Chesneau (1997) met en lien avec les critiques des médias portant sur les difficultés financières de l'entreprise ou sur divers fantasmes que celle-ci nourrit – dont la nature américaine n'est pas le moindre.

Les valeurs et la culture de l'entreprise sont transmises à tous les salariés dès leur embauche via un dispositif d'accueil dont la première journée est consacrée à la « Formation Tradition Disney »⁹⁹. Comme le souligne Chesneau (1997), cette formation est conçue comme un rite de passage, notamment en donnant aux nouveaux arrivants l'héritage du fondateur de l'entreprise : Walt Disney. Celui-ci est dépeint comme un génie créatif, un visionnaire, écologiste, dont la vie était consacrée à la création de magie pour les petits et les grands. Notons qu'à l'extérieur de l'entreprise, le personnage est un peu plus controversé (Boje, 1995). L'objectif affiché de la formation, animée par des salariés de l'entreprise, est de répondre à deux

⁹⁹ Nous avons eu l'occasion de suivre cette formation Tradition le 26 avril 2011 avec un groupe d'une 50^{aine} de nouveaux embauchés de multiples nationalités (brésiliens, russes, gallois, algériens, etc.) dont la plupart étaient destinés à travailler en tant qu'artistes (danseurs, trapézistes, etc.) sur le spectacle Tarzan.

questions : Qui sommes-nous ? Qu'est-ce que l'on attend de vous ? Il faut aussi que les salariés puissent, en fin de journée, réciter les trois valeurs de l'entreprise (sincérité, respect et intégrité) et les quatre standards de qualité (dans l'ordre d'importance) : sécurité, courtoisie, spectacle et efficacité¹⁰⁰. Le patron du secteur *Parks and Resorts* accueille les nouveaux dans une petite vidéo où il résume le crédo de l'entreprise : « Our job is to create happiness ». On y apprend également que l'on se tutoie dans l'entreprise et qu'il faut porter en permanence son « ID » (badge strictement personnel magnétique servant à accéder dans l'entreprise, à pointer pour le contrôle des horaires, mais aussi pour manger, avoir des réductions, etc.) et son *name tag*, badge affichant le prénom des salariés.

En outre, les nouveaux arrivants se familiarisent avec le jargon, constitué pour l'essentiel d'anglicisme, qui est aussi une manière d'incarner la culture de l'entreprise. Chesneau (1997) évoque ainsi une brochure appelée « Parlez-vous le Disney » dont est extrait la citation suivante :

« Euro Disney est une scène, dont les acteurs accueillant les visiteurs sont sur scène tandis que les acteurs de soutien logistique sont en coulisses. Nous recevons un public et non une foule. Notre public se compose de visiteurs et non de clients. Nous n'avons pas de policiers ou de gardiens mais des cast-members de sécurité. Nous portons des costumes et non des uniformes. Pour finir, nous n'avons pas des manèges, mais nous proposons des aventures, des spectacles et des attractions. »

Selon des enquêtes internes évoquées par les managers interrogés et d'après nos propres observations, la grande majorité des cast-members sont satisfaits de travailler dans l'entreprise. Ils y apprécient la bonne ambiance (le *fun* entre des salariés jeunes qui aiment participer au rêve des visiteurs) et l'image valorisante de l'entreprise tant pour eux-mêmes que pour le public (Chesneau, 1997). Nous avons ainsi entendu à plusieurs reprises que certains salariés souhaitaient travailler dans l'entreprise par passion pour les personnages et fictions Disney – pour d'autres, il s'agit juste d'un job comme un autre. Cette entreprise est également attractive car, au vu de la multiplicité des métiers, du nombre de salariés et des parcours de formation proposés, il est possible d'y faire carrière. De fait, le turn-over est surtout imputé aux jeunes de

¹⁰⁰ D'après la formatrice de la formation Tradition à laquelle nous avons participé : la sécurité renvoie à celle des visiteurs mais aussi au fait de ne pas porter un costume en dehors de son univers d'appartenance (règle de vraisemblance) ; la courtoisie s'exprime dans l'attitude à l'endroit de chaque visiteur comme un VIP (*very individual person*) : bonjour et au revoir, se mettre à la hauteur des enfants, etc. mais également par l'interdiction de ne pas être congruent : pas de shewing gum, de bras croisés, de soupirs, d'affaires personnelles, de lunettes de soleil (« on doit voir les yeux ») mais il ne faut pas se forcer à sourire (parce que c'est « c'est moche ») ; spectacle est le professionnalisme (« pas de baskets sur un pirate ! ») ; enfin, l'efficacité est le respect des systèmes et des procédures efficaces, mises en place pour garantir la qualité de l'expérience des visiteurs.

moins de 20 ans qui restent moins d'une année¹⁰¹. Pourtant, des critiques s'élèvent régulièrement pour dénoncer le « management à l'américaine » : surcroît de procédure (laissant peu d'autonomie aux salariés), la consultation sociale négligée, la pression intense au résultat, des salaires tirés vers le bas, un strict contrôle des horaires, du port du costume, de l'attitude, etc. Nous disposons de peu d'éléments de comparaison hormis des témoignages qui viennent relativiser l'impression d'inhumaines conditions de travail. Si les salaires sont calés sur la convention collective des parcs d'attraction (SMIC + 1 %, salaires des cadres dans la médiane du marché, etc.)¹⁰², les managers interrogés estiment que « l'on est bien » dans l'entreprise :

« Parce que je pense que Disney est quand même une entreprise agréable à travailler par rapport à d'autres, on a pas à se plaindre. » (Fabrice, E1)

« [...] j'ai des échos de cast-member qui sont à l'extérieur, d'employés de l'extérieur qui me disent que l'on est bien ici quand même. Vous faites ceci vous faites cela... [...] Je pense que sur 10, on devrait avoir une bonne note par rapport à l'extérieur. Il y a 15 jours ou trois semaines, j'ai une amie qui travaille... Qui travaille dans les machines à imprimer. [...] On a partagé pas mal d'informations et était surprise de voir tout ce que l'on faisait. » (Kevin, E2)

D'une manière générale, ce type de critique – notamment relayée dans les médias – est mal perçue par les managers qui la trouvent infondée ou partielle :

« J'avais lu un article dans un journal [à propos du suicide d'un salarié de l'entreprise]. Je l'avais trouvé très pourri. Comme article. Sur l'ambiance qui régnait à Disneyland Paris. Quand je lis l'article, je ne reconnaissais pas du tout l'entreprise dans laquelle je travaille. » (Inès, E2)

Beaucoup de dispositifs sont mis en place au bénéfice des salariés, par exemple des services dans l'enceinte de l'entreprise (pressing, salon de coiffure, écrivain public, etc.). Pour certains, c'est même trop, cela devient du cocooning. Les inconvénients de ces multiples avantages peuvent induire des comportements d'attentisme de la part de certains collaborateurs :

« C'est ça aussi, il y a encore ici dans cette entreprise une culture : qu'est-ce que l'entreprise fait pour moi. En gros c'est comme si on l'amenait sur un plateau en or. [...] Et cette culture aussi managériale, une culture d'entreprise que nous souhaitons changer, que les personnes se prennent en charge par leur développement, dans leur apprentissage, c'est assez récent. » (Julie, E1)

¹⁰¹ Rapport Tourisme et Emploi :L'apport de Disneyland Resort Paris, 2005, <http://corporate.disneylandparis.fr/CORP/FR/Neutral/Images/fr-2005-10-tourisme-et-emploi-apport-de-dlrp.pdf> Consulté le 8 août 2012.

¹⁰² <http://www.capital.fr/enquetes/strategie/disneyland-paris-dans-les-coulisses-d-une-usine-a-reves-707758> Consulté le 31 juillet 2012.

Enfin, d'autres critiques portent sur le modèle culturel incarné par Disney – le « Tchernobyl Culturel » dénoncé par Ariane Mnouchkine en 1992, ou encore la *Disneyization* de la société (Brunel, 2012; Bryman, 1999). Celles-ci sont au-delà du champ de notre recherche.

Focus sur le management au sein de DLP

A DLP comme ailleurs, le management s'organise en strates successives. Il y a tout d'abord entre 1 100 et 1 300 chefs d'équipe, le premier niveau d'encadrement (*team-leader*). Celui-ci est subdivisé en « team-leaders » et « team-leaders expérimentés », niveau le plus élevé. Le second niveau d'encadrement est celui des 450 à 500 managers. Au-dessus se trouvent les senior managers puis les directeurs, les vice-présidents, six membres du comité de direction générale dont le président (Philippe Gas, en poste depuis le 1^{er} septembre 2008).

La formation de ces encadrants est dispensée quasi-exclusivement en interne via l'université de l'entreprise. Les team-leaders ont leur propre école de formation tandis que les managers ont des parcours spécifiques comprenant un tronc obligatoire et des formations optionnelles. Le tronc commun comprend des formations « classiques » concernant la qualité, le droit du travail (le disciplinaire, etc.), l'entretien annuel (appelé « la rencontre ») ou des essentiels du « leadership » (dans la terminologie interne de l'université) : donner du feed-back, résoudre des problèmes, faire du coaching, la reconnaissance, inspirer la confiance, communiquer et écouter, etc. Ces formations reflètent les exigences actuelles de l'entreprise vis-à-vis des managers qu'un responsable formation résume de la façon suivante : (a) un leader-communicateur qui écoute et donne du sens, (b) un développeur de talents – le sien et celui de ses équipes, (c) un entrepreneur qui décide et prend des initiatives dont il assume la responsabilité, (d) un manager respectueux des valeurs de la marque et de la culture de l'entreprise, et (e) un manager qui s'adapte aux évolutions et se remet en question.

1.4.2. Le terrain (bis) : la formation des managers à la prévention des RPS

Nous allons présenter la direction qui a rendu possible cette recherche en nous accueillant. Nous aborderons ensuite plus spécifiquement la formation des managers aux RPS autour de laquelle le travail de terrain a été réalisé.

La Direction de la Santé et de la Sécurité au Travail (DSST) et la prévention des RPS

La DSST – Direction de la Santé et de la Sécurité au Travail – est le département chargé de la prévention des risques professionnels pour l'ensemble des salariés de l'entreprise. Cette direction, rattachée au DRH de l'entreprise, a été créée dans sa forme actuelle en janvier 2009

dans le souci de renforcer la cohérence et l'efficacité de la politique de prévention – notamment en groupant tous les acteurs missionnés à cet effet : médecine du travail, infirmerie et premiers soins, service social, préventeurs conseil et préventeurs de terrain. Au sein de ce département, le pôle formation est notamment chargé d'organiser la formation aux RPS destinée aux managers. Les RPS font partie des sept axes prioritaires de prévention de l'entreprise depuis 2009. La formation dispensée aux managers n'est d'ailleurs qu'une des actions organisée en prévention des RPS. La démarche globale comprend une évaluation et analyse des risques, la prise en compte des RPS dans les projets de l'entreprise, la sensibilisation plus générale des salariés ou encore la mise à disposition d'une ligne téléphonique anonyme et gratuite ainsi qu'une consultation de psychologues cliniciens.

La formation RPS

La formation RPS, point d'entrée de notre étude, a été élaborée par la DSST pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les formateurs-concepteurs nous ont expliqué avoir réalisé une démarche d'évaluation du premier programme de prévention des RPS (mené de 2006 à 2009) ayant débouché sur la nécessité de former les acteurs de l'entreprise. Dans une analyse de besoins pluridisciplinaire (réalisée auprès des ressources humaines, médecins du travail, senior managers, relations sociales, etc.), l'encadrement était le public le plus fréquemment cité comme cible prioritaire de ces formations. Les managers (de niveau N+2) ont été choisis du fait de leur nombre (environ 450) et de leurs responsabilités. Le recrutement d'une formatrice en stage (puis en CDD et en CDI) au sein du pôle formation de la DSST a fourni l'opportunité et le moyen de réaliser cette formation. Celle-ci a été conçue et est animée par Athéna (prénom fictif) – intégralement en interne. Athéna a intégré l'entreprise en décembre 2009 pour la réalisation d'un mémoire d'étude dans le cadre d'une formation de Nanterre (Licence de Formation de Formateur), formation réalisée dans un projet de reconversion professionnelle après un parcours d'art thérapeute dans le secteur médico-social. Durant un an, elle a co-conçue la formation avec des managers volontaires (recrutés par l'intermédiaire du Directeur de la DSST)¹⁰³.

De plus, cette formation révèle des besoins exprimés par les managers eux-mêmes. En effet, suite à une première démarche de sensibilisation proposée à des groupes de 60-70 seniors managers, managers et team-leaders, les managers ont été déçus. Dans les entretiens, ils font part

¹⁰³ A l'origine, la formation a été conçue et animée par Athéna et un autre membre de la DSST, Apollon (prénom fictif), ayant un profil de spécialiste de la prévention des risques professionnels, dans l'entreprise depuis 10 ans, qui a quitté l'entreprise en mars 2011.

d'une incompréhension (la session avait été vendue comme une formation) et d'une insatisfaction (ils n'avaient pas trouvé de réponse à leurs questions concrètes) :

« Il y a une maladresse chez nous en interne, je ne sais pas comment cela s'est passé, mais cela a été perçu par beaucoup et communiqué comme une formation, ce qu'elle n'était pas. C'était une session d'information. Du coup, beaucoup de gens y sont allés en attendant des outils. En attendant du contenu pour les aider à gérer. » (Fabrice, E1)

Enfin, au cours de l'année 2010, plusieurs suicides ou tentatives de suicides ont eu lieu – et ont été médiatisées¹⁰⁴ – matérialisant brutalement les RPS. La direction de l'entreprise a réagi, notamment en envoyant à l'ensemble des managers une note interne (appelée Management Flash) dont le message conclusif est :

« [...] nous devons redoubler de vigilance et rester en position d'écoute active au sein de nos équipes afin de faire remonter les situations complexes à la hiérarchie ainsi qu'aux chargés et responsables des Ressources Humaines » (Management Flash, jeudi 25 février 2010)

Les managers interrogés ont diversement fait mention de cette note. Certains ne s'en souviennent plus. Pour d'autres, celle-ci est « mal passée » :

« [...] quand on a eu la vague entre guillemets de suicide, nous avons reçu un message de notre président qui disait que c'était de notre responsabilité de veiller sur nos équipes. Et ça je pense que c'était extrêmement mal perçu parce que non seulement il faut gérer des problèmes de sous-staffing, atteindre des objectifs etc. mais quand ça va mal chez les cast-members, en plus c'est de ta responsabilité... » (Queenie, E1)

En résumé, du fait de la sensibilité du thème RPS, des besoins exprimés par les managers eux-mêmes et des préconisations convergentes de divers acteurs de l'entreprise, la formation RPS destinée aux managers s'est imposée comme une nécessité.

La formation dure deux jours et accueille de 8 à 10 managers du fait de nombreux travaux réalisés en sous-groupes (de 4 à 5 managers). Son titre est « Prévenir les risques psychosociaux dans le quotidien de mon équipe » (titre choisi par les managers dans la phase de co-conception de la formation). Les objectifs officiels de la formation sont les suivants : (1) Identifier les facteurs de protection et de risques psychosociaux ; (2) En s'aidant de collectifs, mettre en œuvre des actions qui améliorent la prise en compte des RPS dans l'équipe ; (3)

¹⁰⁴ Voir par exemple :

<http://www.leparisien.fr/seine-et-marne-77/polemique-apres-le-suicide-d-un-salarie-d-eurodisney-24-02-2010-826738.php>

Repérer et aider un salarié en souffrance. Officieusement, il est également question d’amener les managers à renforcer le soutien social entre eux, entre pairs, en cas de difficultés. La formation a lieu dans les locaux de l’université interne de l’entreprise. Elle est articulée autour de huit séquences principales – le programme de la formation est présenté dans le tableau no 14.

Timing	Contenu des séquences
Jour 1 – matin	S1. Séquence 1. Accueil ; introduction ; présentation de la formatrice : constitution des sous-groupes et exercice de présentation des participants (découpage/collage d’extraits de journaux sur des affiches individuelles exposées sur les murs et présentées en grand groupe par chaque manager) ; exercice : projection puis analyse collective d’une vidéo (une salariée expose un récit d’une situation l’ayant conduite à un épuisement professionnel) ; débriefing de l’analyse par construction itérative d’un outil d’analyse des situations de travail (dit : la « marguerite »)
	S2. En sous-groupe, réalisation d’une étude de cas (trois cas sont proposés aux participants, il s’agit de récits d’une page de salariés ayant été en situation de souffrance professionnelle – travail en sous-groupe puis présentation en grand groupe et débriefing avec complément de la marguerite) ; en sous-groupe, exercice d’écriture de questions et de réponses multiples de managers exposés à des situations de RPS (à chaque question doit correspondre trois réponses dont une est plus pertinente que les deux autres) ; déjeuner pris en commun
Jour 1 – après-midi	S3. Jeu de l’oie « géant » (la taille du plateau de jeu, des pions et les dés est démultipliée) en appliquant les questions préparées par les managers lors de la deuxième séquence ; débriefing du jeu et retour sur les réponses données
	S4. Exercice en sous-groupes (chaque manager évoque une situation personnelle de gestion des RPS <i>réussie</i> – réflexion individuelle, présentation en sous-groupe puis présentation en grand groupe et débriefing avec retour sur la marguerite) ; exercice en sous-groupe (identification des éléments ayant favorisé la dynamique de groupe au cours de la première journée de formation qui sont transposables dans la gestion des équipes des participants – présentation en sous-groupe puis présentation en grand groupe et débriefing) ; bilan et conclusion de la journée
Jour 2 – matin	S5. Exercice en grand groupe (identifier les symptômes indiquant la détresse ou la souffrance des salariés ; identifier les acteurs-relais – et leurs rôles – pouvant aider les managers en de telles situations) ; débriefing sur le rôle du manager face à un cast-member en souffrance
Jour 2 – après-midi	S6. Exercice en sous-groupes (chaque manager évoque une situation personnelle de gestion des RPS qui a été un <i>échec</i> – réflexion individuelle, présentation en sous-groupe puis en grand groupe et débriefing avec retour sur la marguerite) ; exercice de reformulation dit du <i>speed dating</i> (chaque manager explique sa situation en 5 minutes à 4 ou 5 managers successifs – ils alternent ensuite les rôles de reformulation et d’écoute) ; déjeuner pris en commun
	S7. Résumé de la formation ; détermination d’axes de progrès individuels (présentés en grand groupe)
	S8. Evaluation de la formation par les participants ; conclusion ; bilan de la formation (remplissage de formulaires individuels et débriefing en grand groupe)

Tableau no 14 : Programme de la formation
« Prévenir les risques psychosociaux dans le quotidien de mon équipe »

La formation est très « participative ». Elle a été explicitement développée non pour donner du savoir aux participants mais pour s’appuyer sur les expériences et connaissances des participants afin de nourrir les échanges et de reconstruire les outils conceptuels et messages clés délivrés lors de la formation. Il y a assez peu de diapositives et de supports pédagogiques

(principalement des fiches d'exercice et la remise de deux livrets : un pour la prise de note durant la formation et un second, plus théorique, contenant notamment des définitions théoriques).

Enfin, la formation est « complétée » par des dispositifs appelés « cafés-échanges », des rencontres mensuelles durant 1h30 (le premier mardi matin de chaque mois). Ces cafés-échanges ont lieu dans les locaux de la DSST et ont pour objet¹⁰⁵ d'échanger autour d'un ou deux cas amenés par les huit à dix managers volontaires participants (impliquant une discussion sur les cas pour soutenir le manager qui serait éventuellement en difficulté, actionnant ainsi le soutien des pairs). Il est également un moment d'apports de connaissances « extérieures » à l'entreprise par l'animatrice (des ouvrages, des conférences, la participation exceptionnelle d'invités comme le responsable de la DSST ou notre présence pour présenter une restitution de la recherche, etc.).

A l'origine, la formation était ouverte aux managers sur la base de leur volontariat. De janvier à septembre 2011, les managers ont été contactés par le bouche à oreille via un réseau de relation des différents cadres de la DSST et des managers ayant participé à la formation. Ensuite, les managers ont pu s'inscrire à la formation via les chargés de formation de leur établissement – souvent par l'intermédiaire d'un outil informatique dédié à l'ensemble des formations accessibles aux managers. A partir de 2012, la formation a été inscrite au plan de formation de l'entreprise. L'« Accord Relatif à la Politique de Prévention, d'Evaluation et de Traitement du Stress au Travail et des Risques Psychosociaux dans l'Entreprise » signé entre la direction et les organisations syndicales le 1^{er} septembre 2011 mentionne que 200 managers devront la suivre avant la fin de l'année 2012 et 200 de plus avant la fin de l'année 2013.

*

* *

Nous avons donc pu, durant 13 mois, recueillir des données pour alimenter notre étude de cas. La figure no 16 retrace les principales étapes de ce travail de terrain.

¹⁰⁵ L'objectif de ces cafés-échanges est décrit comme suit dans la première Newsletter : « **L'objectif** de ce café-échanges est d'offrir un espace permettant une réflexion collective sur ces problèmes terrain. Ce temps est mis à disposition des managers qui désirent mutualiser les possibilités de prévention. Un thème lié au management y est de plus proposé. Suite au café-échanges, une newsletter est diffusée au réseau de managers afin de garder le contact, qu'il soit présent ou non. Grâce à vos retours elle va certainement encore évoluer... »

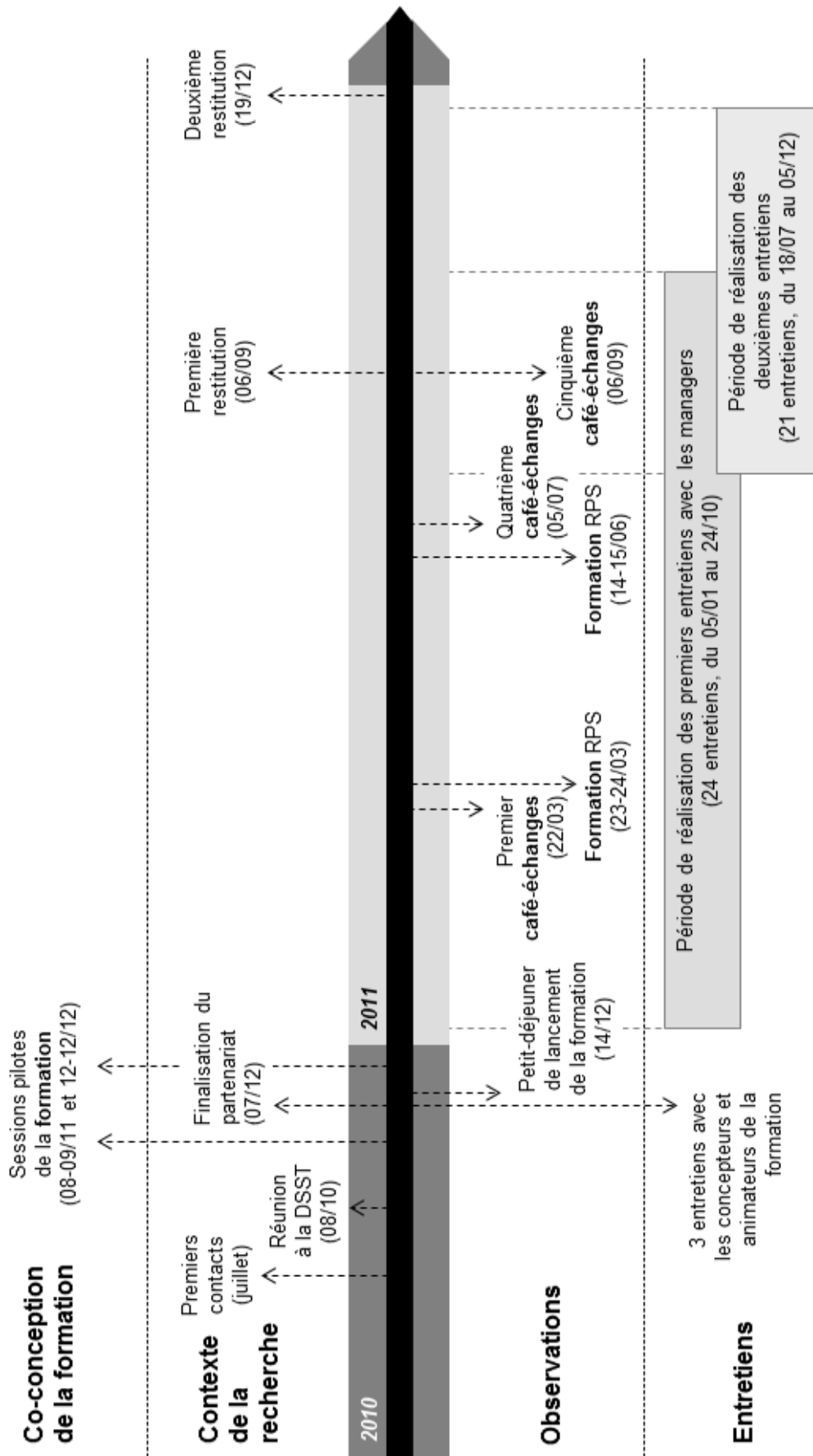


Figure no 16 : Frise récapitulative du travail de terrain

2. Collecte des données

Nous allons revenir sur l'opérationnalisation des concepts nous ayant permis de nous guider dans le choix d'un plan de collecte des données (2.1.) avant de détailler les procédures de recueil des données : observations (2.2.), entretiens, (2.3.) et « autres sources » (2.4.). Les grandes lignes de notre dispositif sont récapitulées dans le tableau no 15.

Grandes étapes du travail de terrain		Nature des données recueillies
Juillet à décembre 2010	Négociation de l'accès au terrain	Données de contexte
Décembre 2010	Lancement de la recherche	Données de contexte
	- Entretiens avec les concepteurs/animateurs - Observation (petit déjeuner de lancement de la formation)	Discours de régulation identitaire
Janvier à mars 2011	Première observation de formation RPS Premiers entretiens (semi-directifs) avec les managers	Discours de régulation identitaire Détermination de l' <i>épreuve type</i>
Mars à décembre 2011	Observations (une formation, trois cafés-échanges)	Discours de régulation identitaire
	13 Premiers entretiens (semi-directifs) avec les managers 21 Seconds entretiens (narratifs) avec les managers	Collecte de récits d'épreuve
Sur toute la période	Collecte de documents divers Conversations informelles avec la formatrice	Données de contexte Discours de régulation identitaire Eléments de validation des premières analyses
06/09 et 19/12/2011	Restitutions Conclusion de la recherche	Eléments de validation des premières analyses

Tableau no 15 : Synthèse du travail de terrain de collecte des données

2.1. Comment « voir » les concepts sur le terrain ?

Nous allons présenter la logique générale de l'opérationnalisation des concepts (2.1.1.) avant d'en présenter les résultats (2.1.2.) et le plan de collecte de données (2.1.3.).

2.1.1. Opérationnaliser les concepts

« Le passage du monde théorique au monde empirique consiste pour le chercheur à opérer une traduction de la définition conceptuelle qu'il a adoptée (monde théorique) afin de repérer les éléments du monde empirique qui illustrent le plus finement possible cette définition. » (Angot et Milano, 2003:171)

Ce passage du monde théorique au monde empirique, c'est l'opérationnalisation : l'établissement de critères permettant d'identifier les éléments caractéristiques des concepts étudiés dans des données empiriques. Cette opérationnalisation est nécessaire pour deux raisons : (a) pour nous permettre d'orienter nos questions et observations sur le terrain en vue de recueillir des données révélatrices et significatives des concepts étudiés et de notre problématique de recherche ; (b) pour nous permettre de retrouver les concepts dans les données lors de l'analyse. Nous allons développer ici l'opérationnalisation en vue d'informer la collecte des données (elle sera reprise ultérieurement pour présenter les modalités d'analyse des données).

Selon Lazarfeld (1967, cité par Angot et Milano, 2003:173), l'opérationnalisation s'effectue en trois temps : (a) bien définir le concept, (b) repérer ses dimensions et (c) identifier des descripteurs. Dans la première partie de ce document, nous avons défini les concepts avec lesquels nous travaillons. Il y a trois concepts fondamentaux pour explorer notre question de recherche : le concept d'épreuve et la construction identitaire qui est composée des concepts de régulation identitaire et de travail identitaire. Chacun de ces concepts est lui-même défini par des dimensions limitées et caractéristiques que nous avons présentées dans la première partie de ce document¹⁰⁶. Nous avons reproduit les concepts et leurs dimensions dans le tableau no 16 :

Concepts	Dimensions
Epreuve	Tensions entre principes ambivalents
	Pâtir subjectif
	Forme d'évaluation ou de sélection sociale
	Enjeux socio-historiques
	Amortisseurs mobilisés, quatre types : (a) infrastructure, (b) ressources, (c) aides et (d) supports
Régulation identitaire	Identité sociale véhiculée (et ses caractéristiques)
	Modalités d'expression de l'identité sociale (discursive ou non)
Travail identitaire	Tensions identitaires à l'origine du travail identitaire (déclencheurs)
	Modalité <i>inward</i>
	Modalité <i>outward</i>
	Identité produite

Tableau no 16 : Principaux concepts de la recherche et leurs dimensions

Après avoir précisé les principaux concepts et dimensions qui les caractérisent, il nous faut leur attribuer des descripteurs.

¹⁰⁶ Pour le concept d'épreuve, voir le Chapitre 2 (3.2.) ; pour les concepts de de travail identitaire et de régulation identitaire, voir le Chapitre 1 (3.1. et 3.2.).

2.1.2. Résultats de l'opérationnalisation

Nous allons présenter successivement les descripteurs de chaque dimension des concepts.

Opérationnalisation de l'épreuve

Pour l'opérationnalisation des dimensions de l'épreuve, nous avons repris les travaux de Martuccelli (2006; 2010).

(1) La tension de principes est le plus souvent une tension entre deux principes ambivalents, c'est-à-dire ayant légitimement la possibilité de guider les actions des individus dans l'épreuve. Nous chercherons donc ces principes en étudiant les justifications et motivations données par les participants au sujet de leurs actes, ainsi que leurs hésitations ou dilemmes (révélateurs des principes et de leurs tensions).

(2) La pâtiir subjectif est caractérisé par plusieurs expressions que sont les émotions ressenties (joie, peine, etc.) ainsi que les troubles divers évoqués (stress, angoisse, troubles du sommeil, etc.) qui marquent une affectation personnelle par la situation. Dans les entretiens qu'il a mené, Martuccelli évoque les moments où les participants marquent un temps d'arrêt, un silence, versent quelques larmes, etc. moments révélateurs d'un état passé de pâtiir subjectif soudain revécu (Martuccelli et de Singly, 2009). Nous serons donc attentifs à saisir ces diverses manifestations révélatrices d'un pâtiir subjectif.

(3) Dans les situations d'épreuve que nous étudions, il est probable que la sélection sociale ne soit pas aussi visible et immédiate que le classement d'un individu après un concours. Celle-ci sera appréhendée à partir des conséquences de l'épreuve (en matière de jugements portés sur le manager ou encore de conséquences pour sa carrière : évaluation annuelle, promotion, etc.). Un autre moyen d'y accéder sera d'interroger le manager sur son ressenti subjectif d'acquiescement de l'épreuve (sensation de succès ou d'échec) et des raisons de ce jugement.

(4) La diffraction d'enjeux socio-historiques sera travaillée à partir des indices que sont les facteurs à l'origine de l'épreuve : ses causes, les conditions qui ont produit l'épreuve à un moment singulier de l'espace et du temps. Ces causes directes pourront être remontées afin de saisir les enjeux plus généraux qui les rendent possibles.

(5) Les amortisseurs seront étudiés sur la base de descripteurs élaborés à partir des exemples donnés par Martuccelli (2006) : (a) l'infrastructure recouvre les droits du manager, de par son statut, par exemple les procédures de licenciement qu'il peut initier ; (b) les ressources sont matérielles et immatérielles, elles sont mobilisées de façon discrétionnaire par le manager (il décide seul de leur emploi, de façon autonome, ce sont ses ressources propres comme l'argent, le

temps, le capital social, etc.) ; (c) les aides sont à l'inverse les ressources mobilisées de façon conditionnelle car elles nécessitent l'intervention d'autrui pour être débloquées, que ce soit autrui en tant que personne (par exemple des conseils) ou vis-à-vis de l'institution d'appartenance (par exemple l'obtention d'un budget supplémentaire) ; et enfin, (d) les supports sont d'« autres ressources » sur lesquels nous avons peu de précisions sinon qu'ils sont transversaux et mobilisés de façon exceptionnelle (Martuccelli donne l'exemple du soutien familial, amical, de croyances religieuses ou encore d'un journal intime).

Opérationnalisation de la régulation identitaire

Le concept de régulation identitaire recouvre deux grandes dimensions dont les descripteurs sont appréhendés sur la base de notre revue de littérature (voir Chapitre 1, 3.2.).

(1) Les identités sociales sont aisément reconnaissables. Ce sont des catégories utilisées pour se définir. Il en existe plusieurs sortes : des catégories sociales (classe, genre, etc.), des rôles formels (profession, rang dans la société, etc.), des formes plus locales et organisationnelles (un professeur d'économie néoclassique, etc.), plus personnelles (en lien avec des situations spécifiques : un consommateur citoyen, etc.) ainsi que des stéréotypes culturels (une italienne volcanique, etc.) (Watson, 2008). Nous rechercherons donc ici dans les discours les catégories mobilisées pour définir les managers (par exemple reconnaissables dans des phrases de type : « vous êtes », « vous n'êtes pas », « nous », « eux », etc.).

(2) D'autre part, suivant Alvesson et Willmott (2002) la régulation identitaire provient de plusieurs sources : (a) managériale, (b) culturelle-communautaire et (c) quasi-autonome. Il faudra ainsi la rechercher non seulement dans les discours de la formatrice et documents de la formation mais également dans les interactions au sein des formations ou cafés-échanges. Ainsi, une image envoyée par un manager à un autre (un de ses pairs) est une forme de régulation identitaire culturelle-communautaire. De plus, la régulation identitaire a plusieurs cibles : l'individu certes, mais aussi les actions (ce qu'il faut faire ou ne pas faire), le groupe (qui sommes-nous) et le contexte. A chaque cible sont associées des pratiques spécifiques de régulation identitaire : définir la personne directement ou en définissant autrui, fournir un vocabulaire de justification, des valeurs ou des connaissances et compétences, définir le groupe, définir la position hiérarchique, établir et clarifier les « règles du jeu » et définir le contexte. L'exercice de ces pratiques sera un signe de régulation identitaire.

Opérationnalisation du travail identitaire

Le concept de travail identitaire recouvre deux grandes dimensions dont les descripteurs sont appréhendés sur la base de notre revue de littérature (voir Chapitre 1, 3.1.).

(1) Pour la recherche des tensions identitaires à l'origine du travail identitaire, nous nous proposons de suivre les signes d'émotion (impliquant notamment, pour les émotions négatives un problème d'identité potentiel) comme le suggère Lutgen-Sandvik (2008). Il sera également intéressant de détecter les autres signes d'une déstabilisation, le travail identitaire étant généralement entrepris lorsqu'il y a un minimum de doutes et de questionnements sur soi (Alvesson et Willmott, 2002). L'identification des causes de ces tensions diverses nous permettra d'identifier les éléments déclencheurs du travail identitaire. Il est intéressant de noter que ces éléments (doutes, émotions, etc.) recouvrent exactement les descripteurs du pàtir subjectif éprouvés durant une épreuve.

(2) Pour le travail identitaire *inward*, c'est-à-dire la production d'un récit de soi : l'opération de construction d'une définition de soi (Watson, 2008). Nous nous concentrerons donc sur les récits produits par les managers, ces récits ayant pour caractéristique principale leur propre mise en scène (dans une situation, un événement, etc.) ou le fait de parler de soi.

(3) Pour le travail identitaire *outward*, c'est-à-dire le double mouvement d'envoi d'une image de soi à autrui (une revendication identitaire) et la façon dont cette image est reçue ainsi que l'analyse des images que les autres nous renvoient sur nous-mêmes (Beech, 2008; Down et Reveley, 2009; Watson, 2008). Les descripteurs retenus ici seront donc : dans les interactions observées ou reconstituées par les managers (au cours des entretiens), (a) les images (identités sociales) envoyées à autrui (les revendications identitaires) ainsi que (b) l'interprétation de la réception de ces images par autrui et (c) l'interprétation des images (r)envoyées par les autres, c'est-à-dire leurs effets sur l'identité du manager (confirmation, déstabilisation, etc.).

(4) Enfin, pour l'identité produite, nous rechercherons les éléments de réponse à la question « qui suis-je », définition retenue de l'identité dans cette recherche (Sveningsson et Alvesson, 2003). Cette réponse implique la mobilisation d'identités sociales (comme catégories de sens) par les individus pour se définir – ce qui implique à la fois de l'identification et de la dés-identification (qui ils sont, qui ils ne sont pas), mais aussi les rapports aux groupes d'appartenance (eux/nous). Au-delà des identités sociales elles-mêmes, plusieurs auteurs suggèrent d'être attentif aux formulations de type je suis, je ne suis pas, si j'étais, nous sommes, etc. (Coupland, 2007; Lutgen-Sandvik, 2008). L'usage de pronoms personnels est par ailleurs une stratégie reconnue pour identifier l'identité dans des données (Harding, 2008).

Cette opérationnalisation nous servira à la fois pour guider la collecte des données et leur analyse. Nous la résumons dans le tableau no 17.

Concepts	Dimensions	Descripteurs
Epreuve	Tensions entre principes ambivalents	Justifications ou motivations des actions (révélateurs des principes) ; dilemmes et hésitations (révélateurs de tensions de principes)
	Pâtir subjectif	Emotions, troubles divers (physiques ou psychiques), etc.
	Forme d'évaluation ou de sélection sociale	Conséquences de l'épreuve (jugements portés sur le manager par son N+1, ses subordonnés, etc.) Perception subjective de succès ou d'échec
	Enjeux socio-historiques	Causes de la situation (professionnelles ou non)
Régulation identitaire	Amortisseurs mobilisés, quatre types : (a) infrastructure, (b) ressources, (c) aides et (d) supports	Toutes ressources mobilisées pour affronter l'épreuve : (a) procédures et pratiques permises par le statut, (b) les ressources matérielles et immatérielles mobilisées de façon discrétionnaire (artefacts, pratiques, connaissances, espace, etc.) ou (c) de façon conditionnelle (artefacts, pratiques, aides, conseils, etc.) et (d) autres ressources plus exceptionnelles (journal intime, soutien familial, etc.)
	Identité sociale véhiculée (et ses caractéristiques)	Catégories mobilisées pour définir les managers (« vous êtes », « vous n'êtes pas », « nous », « eux », etc.)
	Modalités d'expression de l'identité sociale (discursive ou non)	Sources de la régulation : (a) managériale, (b) culturelle-communautaire et (c) quasi-autonome Cibles de la régulation : l'individu, l'action, le groupe, le contexte Pratiques organisationnelles de régulation : définir la personne directement ou en définissant autrui, fournir un vocabulaire de justification, des valeurs ou des connaissances et compétences, définir le groupe, définir la position hiérarchique, établir et clarifier les « règles du jeu » et définir le contexte
Travail identitaire	Tensions identitaires (déclencheurs)	Emotions, questionnements, doutes, troubles divers (physiques ou psychiques), etc.
	Modalité <i>inward</i>	Récits de soi (<i>self-narratives</i>)
	Modalité <i>outward</i>	Lors d'interactions, images envoyées (revendications identitaires) ; interprétation de la réception de ces images ; interprétation des images (r)envoyées par autrui
	Identité produite	Catégories mobilisées pour se définir (« je suis », « je ne suis pas », « nous sommes », « ils sont », « eux », etc.)

Tableau no 17 : Opérationnalisation des concepts

2.1.3. Plan de collecte des données

L'étude de cas est une méthode flexible qui permet de combiner plusieurs modalités de recueil de données en fonction des objectifs de la recherche et dans une visée de triangulation (Gombault, 2005; Yin, 2003). Nous concernant, nous avons suivi les préconisations des chercheurs travaillant sur la construction identitaire (Alvesson, et al., 2008; Pullen, Beech et Sims, 2007) et nous sommes inspirés du design des études avec lesquelles nous dialoguons. Nous avons ainsi défini deux modalités majeures de collecte et deux autres, plus mineures.

D'une part, nous avons ainsi choisi de coupler **observations** et **entretiens semi-directifs** pour recueillir des données primaires. Pour Alvesson et al. (2008), les entretiens de recherche sont adaptés s'ils sont couplés avec d'autres modalités de recueil des données. Ils préconisent également des observations (participantes) dont ils relèvent deux grands types : (a) des occasions formelles comme des réunions et (b) des occasions plus informelles, ciblées sur des conversations plus privées ainsi que des gestes quotidiens et banals de travail. Cette technique complémentaire permet de rechercher la formation de l'identité moins « dans » l'individu que « dans le contexte » organisationnel. Par conséquent, pour observer la régulation identitaire, nous nous sommes appuyés sur des observations de formations et de réunions dédiées à la gestion, par les managers, des RPS de leur équipe. Dans le but d'appréhender des cas multiples, ces observations ont été réalisées à plusieurs reprises. Enfin, en vue d'accentuer le travail sur soi des répondants (Martuccelli et de Singly, 2009) et d'étudier le travail identitaire, nous avons réalisé des entretiens de recherche semi-directifs. Nous avons interrogé plusieurs managers afin de multiplier les cas, sachant que chaque manager a été interrogé deux fois et que certains ont été également observés lors des formations et des réunions dites des « cafés-échanges ».

D'autre part, nous avons complété ces deux sources principales de données par des **sources secondaires** (documents jugés pertinents pour notre étude). Ces données sont mentionnées comme étant utiles pour appréhender les représentations de l'identité véhiculées dans une large gamme de supports culturels (fictions, politique, etc.) et qui peuvent s'incarner dans des artefacts (bureaux, vêtements, etc.) (Alvesson, et al., 2008). Enfin, nous avons entretenu de fréquents échanges avec l'animatrice de la formation, que ce soit avant ou après les observations ainsi qu'entre celles-ci, par exemple à l'occasion de déjeuners ou de pauses cafés organisés lors de nos déplacements sur le site pour les entretiens de recherche. Ces échanges ont été mutuellement intéressants au sens où ils étaient l'occasion de préciser des points ou des questions émergents au fil de la recherche et, pour l'animatrice, d'avoir un autre regard sur une de ses activités principales – en vue d'améliorer la formation et de prolonger sa propre réflexion sur la gestion des RPS ou encore les modalités pédagogiques employées. Nous avons également eu l'occasion de nous rencontrer en dehors de l'entreprise, lors d'une journée de conférence où nous avons co-présenté la formation et ses effets¹⁰⁷. Enfin, nous avons abondamment échangé par e-mails et par téléphone. Ces **conversations informelles** sont des données complémentaires

¹⁰⁷ Organisée par l'ANACT, l'IRES, Entreprise et Personnel et l'Université Paris-Dauphine, cette journée du Réseau des Grandes Entreprises autour des « Politiques et stratégies de prévention des RPS en entreprise » était consacrée au thème de la formation à la prévention des RPS (Paris, le 20 octobre 2011). Nous sommes intervenus durant environ une heure sur le thème « Discussion autour du témoignage d'Eurodisney : une formation co-construite avec des managers ».

qui nous ont permis principalement de tester nos constats et d’approfondir certains aspects, l’animatrice de la formation étant l’interlocutrice la plus informée sur le dispositif de formation à la gestion des RPS par les managers. L’utilisation de ces données est signalée par de nombreuses études sur l’identité comme une des sources complémentaires permettant d’appréhender le travail et la régulation identitaire (par exemple, Beech, 2011; Clarke, et al., 2009; Down et Reveley, 2009; Watson, 2008; 2009).

Notre plan de collecte est résumé dans le tableau no 18.

Dispositif de collecte	Type de données recherchées			
	Recherche de l'épreuve type	Epreuve type identifiée (*)	Régulation identitaire	Travail identitaire
Observations	Collecte des récits de difficultés (pour identification et caractérisation de l'épreuve type)	Collecte de récits d'épreuve produits	Formations et cafés-échanges - Types de discours de régulation identitaire - Identités sociales promues par chaque discours - Réaction des managers aux discours de régulation identitaire	Formations et cafés-échanges - Modalités de mise au travail identitaire - Travail identitaire par rapport aux discours de régulation identitaire
Entretiens semi-directifs	Entretiens avec les concepteurs de la formation - Perception des difficultés managériales en lien avec la gestion des RPS Entretiens avec les managers - Demande de production de récits de difficultés (pour identification et caractérisation de l'épreuve type)	Entretiens avec les managers - Demande de production de récits d'épreuve	Entretiens avec les concepteurs de la formation - Types de discours de régulation identitaire - Identités sociales promues par chaque discours Entretiens avec les managers - Mobilisation des discours de régulation identitaire	Entretiens avec les managers - Identité du manager - Travail identitaire durant les épreuves
Sources secondaires	Situations difficiles répertoriées	Epreuves répertoriées	Discours de régulation identitaire	NS
Conversations informelles	Confrontation avec le choix du cas	Epreuves mentionnées	Identités sociales promues	Confrontation avec les premières analyses

(*) y compris ses modalités d'affrontement : amortisseurs, succès/échec, etc.

Tableau no 18 : Synthèse du plan de collecte des données

2.2. Le recueil de données par observation

L'observation, procédure de collecte de données utilisée et préconisée par les chercheurs en théorie des organisations qui travaillent sur l'identité (Alvesson, et al., 2008), est utile pour saisir ce que les acteurs ne peuvent ou ne veulent verbaliser (Hlady Rispal, 2002) et plus généralement les dimensions subjectives propres aux collectifs étudiés (Chanlat, 2005). Nous allons revenir sur l'organisation générale de ces observations (2.2.1.) avant de présenter les événements observés – la formation destinée aux managers et les cafés-échanges mensuels qui prolongent cette formation – (2.2.2.) et de détailler la manière dont nous avons organisé le recueil écrit des données lors des observations (2.2.3.).

2.2.1. Organisation générale de l'observation

Nous avons réalisé des observations à découvert dans une organisation formelle, c'est-à-dire une situation dans laquelle « l'observateur est accepté comme tel au sein d'une organisation sociale régie par des règles formelles et hiérarchisées ; il séjourne au milieu des participants au su et au vu de tout le monde ou presque. Il peut prendre des notes simultanées, circuler librement, consulter des documents. » (Peretz, 2007:69). Cette formalisation a pris la forme d'un contrat d'observation établi par la formatrice pour éviter de perturber le bon déroulement des événements observés. Ce contrat comporte les points suivants :

« Les participants managers du module auront l'information dès l'introduction de la philosophie de la formation, du contrat observateur et du fonctionnement prévu. Les observateurs s'engagent : (1) A être présent sur le module complet et à respecter au même titre que les participants, la philosophie de la formation ; (2) A laisser la priorité aux participants de la formation, à veiller par une présence discrète à ne pas perturber le cheminement des participants et le déroulement du module ; (3) Suivant leurs expertises, les animateurs pourront au moment leur semblant opportun faire appel à eux, bien que ce ne soit pas là l'objectif de leur présence ; (4) La possibilité de participer à la dernière séquence du module, « Amélioration continue » est laissée à leur libre appréciation ; (5) Le non-respect de ces engagements invalide le contrat de l'observateur. » (Contrat observateur V2, document interne de la DSST, pôle formation, janvier 2011)

Nous avons accepté ce contrat (par échange d'e-mails le 15 février 2011). A chaque début de formation, la formatrice nous demandait de nous présenter. Le statut de chercheur était explicité mais l'objet de l'observation, conformément à l'accord négocié avec l'entreprise, était présenté comme une étude de la formation et de ses effets. Il était ensuite demandé aux participants s'ils acceptaient la présence du chercheur, qu'il prenne des notes et qu'il les sollicite

– sur leur accord – pour un entretien de recherche ultérieur. Aucun manager ne s’y est opposé. La même procédure était répétée au début des cafés-échanges auxquels nous avons participé. Comme signalé dans le « contrat observateur », l’animatrice se réserve le droit de faire participer l’observateur. Par exemple, nous avons été sollicités à la fin de la première formation pour livrer un bilan personnel du vécu des deux jours – selon un principe énoncé par l’animatrice : nous avons noté et pris plein de choses, nous donnons aussi quelque chose en retour¹⁰⁸.

Ces observations ne sont donc pas strictement non-participantes. Toutefois, il ne s’agit pas non plus d’observations participantes étant donné que nous nous sommes efforcés de ne pas intervenir dans les interactions au cours des sessions observées – à l’exception des moments où nous étions explicitement interpellés par la formatrice où lors des pauses café et déjeuners où nous avons eu quelques échanges informels avec les participants (dans ce cas, une synthèse des échanges était consignée sur un document à part des notes d’observation). De plus, pour éviter de perturber le bon déroulement de ces événements, nous n’avons pas eu l’opportunité d’enregistrer les formations et les cafés-échanges. De la même façon, nous avons essayé de rester parfaitement silencieux lors des déplacements dans la salle de formation et discret dans la prise de note en restant à l’écart du groupe des participants – à l’exception des séquences de travail en sous-groupe où il était difficile de ne pas s’asseoir avec eux. Nous avons ainsi opté pour une position hybride de type « appartenance participante périphérique » (Chanlat, 2005), une participation marginale guidée par le souci de rester le plus neutre possible vis-à-vis des individus rencontrés. Cette posture est adaptée lorsque les chercheurs « pensent qu’il est important d’avoir un degré d’implication dans le groupe qu’ils étudient mais dont le degré d’implication demeure secondaire » (Chanlat, 2005:166). De plus, cette « familiarité distante » permet de « garder une distance suffisante pour maintenir une analyse » (ibid, p.166) et minimise le risque de manque de distanciation et d’indigénisation.

2.2.2. Les événements observés

Nous avons négocié avec l’entreprise la possibilité d’observer au moins deux formations. Les dates des sessions où l’observation était possible ont été proposées par l’entreprise et ensuite choisies en fonction de la disponibilité du chercheur. La session organisée entre janvier et février n’a pas été observée car la formatrice souhaitait « rôder » la formation (c’était la première session officielle après la co-conception). Nous avons participé aux formations de mars (les 23 et

¹⁰⁸ Extrait des notes prises durant la première formation observée : séquence huit, évaluation de la formation, la formatrice « m’a demandé d’intervenir pour faire un feed-back. Je parle pendant environ 5 minutes, évoquant le contexte général de l’organisation des formations RPS, c’est-à-dire ce qui se passe ailleurs qu’à Disneyland-Paris, puis je fais quelques commentaires sur ma perception de la formation »

24 mars 2011) et de juin (14 et 15 juin 2011). Une troisième observation n'a pas été estimée nécessaire. D'une part, la formatrice souhaitait limiter le nombre d'observateurs extérieurs (plusieurs personnes de l'entreprise ayant demandé à suivre la formation en tant qu'observateur) et d'autre part du fait d'une bonne saturation sémantique (Romelaer, 2005) concernant le discours de régulation identitaire.

Nous avons également eu l'opportunité de participer à trois cafés-échanges, sur notre demande. Ces cafés ont lieu les premiers mardi de chaque mois, dans la matinée dans les locaux de la DSST. Nous avons observé le premier café-échanges, en mars, dont la durée de 3 heures – propre au lancement de cet événement et au calage du format – a ensuite été réduite à 1h30. Nous avons ensuite pu observer deux autres cafés : celui du 5 juillet (le quatrième) et celui du 6 septembre (le cinquième). Nous n'avons pas été en mesure d'être disponibles à d'autres dates.

2.2.3. Durant l'observation : que faut-il noter ?

Une des difficultés de l'observation est de vouloir rapporter trop d'éléments et d'être noyés dans les données. Il est ainsi essentiel de se préparer avant l'observation afin de conserver le fil directeur de la recherche (Hlady Rispal, 2002). L'objectif de nos observations était de recueillir des données sur la régulation identitaire visant à orienter l'identité des managers concernant la gestion des RPS de leur équipe et sur les cas d'épreuve évoqués par les managers à l'occasion de ces formations et cafés-échanges. Pour identifier et recueillir les données relatives à ces concepts, nous avons suivi les recommandations de Peretz (2007) et Hlady-Rispal (2002) : créer et utiliser une grille d'observation. Cette grille comprend quatre principales rubriques pour orienter la prise de notes : (a) les données relatives à la description du déroulement de la réunion/formation (les étapes, le timing) ; (b) les éléments relatifs à l'identité (travail et régulation identitaire) ; (c) les « histoires » des managers concernant la gestion des RPS de leur équipe – ces deux rubriques ont été complétées sur le terrain en recherchant et en prenant en note toutes les données observées et entendues qui correspondaient aux descripteurs des concepts opérationnalisés – ; enfin (d), les éléments conceptuels ou méthodologiques émergents au fil de l'observation. Nous avons noté l'ensemble de ces données sur des pages blanches, à la suite les uns des autres. Ils ont été re-catégorisés lors de l'analyse. Enfin, dans la mesure du possible, nous avons pris en note les verbatims significatifs des participants et de l'animatrice ainsi que les échanges verbaux qui semblaient pertinents. Afin d'éviter de s'enfermer dans la grille et de passer à côté de phénomènes intéressants – une limite de cet outil (Hlady Rispal, 2002; Peretz, 2007) – nous avons également noté les données nous paraissant intéressantes, comme par exemple des anecdotes données par des participants ou des traits d'humour.

Dans les formations, la majorité des informations recueillies concerne la régulation identitaire. Nous avons également collecté quelques récits d'épreuve lors des exercices réalisés en sous-groupe (nous avons circulé d'un sous-groupe à l'autre mais avons pris soin de rester avec le même sous-groupe pour toute la durée d'un exercice donné). Durant les cafés-échanges, nous avons pu collecter des données inverses. Lors des deux premiers cafés-échanges organisés, nous avons principalement collecté des récits d'épreuve et noté des éléments de régulation identitaire (messages clés de la formatrice, réaction des autres participants – les pairs du manager – sur ce qu'il a fait ou devrait faire, etc.). Lors du troisième café observé, la présence exceptionnelle du responsable de la DSST (qui a présenté la formation et plus généralement la prévention des RPS dans l'entreprise) a permis de noter des éléments de régulation identitaire et de tensions identitaires spécifiques résultant des échanges engagés avec les participants (par exemple, l'attitude à adopter avec le N+1 des managers, etc.). Nous avons transcrit systématiquement ces notes d'observation dans des fichiers Microsoft Word en respectant fidèlement la prise de note. L'ensemble des observations réalisées ainsi que le volume respectif des documents transcrits (pour un total de 47 pages) sont récapitulés dans le tableau no 19.

Événements observés	Dates	Durée	# pages
1 Café-échanges no 1	22 mars 2011	3h	7
2 Formation	23 et 24 mars 2011	16h	15
3 Formation	14 et 15 juin 2011	16h	16
4 Café-échanges no 4	05 juillet 2011	1h30	5
5 Café-échanges no 5	06 septembre 2011	1h30	4

Tableau no 19 : Présentation des observations réalisées

2.3. Le recueil de données par entretien

Nous allons revenir sur les objectifs et raisons du choix de ces entretiens comme modalité complémentaire de collecte de données (2.3.1.) avant de caractériser plus précisément la nature des données recueillies (2.3.2.) et de présenter leur déroulement : à la fois leur conduite et les modalités de sélection et de rencontre de la population de managers (2.3.3.).

2.3.1. Nature et objectifs des entretiens

Les entretiens sont une seconde procédure de collecte de données utilisée et préconisée par les chercheurs en théorie des organisations travaillant sur l'identité (Alvesson, et al., 2008). A titre illustratif, 23 des 27 études centrales de la perspective théorique étudiée (voir Chapitre 1,

3.3.3.) ont recours à des entretiens semi-directifs, les quatre autres se basant sur des données secondaires comme des rapports publics, (Ainsworth et Hardy, 2009) dont une autobiographie (Watson, 2009), ou encore des récits de vie – qui sont une catégorie d’entretien (Essers et Benschop, 2009) ou une auto-ethnographie (Learmonth et Humphreys, 2012). Les études mobilisant les entretiens se basent généralement sur quelques cas – le suivi de quelques salariés – en réalisant plusieurs entretiens avec chacun d’eux. A titre illustratif, dans leur étude, Simpson et Carroll (2008) rencontrent trois managers à deux reprises : le premier entretien est centré sur les moments critiques de l’expérience professionnelle des participants et le second sur la mise en évidence des éléments identitaires en jeu lors de ces moments critiques.

Nous nous sommes basés sur deux types d’entretiens : des entretiens semi-directifs et des entretiens narratifs (Eriksson et Kovalainen, 2008). Nous avons souhaité réaliser deux entretiens avec chaque manager rencontré, le premier était semi-directif (pour accéder à de multiples informations, certes les épreuves rencontrées, mais aussi la description de l’activité du manager, de son équipe et de sa perception de la formation RPS) et le second narratif (pour se concentrer uniquement sur les épreuves rencontrées). Nous n’avons pas retenu ici l’entretien de type récit de vie. En effet, cet entretien est pertinent lorsqu’il s’agit d’étudier la construction identitaire sur des trajectoires relativement conséquentes (Chanlat, 2005). Or, cette procédure ne nous semblait pas adaptée à l’étude de la construction identitaire en situation que nous cherchons à analyser. De plus, Martuccelli (2006) recommande d’éviter cette procédure dans l’étude des épreuves car la construction pré-formatée que cet entretien suggère, à savoir un parcours linéaire depuis l’enfance, fait état d’événements marquants assez stéréotypés qui ne sont pas toujours révélateurs des épreuves vécues de façon plus subtile et dispersée par les individus. Dans notre recherche, les entretiens ont un statut bien particulier. En effet, ils visent à étudier la construction identitaire des managers au travers des épreuves qu’ils traversent. Comme nous ne pouvons pas observer directement ces épreuves, ils sont le plus sûr moyen d’y avoir accès. A ce titre, nous les considérons pleinement comme une situation de travail identitaire.

Justification du choix des entretiens

Dans notre recherche, les entretiens ont été mobilisés en vue de multiplier les cas étudiés, c’est-à-dire les situations d’apparition et d’affrontement des épreuves. En effet, l’épreuve type que nous souhaitons étudier est une catégorie de situation dont nous n’avons, avant d’identifier précisément ses contours sur le terrain, aucune idée de la fréquence, de la durée ou encore des circonstances particulières favorisant ou limitant son apparition. Il a donc été décidé de mener des entretiens pour augmenter la probabilité de saisir ces épreuves et de disposer d’un nombre

suffisamment conséquent pour étudier la construction identitaire qui s'opérait à travers elles. Ce choix est cohérent puisque les entretiens sont, avec les observations, les deux modalités de recueil de données sur les processus (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2003).

Nous sommes toutefois conscients qu'il s'agit d'un choix critiquable pouvant être caractérisé d'optimum de second rang pour étudier les processus de construction identitaire. En effet, la stratégie la plus adéquate aurait été de réaliser des observations directes. Néanmoins, nous n'avions pas la possibilité de réaliser des observations directes de ces épreuves. Une observation supposerait d'être présent du début à la fin de l'épreuve – qui peut intervenir plusieurs mois après son initiation. Par conséquent, la modalité d'observation la plus sûre pour saisir l'épreuve serait de réaliser une ethnographie de type *shadowing* (Gill, 2011) d'un manager durant une période de temps assez longue (de six mois à un an) pour minimiser le risque de passer à côté de cette épreuve – ce qui pose néanmoins deux difficultés : (a) le chercheur n'a aucune garantie qu'une épreuve apparaisse effectivement sur la durée de son temps de présence et (b), plus fondamentalement, l'épreuve devant être identifiée empiriquement et être partagée par l'ensemble des managers, il paraît difficile de l'identifier précisément au moyen de l'observation d'un seul d'entre eux¹⁰⁹. L'entretien nous paraissait ainsi la stratégie de recherche la plus pertinente pour reconstituer les épreuves et la construction identitaire qui s'y déroule.

2.3.2. Statut des données collectées

Les données recueillies par entretien sont donc la reconstruction *a posteriori* de leurs épreuves par les managers. Nous allons présenter en quoi la nature de ces entretiens et le statut de ces données nous paraissent pertinents pour étudier la construction identitaire.

A la suite d'Alvesson (2003), nous considérons l'entretien de recherche comme une situation sociale et linguistique complexe, mettant en scène un chercheur et un « répondant ». Ces complexités ne sont pas des biais dans la quête de l'objectivité et de la vérité du répondant sur ses pensées et sentiments. Les techniques de questionnement les plus raffinées – visant à minimiser ces « biais » – ne permettent pas de contrôler cette complexité. L'entretien n'est pas juste un moyen d'accéder à la réalité, c'est une pratique sociale qui peut être pensée en tension entre des logiques très différentes, de la communication objective de faits et d'expériences au

¹⁰⁹ Il s'est avéré que la nature même de notre épreuve type – la gestion d'un collaborateur en détresse (voir Chapitre 4, 1.2.) – rendait son observation directe problématique car elle supposait d'assister aux entretiens individuels que le manager organise pour recevoir son collaborateur en détresse. La présence du chercheur dans cette situation paraît peu judicieuse, de nombreux managers nous ayant par exemple expliqué que leur collaborateur pouvait se livrer en partageant des problèmes personnels très délicats (violence conjugale, troubles sexuels, alcoolisme, perte d'un fœtus, etc.) qui requiert l'établissement d'une confiance entre le manager et son subordonné et des garanties de confidentialité. Une observation du manager dans ce type de situation apparaît ainsi peu réalisable.

suivi de scripts sociaux ou au management des impressions. L'entretien comme outil d'accès à la réalité est donc une des métaphores que nous choisissons pour penser cette situation sociale et linguistique complexe. C'est en reconnaissant cette perspective singulière – plutôt qu'en la posant comme fait établi – que l'on peut gagner en réflexivité sur sa démarche et le statut des données collectées. Cette réflexivité passe ainsi par trois points que nous allons explorer (Alvesson, 2003) : (1) questionner nos présupposés sur l'entretien de recherche (quelle est la métaphore dominante ?), (2) quel est le statut des données recueillies (que peut-on leur *faire* dire ?) et (3) quelles sont les autres interprétations possibles du même matériau ?

Présupposés concernant les entretiens

En cohérence avec notre positionnement épistémologique, nous avons mené des entretiens semi-directifs et narratifs (Eriksson et Kovalainen, 2008) en recherchant l'expression libre des managers autour des thèmes qui nous intéressent dans la recherche. La métaphore centrale qui nous a guidé est de considérer ces entretiens comme des situations de travail identitaire (Alvesson, 2003) – ou, pour paraphraser Simpson et Carroll (2008:38) : étant donné que le chercheur a une influence sur les participants, l'entretien est vu comme un projet identitaire : le fait de faire produire un récit de soi (Essers et Benschop, 2009). Toutefois, si l'entretien est co-construit (*situationally co-produced interviews*) et si le manager est mis au travail identitaire par le chercheur, c'est tout de même le manager qui a la voix principale – son discours n'est pas défini par le chercheur (Ybema, et al., 2009). Le contenu de l'entretien constitue donc un récit élaboré par le manager. Il va se présenter et donner des éléments personnels qui sont construits pour la situation et ne reflètent pas nécessairement la « vérité » de soi puisque ce récit construit est fonction de la situation sociale qu'il vit (un entretien avec un chercheur). Cette conception est parfaitement en ligne avec les recommandations de Martuccelli sur la manière d'appréhender les épreuves par entretien (voir le Chapitre 2, 3.3.3.), entretiens qui ont la propriété d'accentuer le travail sur soi (Martuccelli et de Singly, 2009). Ce choix a le mérite d'être cohérent tant avec notre positionnement épistémologique qu'avec notre objectif de recherche et les implications méthodologiques de l'utilisation du concept d'épreuve.

Statut des données collectées

Le statut des données des entretiens est donc celui de récits construits par le manager pour répondre aux questions du chercheur. Ces « récits d'épreuves » sont non seulement produits pour l'entretien de recherche mais caractérisés par une rationalisation *a posteriori* des événements dont le manager se souvient, qu'il a envie d'évoquer, etc. (Beech et Sims, 2007).

Que peut-on faire dire à ces données ? Plusieurs articles ou chapitres d'ouvrages méthodologiques soutiennent l'idée selon laquelle l'identité peut être appréhendée dans le récit des individus interrogés (Beech et Sims, 2007; Eriksson et Kovalainen, 2008; Herrmann, 2011; McKenna, 2010). Les récits construits par les managers sont une occasion de travail identitaire au sens de production d'une identité et non de révélation de l'identité des managers (Herrmann, 2011). Ces récits sont toutefois construits en mobilisant les catégories accessibles dans les discours managériaux – incluant ce que le manager doit être (McKenna, 2010). Ils sont donc construits en mobilisant des éléments de régulation identitaire et peuvent, par conséquent, être analysés comme des occasions de construction identitaire.

En suivant l'évolution de l'épreuve, de ses étapes, des actions et événements clés et des manières dont le manager se définit *a posteriori* dans chacune d'entre elles, ces récits sont une opportunité de reconstitution de la construction identitaire ayant eu lieu durant l'épreuve – même si celle-ci est une reconstruction du manager. En ce sens, ces données servent plus l'imagination que la stricte force de preuve que « c'est exactement ce qui s'est passé » (Alvesson, 2003; Eriksson et Kovalainen, 2008). Il ne s'agit pas de disqualifier notre design mais de lui reconnaître son pouvoir explicatif et ses limites. Les récits d'épreuve produits par les managers sont des opportunités d'apprentissage de la construction identitaire en situation – quand bien même celle-ci est reconstruite *a posteriori* par le manager puis par le chercheur dans son analyse du récit du manager. Ces données restent pertinentes notamment du fait que la reconstruction de sa construction identitaire dans le passé est un élément sur lequel s'appuie le manager pour se définir dans le présent et se projeter dans l'avenir :

« The story may or may not be true, but, as it is taken to be true by the actors in the situation, it provides the researchers with potentially valuable insights into how the organizational actors make sense of themselves and others. » (Beech et Sims, 2007:290)

De très nombreuses études s'appuient ainsi sur des récits pour reconstituer la construction identitaire. La plus illustrative est sans doute celle de Lutgen-Sandvik (2008) qui, sur la base d'un seul entretien (unique mais *in-depth*) avec 20 sujets, génère une typologie du travail identitaire entrepris lors des grandes étapes de situations de harcèlement. Encore une fois, il importe peu de savoir si les récits de harcèlement ont eu lieu réellement comme les participants les décrivent. La construction identitaire est un processus individuel permanent, discursif et symbolique. Il suffit donc que les participants à l'étude considèrent que ces récits soient vrais pour que leurs effets sur la construction identitaire le soient (Sims, 2003).

Mise en perspective des entretiens réalisés

Enfin, il est parfaitement possible d'étudier les entretiens réalisés et les récits d'épreuves produits par le biais d'autres métaphores dont les plus pertinentes seraient ici le « *storytelling* moral et management des impressions », « le sujet reflet des discours managériaux » ou encore « le sujet producteur des discours » (Alvesson, 2003). Nous ne rejetons pas ces interprétations possibles de la situation d'entretien. Il nous semble cependant que les deux dernières sont plus complémentaires qu'exclusives et ne sont pas incompatibles avec une dialectique de travail et régulation identitaire. La métaphore du management des impressions est tout aussi légitime que de considérer que l'entretien est une occasion de travail identitaire. Nous avons toutefois souhaité limiter l'adoption d'une telle posture par le manager en centrant l'entretien sur le rapport entretenu par le manager avec la formation ainsi que la recherche de cas d'épreuves. Nous n'avons pas mentionné explicitement que nous étions intéressés par la construction identitaire. Si nos données peuvent être lues comme un exercice de présentation de soi, nous pouvons affirmer qu'à la lumière des informations recueillies lors des entretiens réalisés, nous mettons en doute une artificialité totale des discours produits¹¹⁰.

2.3.3. Sélection et présentation des managers participant à la recherche

Les répondants sont des managers volontaires pour participer à l'étude. Tous ont suivi la formation RPS. L'animatrice a demandé aux anciens participants et à chaque participant des premières sessions de 2011 s'ils souhaitaient être rencontrés. Elle nous a ensuite envoyé les coordonnées des managers volontaires. Nous avons ainsi pris individuellement rendez-vous avec eux en fonction de leur disponibilité.

Nous souhaitions rencontrer au moins 20 managers pour s'assurer d'un nombre conséquent de cas et d'une richesse satisfaisante des cas recueillis. 24 managers ont été contactés en tout. Sur les 24, 21 ont pu être interrogés deux fois. 15 d'entre eux ont également été observés au moins à une reprise lors des formations et/ou cafés-échanges (pour une présentation générale de ces managers, voir le tableau no 20).

¹¹⁰ A titre indicatif, les répondants ayant fait part d'aveux d'échecs ou de faiblesses, de leur envie de démissionner ou d'arrêter le management, de troubles du sommeil, voire ont versé quelques larmes lors de l'entretien.

Prénom (*)	Fonction (**)	Age	Ancienneté		Nombre de salariés encadrés		Expérience précédente de manager	Date de la formation suivie
			Dans l'entreprise	Dans le poste	Total	Dont chefs d'équipe		
1 Auguste	Manager hôtellerie -restauration	48	16	5	27	2	Oui	nov-10
2 Bastien	Manager fonctionnel (RH)	31	6,5	4	15	3	Non	déc-10
	Manager opérationnel (Parc)			-			Oui	
3 Chloé	Manager fonctionnel (RH)	38	0,5	0,5	5	0	Oui	déc-10
4 Doniane	Manager fonctionnel (droit)	45	3	3	4	0	Non	nov-10
	Manager hôtellerie -restauration			11			Oui	
5 Emily	Manager hôtellerie -restauration	42	15	0,5	60	8	Oui	nov-10
6 Fabrice	Manager fonctionnel (process)	-	15	3	5	0	Non	nov-10
	Manager opérationnel (Spectacle)			0,5			Oui	
7 Gaëlle	Manager opérationnel (Spectacle)	-	19	0,5	121	10	Oui	nov-10
8 Henri	Manager opérationnel (Parc)	36	15	8	120	9	Oui	janv-10
9 Inès	Manager opérationnel (Spectacle)	49	10	0,5	45	5	Oui	janv-10
10 Julie	Manager fonctionnel (RH)	-	-	1	3	0	Non	janv-10
11 Kevin	Manager opérationnel (Spectacle)	45	19	1	80	8	Oui	janv-10
12 Léa	Manager opérationnel (Parc)	38	12	1,5	45	5	Oui	mars-11
13 Marc	Manager fonctionnel (RH)	43	15	3	17	2	Oui	mars-11
	Manager fonctionnel (logistique)			0,5			Oui	
14 Noé	Manager fonctionnel (RH)	41	9	9	30	5	Oui	mars-11
15 Olivia	Manager fonctionnel (RH)	57	9	9	20	0	Non	mars-11
16 Pascale	Manager opérationnel (Parc)	47	21	0,5	35	5	Oui	mars-11
17 Queenie	Manager fonctionnel (autre)	45	22	7	7	0	Oui	mai-11
18 Rémi	Manager fonctionnel (process)	48	12	8	6	0	Oui	mai-11
19 Sophia	Manager fonctionnel (commercial)	44	-	3	65	4	Non	juin-11
	Manager opérationnel (Parc)			0			Oui	
20 Tiphaine	Manager opérationnel (Parc)	43	10	0	15	0	Oui	juin-11
21 Ugo	Manager hôtellerie -restauration	43	19	1	30	5	Oui	juin-11
22 Vincent	Manager fonctionnel (RH)	43	9	3	12	0	Oui	juin-11
23 Wendy	Manager opérationnel (Spectacle)	61	19	6	25	2	Oui	juin-11
	Manager opérationnel (Parc)			0,75			Oui	
24 Xavier	Manager fonctionnel (commercial)	45	12	0,25	103	11	Oui	mars-11
	Manager fonctionnel (commercial)			-			Oui	

(*) nom fictif

(**) certaines lignes sont dédoublées car les managers ont changé de poste au cours de l'étude

Tableau no 20 : Présentation des managers interrogés

Ce qui nous importait ici étant de recueillir des cas d'épreuve les plus nombreux et plus riches possibles, nous avons privilégié un critère central pour nous assurer d'un nombre suffisant d'entretiens : le « focus » ou degré de profondeur et d'intérêt des données collectées (Richards, 2009:145). Nous avons apprécié ce critère par une consignation, à l'issue des entretiens et observations, d'indications sur le nombre de récits collectés, de leur richesse (estimée en fonction de la durée des récits) et d'autres éléments comme des indices de similitude ou de différence vis-à-vis des autres récits collectés. Cette consignation nous a confortés dans le choix de ne pas réaliser et poursuivre la collecte de cas au-delà des 24 managers interrogés.

Conduite des entretiens

Les premiers entretiens semi-directifs ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien. Celui-ci garantit que les données ont été collectées de la même manière dans l'ensemble des entretiens de recherche. Les questions du guide – ainsi que les thèmes de relance et d'approfondissement (Romelaer, 2005) – ont été élaborés en suivant l'opérationnalisation des concepts (voir 2.1. ci-dessus). Le premier entretien comportait une liste de questions destinées à obtenir trois types de données : (a) connaître le manager et l'activité encadrée, (b) balayer les concepts de régulation identitaire et de travail identitaire liés à la formation RPS et (c) identifier des situations difficiles en lien avec les RPS et collecter des récits de celles-ci. La liste des questions a évolué et s'est stabilisée après les sept premiers entretiens ayant eu lieu en trois « vagues » sur trois jours distincts de janvier 2011. Une nouvelle version du guide a été élaborée après chaque journée suite au constat de la difficulté de faire s'exprimer le manager sur les situations difficiles qu'il rencontrait (le guide d'entretien est présenté à l'annexe no 2).

Le second entretien a été délibérément *narratif*, c'est à dire ouvert et destiné à laisser le participant s'exprimer de son point de vue et avec ses propres mots sur les expériences vécues (Eriksson et Kovalainen, 2008:216). Il était lancé à partir de la question suivante : « Que s'est-il passé depuis notre dernier entretien ? ». Il a consisté à faire s'exprimer les managers sur les cas d'épreuve rencontrés afin d'enrichir le nombre et la profondeur de nos cas. Cette question était suivie de relances et d'approfondissements sous la forme d'une conversation courante pour saisir les caractéristiques de l'épreuve, les amortisseurs mobilisés ainsi que les descripteurs du travail et de la régulation identitaire. Nous avons adopté une posture d'écoute active avec signalement que l'on est intéressé par ce qui est raconté (par exemple par des encouragements oraux de type « oui » ou « humm », des hochements de tête, etc.). Nous avons également laissé le silence s'installer pour leur permettre de se remémorer un détail des événements relatés.

Résultats : les entretiens réalisés

Nous avons réalisé 45 entretiens de recherche. 21 managers ont été rencontrés à deux reprises, trois managers n'ont pas pu être interrogés une seconde fois par manque de disponibilité ou non-réponse à nos demandes de rendez-vous. Les managers ont été rencontrés dans leur bureau ou des salles de réunion, sur leurs horaires de travail. Les entretiens ont duré en moyenne 1h05 pour les premiers et 59 minutes pour les seconds (voir la synthèse dans le tableau no 21).

	Prénom (*)	Premier entretien		Second entretien	
		Date	Durée	Date	Durée
1	Auguste	05-janv-11	49'14''	24-août-11	44'56''
2	Bastien	05-janv-11	1h19'17''	20-juil-11	1h11'06''
3	Chloé	05-janv-11	41'48''	21-juil-11	54'02''
4	Doriane	10-janv-11	49'37''	21-juil-11	38'33''
5	Emily	10-janv-11	1h13'48''	21-juil-11	51'28''
6	Fabrice	17-janv-11	1h43'50''	18-juil-11	1h09'30''
7	Gaelle	17-janv-11	1h13'34''	21-juil-11	1h02'05''
8	Henri	15-févr-11	1h15'00''	21-juil-11	1h10'24''
9	Inès	15-févr-11	53'47''	20-juil-11	1h00'10''
10	Julie	17-févr-11	1h20'55''	24-oct-11	1h11'17''
11	Kevin	04-mars-11	1h04'23''	18-juil-11	58'46''
12	Léa	05-avr-11	1h13'01''	24-nov-11	37'23''
13	Marc	05-avr-11	1h17'51''	09-nov-11	1h26'10''
14	Noé	06-avr-11	1h00'17''	19-oct-11	55'56''
15	Olivia	06-avr-11	47'17''	19-oct-11	36'03''
16	Pascale	06-avr-11	1h02'13''	24-nov-11	45'54''
17	Queenie	29-juin-11	1h14'08''	19-déc-11	49'52''
18	Rémi	29-juin-11	57'09''	24-nov-11	41'09''
19	Sophia	01-juil-11	45'58''	(**)	(**)
20	Tiphaine	01-juil-11	1h32'41''	05-déc-11	1h35'58''
21	Ugo	18-juil-11	1h00'01''	21-nov-11	1h15'23''
22	Vincent	29-août-11	39'17''	(**)	(**)
23	Wendy	29-août-11	45'38''	(**)	(**)
24	Xavière	24-oct-11	1h20'53''	05-déc-11	55'03''

(*) prénoms fictifs

(**) second entretien non réalisé par manque de disponibilité ou non-réponse du manager

Tableau no 21 : Présentation des entretiens réalisés

La distance temporelle entre deux entretiens réalisés avec le même manager était de quatre à huit mois (à l'exception d'une durée d'un mois et demi compte tenu de contraintes de planning) pour une moyenne de cinq mois et demi. Tous les entretiens ont été systématiquement enregistrés et transcrits (et représentent un total de 712 pages Microsoft Word). A l'issue des entretiens, les éléments non verbaux ou principales observations ou idées émergentes ont été notés dans un journal de la recherche.

Considérations éthiques

Même si cela paraît trivial ici, nous souhaitons rappeler que, pour nous, avant d'être un informateur et une source de données, les managers rencontrés sont des êtres humains volontaires pour participer à la recherche. Par respect pour leur engagement dans l'étude et dans la libération d'un temps qui leur est précieux, nous avons tenu à respecter un protocole strict de respect de leurs contraintes et de leur anonymat. Ainsi, avant le début de chaque entretien, nous avons validé le temps consacré (en général 1h30) et demandé au manager s'il souhaitait une brève introduction de la recherche pour resituer notre rencontre. Puis, nous avons demandé l'autorisation d'enregistrer le contenu de l'entretien – en rappelant les règles d'anonymisation et de respect de confidentialité de la parole confiée ainsi que les modalités d'utilisation des données (en expliquant l'usage des verbatims dans la thèse ou dans des communications et articles). Nous avons réitéré cette demande d'autorisation lors du second entretien. Aucun manager n'a refusé. Tous ont « joué le jeu ». Ensuite, durant l'entretien, certains managers ont reçu des collaborateurs dans leur bureau ou des coups de téléphone. A ces moments précis, nous avons interrompu l'enregistrement et demandé au manager s'il souhaitait que nous sortions le temps de régler l'affaire courante qui survenait. Enfin, après l'entretien, nous avons remercié les managers et avons systématiquement demandé s'ils avaient des questions sur la recherche ou sur l'utilisation des données. Enfin, nous leur avons envoyé les transcriptions anonymisées des entretiens pour censure éventuelle de certains passages. Un seul d'entre eux a demandé un tel retrait – pour cause de licenciement d'un collaborateur qui était mentionné dans un des entretiens. Après avoir débuté la recherche, nous avons pris connaissance d'un article dans lequel Gendron et Spira (2010) procèdent de façon identique¹¹¹, ce qui nous a conforté dans notre approche.

¹¹¹ A la différence près que les auteurs envoient également le draft de leur article aux participants de leur étude – ce que nous n'avons pas réalisé avec notre thèse.

2.4. Autres modalités de recueil de données

Nous avons également collecté des données secondaires en rapport avec la formation RPS (2.4.1.), réalisé des entretiens avec les concepteurs et animateurs de la formation (2.4.2.) et entretenu des conversations informelles régulières avec la formatrice (2.4.3.).

2.4.1. La collecte de données secondaires

Des documents internes ont été collectés pour compléter les données recueillies par entretien et observation. Toutefois, ces données n'ont pas le même statut : elles sont ici une source supplémentaire d'information pour contextualiser les cas et plus généralement le travail de terrain effectué. La liste des documents collectés est présentée dans l'encadré no 5.

Encadré no 5 : Liste des documents collectés en rapport avec la formation

Divers documents relatifs à la formation « Prévenir les risques psychosociaux dans le quotidien de mon équipe » (obtenus lors des sessions de formation observées en mars et juin 2011) :

- Supports divers d'exercices (fiche de présentation, études de cas, etc.)
- Référentiel d'évaluation
- Photos prises lors des sessions de novembre 2010 et de juin 2011 (obtenues en décembre 2010 et juin 2011)

Accord relatif à la politique de prévention, d'évaluation et de traitement du stress au travail et des risques psychosociaux dans l'entreprise (1^{er} sept. 2011) par Athéna (accord – Resp. DSST)

« Road Map » : offre de formation au leadership de l'Université Disney pour les managers de l'entreprise (1^{er} nov. 2011, document confidentiel)

Présentation de la formation lors d'une conférence (organisée par l'entreprise Comundi) « Prévention primaire des risques psychosociaux » par l'animateur de la formation (le 7 déc. 2010)

Management Flash concernant les événements survenus les 20 et 21 février 2010 et daté du 25 février 2010, obtenu par le biais d'un manager (par mail du 5 avril 2011)

Newsletter « Prévenir les risques psychosociaux dans le quotidien de mon équipe » (élaborées par l'animatrice après chaque café-échanges) :

- No 1 (mars 2011)
- No 2 (mai 2011)
- No 3 (juin 2011)
- No 4 (juillet 2011)
- No 5 (septembre 2011)
- No 6 (octobre 2011)
- No 7 (novembre 2011)
- No 8 (décembre 2011)

2.4.2. Le cas particulier des entretiens avec les concepteurs/animateurs de la formation

Nous avons également réalisé trois entretiens visant à mieux comprendre l'origine de la formation et ses objectifs, son déroulement, etc. Nous avons ainsi rencontré trois concepteurs-animateurs de la formation en décembre 2010 : (a) la responsable du pôle formation de la DSST, (b) Apollon, ex-concepteur et animateur de la formation ayant quitté l'entreprise en mars 2011 et (c) Athéna, conceptrice principale et animatrice exclusive de la formation. Ces trois entretiens ont duré respectivement 1h11, 1h38 et 47 minutes. Le guide d'entretien utilisé est présenté en annexes (voir annexe no 3). Il visait à recueillir les informations relatives aux thèmes suivants : les origines des décisions de mettre en place la formation, son contenu et ses objectifs, ses choix pédagogiques, la préparation et conception de la formation, le profil de l'animateur, le public visé par la formation (composition des groupes, volontariat ou inscription obligatoire), etc.

2.4.3. Les conversations informelles et le journal de recherche

Ces données de contexte ont été complétées par de nombreuses interactions avec la formatrice. Les éléments saillants de ces conversations informelles ont été notés dans le journal de la recherche. Le journal de recherche a également été tenu après chaque journée de terrain. Nous avons noté systématiquement les éléments saillants concernant les épreuves et la formation RPS et ses effets en matière de régulation identitaire, ainsi que les idées concernant la méthodologie ou les liens avec la théorie existante. Enfin, nous avons également noté les questions à approfondir ou données à collecter ultérieurement.

Concrètement, le journal de recherche se compose de document Microsoft Word, un document correspond à une date de travail de terrain. Chaque document faisant entre deux et trois pages en moyenne.

*

* *

En 2011, nous avons passé au total 16 demi-journées et 19 journées de travail de terrain à Disneyland Paris. Les observations des formations et cafés-échanges et les entretiens réalisés avec les managers forment le cœur de nos données empiriques : ils portent sur les concepts d'épreuves, de travail et de régulation identitaire. Les documents et les entretiens avec les animateurs-concepteurs ont davantage un statut de données de contexte. Nous allons désormais présenter la manière dont ces données ont été analysées.

3. Analyse des données

Après avoir détaillé les modalités d'identification et de caractérisation de l'épreuve type et de la régulation identitaire à l'œuvre durant la formation (3.1.), nous aborderons successivement les principes d'analyse infra-cas (3.2.) et inter-cas (3.3.).

3.1. Identification de l'épreuve et de la régulation identitaire

Nous devons tout d'abord identifier et caractériser l'épreuve type – premier résultat de notre recherche permettant de constituer nos cas – (3.1.1.) puis le discours de régulation identitaire articulé à cette épreuve en tant qu'élément de construction identitaire (3.1.2.).

3.1.1. Identifier et caractériser l'épreuve type

Une fois sur le terrain, nous profiterons des premières collectes de données pour saisir les situations que les managers ont rencontrées – et qu'ils rencontrent – en lien avec la gestion des RPS de leur équipe. Nous procéderons à la manière de Simpson et Carroll (2008) qui recherchent, dans un premier entretien, les moments critiques de leur expérience de manager, à ceci près que nous nous axerons sur la gestion des RPS. Chaque manager rencontre l'épreuve type de façon singulière – ayant théoriquement des amortisseurs permettant de l'affronter et parfois de la repousser temporairement. Néanmoins, l'épreuve type est commune. Pour identifier celle-ci, notre premier critère est de saisir, dans les récits des managers, des situations partagées. Ensuite, pour s'assurer qu'il s'agit bien d'une épreuve et non « n'importe quel vécu difficile » (Martuccelli, 2010:122), ces situations devront répondre aux quatre caractéristiques de l'épreuve précisés dans l'opérationnalisation (voir 2.1.2. ci-avant). Nous analyserons donc les récits individuels produits à la recherche de situations communes (la diffraction d'une épreuve type) qui impliquent des principes ambivalents en tension (première caractéristique de l'épreuve), un pàtir subjectif (deuxième caractéristique) et une forme de sélection sociale (troisième caractéristique). La situation la plus satisfaisante au vu de ces critères sera interrogée vis-à-vis d'enjeux socio-historiques plus généraux (quatrième caractéristique). Cette opération permettra de caractériser analytiquement l'épreuve type afin de cerner précisément les contours de nos cas – ce qui est essentiel dans le cadre d'une recherche sur un processus (Grenier et Josserand, 2003). Nous pourrons dès lors nommer l'épreuve et centrer systématiquement l'ensemble des entretiens de recherche sur celle-ci. Ce premier résultat de notre recherche est présenté dans le chapitre suivant (voir 1.2.).

3.1.2. Identifier et caractériser le discours de régulation identitaire

Dans notre recherche, la principale source de régulation identitaire étudiée est la formation RPS mise en place par la DSST de DLP (ainsi que les cafés-échanges qui accompagnent la formation). Cette dernière est de nature managériale, c'est-à-dire exercée en vue d'orienter le travail identitaire des managers de l'organisation. Afin d'étudier comment cette régulation intervient dans la construction identitaire en situation d'épreuve, il est utile de la caractériser préalablement et d'en extraire les identités sociales promues ainsi que les modalités concrètes par lesquelles elle s'exerce. Ensuite, afin de comprendre si cette régulation est potentiellement – ou non – effective, c'est-à-dire reprise ou non par les managers pour leur identification, nous devons donc scruter la manière dont le discours de régulation identitaire est reçu par les managers et s'il se lie à leur travail identitaire. Nous allons ainsi présenter successivement l'analyse (1) du discours de régulation identitaire, (2) des pratiques permettant de le diffuser auprès des managers et (3) de la réception de ce discours par les managers.

(1) Tout d'abord, l'étude de la régulation identitaire s'appuie principalement sur l'analyse des données collectées par les observations durant les formations et cafés-échanges, les entretiens avec les animateurs / concepteurs de la formation et les documents internes. Nous analysons ces données à l'aide d'un codage thématique émergent (Richards, 2009) nous permettant d'identifier le contenu de ce discours et une restitution organisée de ce contenu. Ensuite, à l'aide d'un codage analytique reprenant les descripteurs fournis par l'opérationnalisation (voir 2.1.2. ci-avant), nous identifions et caractérisons les facettes identitaires véhiculées par le discours ainsi que la « sphère d'actions » qui les caractérise. Nous reprenons ce concept aux auteurs qui s'intéressent à l'analyse des récits. Cette sphère d'actions permet à ces auteurs de caractériser les personnages des histoires qu'ils analysent (le héros, le méchant, etc.). Ainsi, cette sphère regroupe les actions caractéristiques de ce que les porteurs d'une identité donnée peuvent faire et, par extension, exclut ce qu'ils ne peuvent pas faire (Beech et Sims, 2007; Silverman, 2006). En ce sens, le discours de régulation identitaire ne fait pas que prescrire des identités sociales, il prescrit également les actions typiques qui l'accompagnent ou, au contraire, lui sont opposées¹¹².

(2) Ensuite, nous reprenons les catégories de l'opérationnalisation pour identifier les multiples pratiques par lesquelles le discours de régulation identitaire est diffusé auprès des managers. Nous réalisons une première étape de codage thématique permettant d'identifier les données relatives aux catégories suivantes : sources de la régulation ; cibles de la régulation ;

¹¹² L'identité lie fondamentalement les questions « qui suis-je ? » et « comment dois-je agir ? » (Cerulo, 1997)

pratiques organisationnelles de régulation. Après cette première étape, nous avons réalisé que les pratiques de régulation identitaires proposées par Alvesson et Willmott (2002) étaient trop génériques pour nous permettre de restituer finement la façon dont le discours était diffusé lors de la formation RPS. En effet, ces pratiques sont dites « organisationnelles » et sont d'un niveau trop général pour saisir ce que la formatrice fait dans sa formation. Nous sommes donc descendus d'un niveau pour nous rapprocher des pratiques davantage individuelles – en ce sens, les pratiques d'Alvesson et Willmott sont des guides généraux tandis que les pratiques que nous avons identifiées sont mobilisées par les acteurs pour trouver des solutions à des situations globalement similaires mais toujours différentes (Bazin, 2011). Nous avons opéré ce « saut » par le biais d'une analyse en plusieurs étapes. Premièrement, en suivant les principes proposés par Musson et Duberley (2007), nous avons lu nos données d'observation à la recherche des neuf pratiques organisationnelles. Nous avons pris soin de souligner systématiquement le contexte dans laquelle ces pratiques prenaient place et les citations pertinentes associées. Puis, nous avons réalisé un codage « analytique », procédé pertinent lorsque l'on souhaite appréhender les significations en contexte et créer des catégories qui expriment de nouvelles idées sur les données (Richards, 2009:102-103). Nous avons ainsi analysé le contenu de chacune de ces catégories afin d'identifier les micro-pratiques au travers desquelles la régulation identitaire était exercée. Plusieurs types de micro-pratiques récurrentes ont ainsi été groupées en deux types : un premier, qui est l'apanage de la formatrice exclusivement ; un second reprenant ce que plusieurs auteurs appellent la « participation » à la régulation identitaire (voir Ainsworth et Hardy, 2009; Bergström et Knights, 2006) : elles impliquent à la fois la formatrice et les managers participants. En vue d'approfondir l'analyse de celles-ci, nous avons utilisé les deux formes de travail identitaire de Watson (2008) : le travail identitaire *inward* et *outward*. Une forme typique et complexe de jeux de régulation identitaire et de travail identitaire des managers a ainsi pu être modélisée et contextualisée dans plusieurs exercices de la formation.

(3) Enfin, pour apprécier la réception du discours de régulation identitaire par les managers participant à la formation, nous procédons à un codage thématique émergent des entretiens réalisés avec eux en ciblant spécifiquement les réponses aux questions ayant trait à la formation et aux cafés-échanges. Le contenu de ces catégories est ensuite analysé en vue de réduire les résultats aux éléments communs et divergents (voir tableau no 22). Cette analyse nous permet d'identifier les perceptions des managers à l'endroit de la formation RPS, du discours de régulation identitaire et des modalités d'administration de ce discours qui leur est administré. Ce faisant, nous pouvons cerner si les managers sont *a priori* réceptifs à ce discours et susceptibles de le mobiliser pour construire leur identité en situation d'épreuve.

Dispositif étudié	Thématiques émergentes (codes)	Descripteurs	
Formation RPS	En général	Sentiment général d'apprentissage « Jusqu'à la fin en fait, on n'apprend réellement rien de nouveau. C'est presque ça. »	
	Marguerite	Référence à la marguerite « Appris des choses... Le schéma, le schéma. »	
	Acteurs-relais	Référence aux acteurs-relais (RH, médecin du travail, assistante sociale, etc.) « Et de se dire : oui, on sait qu'on a la médecine du travail, on sait qu'on a le service social, on sait qu'on a nos RH... Mais pourquoi on ne les utilise pas alors ? »	
	Apport de connaissances	Symptômes de RPS Référence à la détection des RPS « Deuxièmement, quels sont les signes, les signes qui nous permettent de déterminer si quelqu'un est en souffrance ou pas. »	
	Pratiques des pairs	Référence aux témoignages des pairs « Et c'est très enrichissant aussi par rapport au vécu des autres. Parce qu'en fait il y a un partage d'expériences qui fait que l'on peut aussi prendre de très bonnes idées »	
	Connaissances des RPS	Référence aux RPS « En tout cas moi je suis ressorti de là avec une vision un peu plus claire des risques psychosociaux »	
	Perception de la pédagogie	Référence aux méthodes pédagogiques « [...] c'est vraiment une démarche où on positionne la personne comme un adulte responsable même si c'est ludique et interactif. »	
	Questionnement sur ses pratiques	Situations-problèmes étudiées en formation	Référence aux cas abordés par le manager « Alors personnellement, pendant la formation on a fait des exercices, donc il y a déjà des choses que je faisais plus ou moins naturellement ou instinctivement en fait, on arrive aussi à prendre encore plus de recul »
		Changement dans les pratiques	Référence aux changements opérés après la formation « Mais voilà, essayer d'aller un peu plus loin, poser des questions et voir... »
	Suites de la formation	Partage de la formation	Référence au partage de la formation avec d'autres « [...] c'est vrai qu'avec les teams-leader maintenant on s'en sert bien. »
		Contraintes d'application	Référence aux éléments bloquant la mise en œuvre « Maintenant, le seul bémol si je peux dire, on nous donne les contacts en interne, à contacter pour orienter les cast-members, mais ces contacts en interne ne sont pas toujours disponibles. »
	Protection (confidentialité)	Référence à la « libre parole » en formation « Je pense que les gens, même les pudiques, ils ont l'occasion de s'exprimer en confiance »	
	Préconisations (amélioration de la formation)	Retour critique sur la formation, propositions « Je pense qu'il va y avoir quand même des refresh, »	
	Cohérence du message (avec d'autres discours)	Comparaison de la formation avec d'autres formations « [...] j'ai trouvé vraiment cohérent avec la politique RH »	
Cafés-échanges	Perception des cafés-échanges	Référence au café-échanges auquel le manager a participé « C'était bien, c'était un échange, c'était assez libre. Pas un truc vraiment officiel »	

Tableau no 22 : Catégories émergentes du codage thématique des entretiens avec les managers au sujet de leur perception de la formation RPS

3.2. Analyser les récits d'épreuve : analyse infra-cas

Pour réaliser l'analyse infra-cas, nous avons constitué les cas d'épreuve à partir des données recueillies (3.2.1.) ; ensuite, nous avons analysé ces cas en deux temps : par le biais d'une analyse narrative (3.2.2.) puis d'une analyse en matière de construction identitaire (3.2.3.). Cette procédure nous permet de proposer une synthèse de la construction identitaire propre à chaque cas étudié qui nous servira de matériaux pour l'analyse inter-cas (voir 3.3. ci-après).

3.2.1. Constitution des cas

Nous avons constitué les récits d'épreuve (nos cas) avant de les contextualiser.

Constituer les récits d'épreuve

Nous avons constitué les récits d'épreuve en deux temps. Premièrement, nous avons extrait les données « brutes » de l'ensemble des données collectées au sujet d'une épreuve singulière évoquée par un manager. Cette extraction nous a permis de reconstituer des documents contenant l'ensemble des données d'un seul récit, données éparpillées dans un seul et même entretien et/ou dans deux entretiens voire dans nos notes d'observation. La décision d'extraction d'un segment de texte s'est opérée sur la base d'un questionnement : le manager est-il en train de donner des éléments relatifs à une épreuve ? Si oui, cela signifie que le propos ne concerne pas des situations en général mais bien une situation spécifique. Une deuxième interrogation sur la nature de l'épreuve évoquée permettait soit de constituer un nouveau récit ou de coller l'extrait dans un récit d'épreuve existant. Dans un second temps, nous avons retravaillé les données brutes de chaque récit d'épreuve – faites d'un collage de verbatims et de notes d'observation– afin d'en constituer un récit chronologique plus aisé à analyser. Pour ce faire, nous avons appliqué un des principes d'analyse processuelle suggéré par Langley (1999) : le *temporal bracketing*, c'est-à-dire le découpage du récit en grandes périodes temporelles. Les périodes ont été identifiées sur la base de séquences d'événements et d'actions plus ou moins stables, les changements marquants permettant de séparer deux périodes. Ces récits et leur découpage temporel sont restitués dans l'analyse infra-cas (voir Chapitre 4). Nous n'avons pas choisi de réécrire les récits nous-mêmes comme le suggère un autre principe d'analyse (dit narratif)¹¹³. Il semblait plus pertinent de rester proche des propos exacts du manager afin de donner à voir le récit d'épreuve dans son expression empirique originelle.

¹¹³ « [the] construction of a detailed story from the raw data. » (Langley, 1999:695)

Contextualiser les récits d'épreuve

Chaque récit d'épreuve nous est donné par un manager. Afin de comprendre dans quel contexte ce récit prend place, nous proposons de présenter le manager et son activité – ainsi que l'équipe qu'il encadre. Dans un second temps, nous précisons le rapport qu'entretient le manager à l'épreuve type (familier ou distant) et à la formation (réceptif ou non, etc.). Enfin, nous présentons les facettes identitaires que le manager mobilise pour se définir « en général ». Ces éléments nous permettent de préparer l'analyse en ce qu'ils fournissent la possibilité d'interpréter la régulation et le travail identitaire à l'œuvre dans l'épreuve. Concrètement, nous avons là aussi opéré une extraction dans les données brutes et leur regroupement dans trois documents spécifiques dits de « contexte » : (a) la présentation du manager et de son activité, (b) le rapport du manager à la formation RPS, (c) le rapport du manager à l'épreuve type.

*
* *

La figure no 17 synthétise ces deux modalités de constitution et de contextualisation des cas à partir des données brutes.

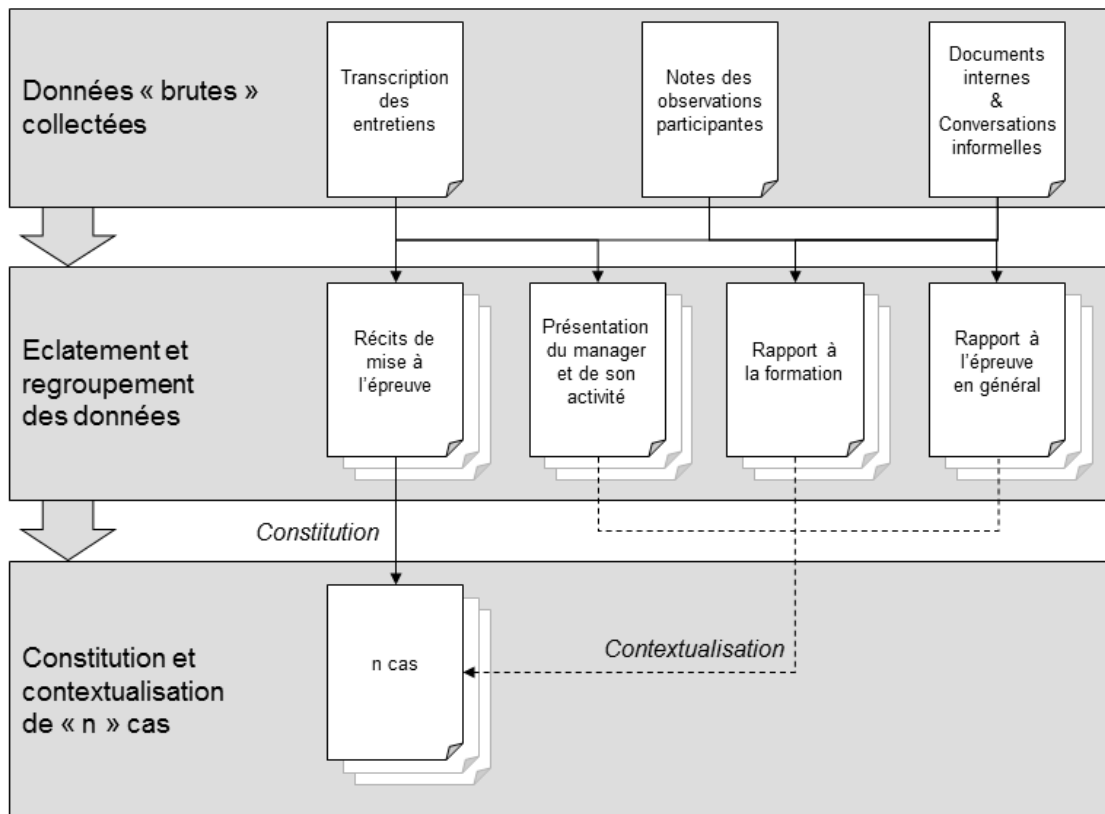


Figure no 17 : Synthèse de la méthode de constitution des cas

L'épreuve et la construction identitaire sont tous deux des processus. Nous avons donc privilégié une analyse processuelle de nos cas sur une analyse de contenu (Grenier et Josserand, 2003). Nous avons tout d'abord réduit les données des récits d'épreuve via une analyse narrative (3.3.2.) avant d'opérer une analyse de la dynamique identitaire à l'œuvre dans le récit et de la caractériser à l'aide des concepts de travail et de régulation identitaire (3.3.3.).

3.2.2. Première analyse des récits d'épreuve : l'analyse narrative

D'après Riessman (2005:2), les récits doivent être interprétés lorsqu'ils ont le statut de données car ils ne parlent pas d'eux-mêmes. Pour interpréter nos récits d'épreuve, nous avons recours à une analyse narrative. Une telle analyse est appropriée à notre positionnement épistémologique (Beech et Sims, 2007; Eriksson et Kovalainen, 2008; Rhodes et Brown, 2005). Nous procédons plus exactement à une analyse de récits personnels (*personal narratives*) qui ont le statut suivant : « a recollection of events and emotions as experienced by an individual » (Eriksson et Kovalainen, 2008:213). L'intérêt de cette méthode est de prendre au sérieux l'idée selon laquelle les individus racontent des histoires car cela leur permet de mieux se comprendre eux-mêmes et de créer des liens avec autrui (Eriksson et Kovalainen, 2008:211). Ces récits nous permettent donc, *a priori*, de saisir l'expérience de l'épreuve au niveau des individus. Le récit est ici défini comme la version d'une histoire, donné devant un public dans un contexte précis (situé dans le temps et l'espace) – en l'occurrence les pairs (les managers participant à la formation RPS ou aux cafés-échanges) ou encore le chercheur (dans les entretiens).

Il existe plusieurs formes d'analyse narrative : thématique (étude du contenu, « what is told ? »), structurelle (recherche des structures narratives génériques sous-jacentes qui organisent le récit, « how the story is told ? »), interactionnelle (entre le narrateur et son public), performative (analyse du récit comme performance au sens où celui-ci fait quelque chose – au narrateur, au public, etc.) (Eriksson et Kovalainen, 2008; Riessman, 2005). Nous nous plaçons plutôt dans une perspective thématique puisque nous nous intéressons moins aux récits en eux-mêmes qu'à ce qu'ils permettent d'appréhender. Nous les utilisons « hors de leur contexte » pour décrire « autre chose » (Boje, 2001), c'est-à-dire la construction identitaire. Un consensus émerge au sein des auteurs s'intéressant à l'analyse narrative : un récit a une structure définie, des personnages et une intrigue (*plot*) cohérente (Beech et Sims, 2007; Eriksson et Kovalainen, 2008; Reuter, 1997; Rhodes et Brown, 2005; Riessman, 2005; Silverman, 2006). L'analyse du contenu du récit sera donc ici de construire une histoire sur la base de ces catégories mais également de restituer aux personnages leurs caractéristiques respectives (Beech et Sims, 2007).

Les personnages et leurs caractéristiques

Après avoir présenté le récit à proprement parler, l'analyse narrative s'intéresse à l'identification des personnages (Beech et Sims, 2007). Il est assez aisé de les identifier (la référence à une personne dans le récit). Le manager est toujours l'un des personnages principaux. Notre but étant de réduire le récit à ses traits essentiels, nous avons hiérarchisé les personnages en distinguant ceux qui comptent de ceux qui sont plus accessoires ou secondaires (et qui ne seront pas pleinement concernés par la suite de l'analyse). Plusieurs méthodes permettent de le faire. Il nous semble approprié d'utiliser conjointement deux d'entre elles : le « commentaire explicite » – c'est-à-dire « le discours que tient le narrateur à propos du personnage. Il indique le statut du personnage » (Reuter, 1997:29) – et la « fonctionnalité différentielle » – qui porte « sur le faire des personnages : leur rôle dans l'action, plus ou moins important » (Reuter, 1997:28). Chaque personnage principal sera ensuite caractérisé par une « sphère d'actions » (Beech et Sims, 2007; Silverman, 2006) qu'il convient d'établir. La sphère d'actions renvoie aux actions que les personnages sont autorisés à faire ou non. En plus d'agir dans une sphère d'action, les personnages ont un « style » (Sims, 2005) ou encore un « *style enactment* », c'est-à-dire une manière particulière, personnelle, de performer les actions de leur sphère. La caractérisation des personnages suivra donc les règles suivantes : (a) les identifier et distinguer ceux qui sont importants (en fonction de ce que le manager en dit et de leur influence sur l'épreuve) ; (b) caractériser les personnages principaux et préciser leurs actions (et, au besoin, le style d'action).

La constitution de l'intrigue

L'identification / hiérarchisation des personnages et leur caractérisation permet de réduire les données. Il reste à les organiser dans un schéma de récit synthétique : l'intrigue (*the plot*). Pour cela, nous nous inspirons de la « structure quinaire » (ou schéma canonique du récit) qui consiste à identifier les éléments centraux de l'intrigue (Reuter, 1997) : les états initiaux et finaux d'une part et les séquences de transformation d'autre part. L'identification des états initiaux et finaux permet de délimiter le début et la fin de l'histoire. Le passage de l'état initial à l'état final permet en outre « de préciser ce qui a été transformé ou non dans l'histoire [l'épreuve], ce qui était son enjeu... » (Reuter, 1997:25). D'autre part, les séquences de transformation sont une unité d'analyse intermédiaire permettant d'exprimer les phases ou étapes entre l'état initial et final (Reuter, 1997). Une séquence peut contenir trois temps successifs : (1) la complication (action ou événement « qui permet d'enclencher l'histoire, de sortir d'un état qui pourrait durer »), (2) la dynamique (un « enchaînement d'actions ») et (3) la résolution (élément

« qui conclut le processus des actions [la dynamique] en instaurant un nouvel état qui perdurera jusqu'à l'intervention d'une nouvelle complication » (Reuter, 1997:24) (voir Figure no 18).

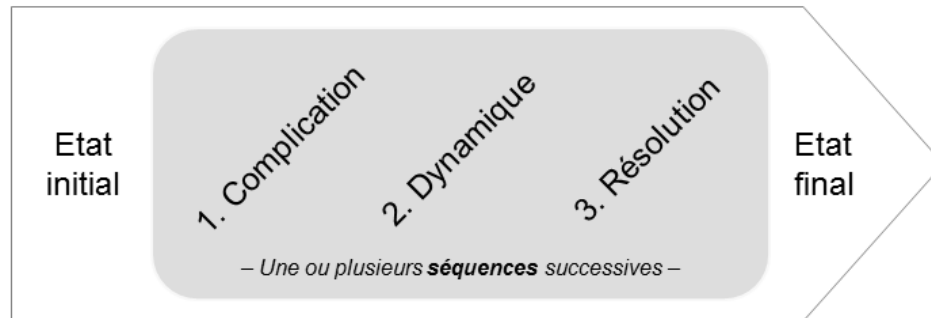


Figure no 18 : Présentation synthétique de la structure de l'intrigue d'un récit (d'après Reuter, 1997:24)

Un des intérêts de cette réduction de l'intrigue à ses traits principaux est qu'elle facilite la représentation des actions entreprises par les personnages – leur enchaînement et leur causalité – tant dans la création de la complication ayant rompu la stabilité de l'état initial que dans le travail entrepris (la dynamique) pour la résoudre et provoquer l'état final. En identifiant ces éléments dans chacun des récits et en les restituant de façon synthétique, nous pourrions saisir les événements et actions majeures de la dynamique de l'épreuve, facilitant l'analyse ultérieure de la construction identitaire qui s'y déroule.

3.2.3. Seconde analyse des récits d'épreuve : la construction identitaire

En théorie des organisations, les récits permettent d'établir des relations entre des concepts abstraits et donnent accès à la compréhension de la façon dont les êtres humains créent des significations (*meanings*), construisent leur expérience et leur identité (Fenton et Langley, 2011:1174). Pour caractériser cette dynamique identitaire des managers au travers de leurs récits d'épreuve, nous avons procédé en deux temps : (1) l'identification de la dynamique identitaire des managers dans l'épreuve et (2) une caractérisation plus conceptuelle en termes de construction (travail et régulation) identitaire.

(1) L'analyse de la « dynamique identitaire » consiste à identifier et à suivre les tensions identitaires auxquelles le manager fait face ainsi que les facettes identitaires qu'il adopte tout au long du récit. Nous nous appuyons en cela sur l'intrigue du cas et retraçons l'évolution de la manière dont le manager se caractérise. Cette caractérisation est réalisée sur la base de l'utilisation par le manager d'identités sociales, repérées par les descripteurs définis pour l'opérationnalisation (par exemple : « je suis équitable », « nous ne sommes pas des assistantes sociales ») ou à partir des actions qu'il met en œuvre. Nous relevons les actions qui

appartiennent aux sphères d'actions des identités sociales que le manager a mentionné hors épreuve, c'est-à-dire lorsqu'il répondait aux questions génériques de début d'entretien (la présentation de soi du manager). Nous lions ainsi identités sociales et actions du manager dans l'épreuve. Pour nous aider, nous cherchons à répondre à plusieurs questions : comment se présentent – et évoluent – les tensions de principes sources de l'épreuve ? Ces tensions de principes entraînent-elles des tensions identitaires ? Comment ces tensions identitaires sont-elles exprimées et gérées par le manager ? Quelles sont les identités sociales exprimées par le manager tout au long de l'affrontement de l'épreuve ? La réponse à ces questions nous amène à tracer une dynamique identitaire – l'adoption par le manager d'une ou plusieurs facettes identitaires en situation d'épreuve, leur enchaînement et leur lien avec les actions mises en œuvre pour résoudre concrètement la situation.

(2) Nous identifions ensuite les éléments significatifs de régulation identitaire et de travail identitaire sur la base des descripteurs élaborés durant l'opérationnalisation (voir 2.1.2. ci-avant). Cette opération nous permet de proposer une seconde synthèse de la construction identitaire en des termes plus conceptuels.

3.3. Analyser les récits d'épreuve : analyse inter-cas

Nous allons détailler les principes de l'analyse inter-cas (3.3.1.) avant de présenter les techniques de recherche itérative de convergences et de divergences entre les cas (3.3.2.).

3.3.1. Principes de l'analyse inter-cas

L'objectif de l'analyse inter-cas est ici de proposer une réponse à notre problématique de recherche, réponse fidèle aux données collectées. L'orientation générale de l'analyse est ainsi de produire une compréhension la plus complète et précise possible de la construction identitaire en situation d'épreuve. Nous avons cherché à produire une interprétation en étant vigilant aux différences et similitudes entre les cas. Nous souhaitons éviter de nous polariser entre deux extrêmes que sont une interprétation unique de l'ensemble des cas – mais écrasante de leur diversité – et, à l'inverse, autant d'interprétation que de cas – rendant difficile leur appréhension commune. Nous avons donc recherché une interprétation équilibrée permettant de rendre justice à leurs traits communs tout en saisissant les grandes configurations – ou facteurs majeurs – expliquant leurs principales différences. Cette analyse a été outillée afin d'augmenter la réflexivité du chercheur sur son travail d'interprétation.

Il existe plusieurs modalités d'analyse inter-cas permettant d'outiller le chercheur. Il est possible de distinguer deux tendances : (a) les « analyses orientées *variable* » de type analyse

comparative qualitative (dite aussi QCA : *qualitative comparative analysis*), et (b) les « analyses orientées cas », comprenant notamment les techniques dites de *cross case analysis*, plus respectueuses de la dynamique processuelle des cas étudiés (Miles et Huberman, 2003; Yin, 2003; Yin, 1981). La première approche implique la modélisation des cas au travers de variables qui seront comparées, notamment à l'aide de techniques d'analyse quantitative (Rihoux, 2006). Notre positionnement interprétatif rend difficile leur mobilisation. La seconde repose sur des techniques dont l'objectif est d'observer les données sous plusieurs angles (Eisenhardt, 1989) et d'approfondir la compréhension et l'interprétation des phénomènes étudiés (Miles et Huberman, 2003). Ce type d'analyse inter-cas nous apparaît intéressante pour deux raisons. Au-delà d'une compatibilité avec notre approche plus générale, elle permet d'une part d'identifier les convergences et divergences entre les cas (Hlady Rispal, 2002) et d'autre part de proposer une modélisation finale limitant le risque d'une interprétation hâtive ou partielle du chercheur. Elle permet ainsi d'obtenir des analyses plus fiables et plus fidèles aux données collectées (Eisenhardt, 1989). Nous allons présenter les techniques servant à réaliser une telle analyse¹¹⁴.

3.3.2. Techniques d'analyse

Nous avons privilégié la démarche en trois temps suggérée par Miles et Huberman (2003) : (a) analyse exploratoire, (b) travail d'interprétation systématique et (c) vérification.

Analyse inter-cas exploratoire : repérer les tendances

Nous avons analysé nos cas à l'aide de la création et du remplissage itératif d'une « méta-matrice ». Cet outil est « un « maître tableau » qui rassemble, sous un même format standardisé, des données descriptives provenant de chacun des divers [cas]. » (Miles et Huberman, 2003:318) La matrice a été composée en deux temps. Tout d'abord, nous avons extrait l'ensemble des éléments de l'analyse infra-cas pour les classer dans la matrice. Nous avons ainsi repris les données de contexte des cas (présentation du manager et de son activité, rapport à l'épreuve et à la formation), les données des récits d'épreuve (personnages principaux, intrigue), les caractéristiques de l'épreuve type (principes en tension, pàtir subjectif, évaluation sociale, amortisseurs) et de dynamique identitaire (identités sociales mobilisées, dynamique identitaire, travail et régulation identitaire dans l'épreuve). L'identification des éléments correspondant à chaque cas s'est appuyée sur l'opérationnalisation des concepts. Dans un second temps, nous

¹¹⁴ L'utilisation des techniques d'analyse inter-cas suppose implicitement la « comparabilité » des cas (Miles et Huberman, 2003). Dans notre recherche, la construction de cas d'épreuve type selon des critères précis favorise une telle comparabilité. En effet, nos cas sont constitués de façon similaire (voir 3.2.1. ci-dessus).

avons affiné la matrice, principalement en ajoutant trois colonnes comprenant des données utiles pour l'analyse : l'origine de la détresse du collaborateur (plutôt de nature personnelle, professionnelle ou mixte), le résultat de l'épreuve (selon l'évaluation subjective qu'en fait le manager, par exemple succès ou échec) et les éventuels rapports entretenus pas l'épreuve type analysée avec d'autres épreuves. Une dernière colonne de commentaires libres nous a servi à noter les autres traits nous semblant pertinents aux cas étudiés. Le remplissage de la matrice nous a permis de faire émerger une première typologie de « familles de cas »¹¹⁵, c'est-à-dire des groupes de cas partageant des configurations globalement identiques – en première lecture. Cette typologie faisait apparaître trois groupes d'épreuves en fonction du degré de familiarité ou de distance du manager à ces situations. La pertinence et l'intérêt de cette typologie provisoire a ensuite été approfondie grâce à une analyse plus systématique.

Analyse inter-cas systématique : interpréter les données

Afin d'approfondir une analyse inter-cas, nous avons suivi les recommandations de plusieurs auteurs au sujet de l'usage de tactiques pour le repérage de *patterns* : « des relations dans le temps et l'espace au sein d'un contexte » (Miles et Huberman, 2003:439). L'objectif de ces tactiques est de parvenir à regrouper les cas vers une classification. Nous avons retenu deux tactiques suggérées par Eisenhardt (1989) : la sélection des cas et leur comparaison 2 à 2 (puis l'extension de la comparaison par groupes de 3 à 4) guidée par les questions de recherche, en vue de lister les similitudes et les différences.

Pour réaliser ce second travail d'analyse inter-cas, nous avons repris la méta-matrice et l'avons affiné. Pour cela, nous avons entrepris de monter en abstraction en déterminant des *patterns* récurrents au sein de chaque catégorie précédemment complétée. Ce faisant, nous souhaitons passer, pour chaque catégorie, d'une écriture propre à chaque cas à quelques termes communs et génériques permettant d'agrèger leur diversité sans pour autant trahir leur spécificité. Concrètement, nous avons créé de nouvelles colonnes à côté des colonnes existantes dans la matrice et avons retraduit leur contenu sur la base d'analyse des cas 2 à 2 puis, à mesure de l'identification de *patterns*, par groupes de 3 à 4. Nous avons procédé par itération, notamment via des retours réguliers à la fois dans les données des cas (pour s'assurer d'une fidélité) et dans l'ensemble des cas (pour harmoniser le vocabulaire). En voici un exemple (Figure no 19) :

¹¹⁵ Nous empruntons ce terme à Miles et Huberman (2003).

Réf. cas	Epreuves	
	Tensions de principes	Principes génériques en tension
N REf	Notation adéquate et sanction des retards dans un souci d'équité et de justice / Accompagnement du collaborateur déçu pour qu'il s'en sorte	Ecoute et d'aide / Equité de traitement
N REg	Ne pas planter les indicateurs / Ne pas planter la personne	Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail

Figure no 19 : Exemple de passage d'une description de la tension de principes exprimée dans les termes du cas à une caractérisation analytique générique des principes en tension

Ensuite, dans le souci de préserver une lecture processuelle et non exclusivement catégorielle, nous avons tenté la même opération en distinguant des phases ou étapes dans la dynamique de l'épreuve (évolution de la tension de principes) et la construction identitaire (dans la dynamique de l'épreuve). Par exemple, nous avons créé de nouvelles colonnes permettant de distinguer les moments de création de l'épreuve, d'affrontement et de sortie de l'épreuve en reproduisant le processus de comparaison itératif décrit ci-dessus (Figure no 20).

Réf. cas	Epreuves			
	Tensions de principes	Principes génériques en tension	Modalités de mise en tension	Modalités de sortie des tensions
N REf	Notation adéquate et sanction des retards dans un souci d'équité et de justice / Accompagnement du collaborateur déçu pour qu'il s'en sorte	Ecoute et d'aide / Equité de traitement	Introduction d'un principe par le manager (trouver une solution à la personne)	Concilier les principes (échec du changement de poste) Privilégier un principe (succès du marchandage)
N REg	Ne pas planter les indicateurs / Ne pas planter la personne	Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail	Introduction d'un principe par le manager (ne pas enfoncer)	Concilier les principes (échec) Privilégier un principe (succès de la réalisation du travail)

Figure no 20 : Exemple de caractérisation analytique générique des phases de la dynamique de mise sous tension des principes de l'épreuve et de sortie de ces tensions

Suite à ce travail itératif d'approfondissement de l'analyse par comparaison entre cas et montée en abstraction, nous avons pu obtenir une seconde analyse des « familles » de cas qui a révélé quelques variations par rapport à la première typologie élaborée. Trois critères ont permis d'affiner cette première analyse : (a) les évolutions de la tension de principes, (b) la nature du travail identitaire effectué et (c) de l'issue de l'épreuve. La dernière partie du travail d'analyse inter-cas a été de regrouper les cas de chaque famille et de procéder à une caractérisation des variations entre cas d'une même famille puis entre familles de cas.

Toutefois, l'usage de ces techniques ne permet pas de produire une modélisation « clé en main » de la construction identitaire en situation. Nous avons ainsi, dans le cadre du processus de maturation de nos données et de façon similaire aux recherches qui s'intéressent aux processus (Langley et Tsoukas, 2010), réalisé un inévitable « saut créatif » nous ayant permis d'intégrer les processus de construction identitaire propres à nos familles de cas dans un ensemble cohérent de nature plus conceptuelle – proposé en réponse à notre question de recherche.

Vérification des interprétations issues de l'analyse inter-cas

Afin de s'assurer de la pertinence de nos interprétations, nous avons procédé à une vérification par le biais de deux procédures.

(1) Nous avons confronté notre explication principale à d'autres explications rivales (Miles et Huberman, 2003). L'explication principale qui a émergé au cours de l'analyse est que : la dynamique identitaire est principalement dépendante du degré d'expérience des managers eu égard à l'épreuve type. Sa confrontation à d'autres explications permet d'éviter de s'enfermer dans une explication intuitive (ayant émergé des données aux premiers stades de la recherche empirique) obscurcissant d'autres potentiellement plus vraisemblables mais ignorées ou considérées comme exceptionnelles. Nous avons retenu deux explications alternatives car elles semblaient les « meilleures » (ce que recommandent Miles et Huberman pour concentrer son énergie et éviter de perdre du temps sur « d'autres explications fantaisistes »), c'est-à-dire qu'elles semblaient intuitivement convaincantes. Ces explications sont : (a) c'est la nature de la situation d'épreuve qui détermine la dynamique identitaire (les épreuves simples mettant en scène une faible détresse sont affrontées aisément sans questionnement identitaire tandis que les épreuves complexes à détresse importante sont l'occasion d'une construction identitaire plus marquée) ; (b) c'est la présence ou le défaut d'amortisseurs pour faire face à la situation d'épreuve qui explique l'intensité de la dynamique identitaire (disposer de nombreux amortisseurs permet de faire face aisément à l'épreuve, à l'inverse, en être démunie expose à des dilemmes et difficultés qui se traduisent par un questionnement identitaire accru). Ces

explications ont été testées en réalisant des opérations de tri dans les données de la méta-matrice finalisée. Il s'est avéré que ces explications ne permettaient pas de constituer des groupes homogènes de cas (c'est-à-dire des familles de cas). Cela dit, nous avons considéré qu'elles étaient plus complémentaires que rivales, ayant un pouvoir explicatif moindre que notre première explication sur l'expérience antérieure de l'épreuve. Leur prise en compte nous a permis d'affiner la compréhension des variations intra-catégories et de faire bouger, à la marge, le périmètre des familles de cas élaborées.

(2) Ensuite, nous avons sollicité les réactions des répondants au travers de deux restitutions. Nous avons tout d'abord, à plusieurs reprises au long du recueil de données, échangé nos impressions et premières analyses avec la formatrice RPS. Elle a joué le rôle d'un « confident » ou « informateur clé » (Miles et Huberman, 2003). Nous avons souhaité coupler ces échanges avec une restitution après l'analyse – au moment où le chercheur est à son plus haut niveau d'inférence. Toutefois, compte-tenu des problèmes de « calendrier » des membres de la DSST de DLP auprès de qui l'étude était réalisée, cette session a été programmée après la date de dépôt de cette thèse. Néanmoins, deux premières restitutions – avant finalisation de l'analyse, ont eu lieu le 6 septembre puis le 19 décembre 2011. Cette dernière session a été préparée en suivant les principales recommandations de Miles et Huberman (2003) à savoir une préparation de l'événement (par le biais d'un support de présentation PowerPoint), la garantie stricte de l'anonymat des répondants (en vue de ne pas porter atteinte à un individu, une équipe, etc.) et la présentation des informations de façon à ce que les interprétations soient comprises des informateurs qu'elle concerne. La conclusion de cette dernière restitution partielle avait permis de confirmer les analyses en cours avec un accord général des trois participants de la DSST (la formatrice, sa N+1 et le responsable du service). Compte tenu du caractère partiel des analyses, l'accord portait principalement sur les effets de la formation et les premières modélisations de la construction identitaire qui ont été affinées à l'issue de l'analyse inter-cas.

*

* *

L'ensemble des procédures d'analyse ci-dessus ne sont pas destinées à limiter les biais relatifs à une irréductible subjectivité du chercheur mais bien, à l'inverse, à aider celui-ci à « mobiliser intelligemment sa subjectivité » (Laroche, 2011:10). Celles-ci accompagnent donc le « saut créatif » indispensable (Langley et Tsoukas, 2010) permettant de passer du récit des acteurs à la modélisation, par le chercheur, d'un processus de construction identitaire.

Synthèse du chapitre 3.

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif de présenter le design général et le terrain de la recherche ainsi que les modalités de collecte et d'analyse des données.

- La première partie est consacrée à la présentation du design général de la recherche. Nous avons opté pour une étude de cas multiples – un cas étant une épreuve que nous n'avons pas identifiée *a priori* mais dont nous avons délimité les contours autour des managers et des Risques Psychosociaux (RPS). Cette étude de cas a été réalisée auprès de managers de l'entreprise Disneyland Paris (DLP) dans le cadre d'un double partenariat avec l'entreprise et l'ANACT.
- La deuxième partie est consacrée à la présentation des modalités de recueil des données. Nous avons suivi les recommandations méthodologiques de Martuccelli et des chercheurs en théorie des organisations mobilisant la même perspective théorique en combinant observations, entretiens de recherche (dont des entretiens narratifs), documents et conversations informelles. Les données ont été recueillies suivant un plan de collecte élaboré après l'opérationnalisation de nos concepts.
- La troisième partie est consacrée à la présentation des modalités d'analyse des données. Après avoir précisé la façon dont nous identifions l'épreuve type et la régulation identitaire qui s'exerce auprès des managers interrogés, nous abordons les modalités d'élaboration puis d'analyse des cas. Cette analyse est réalisée en deux temps : (1) une analyse infra-cas de quatre cas d'épreuve en appliquant des principes d'analyse narrative puis en identifiant la dynamique identitaire ainsi que les phénomènes de régulation et de travail identitaire qui se jouent dans l'épreuve ; (2) une analyse inter-cas permettant de répondre à notre problématique en proposant une conceptualisation de la construction identitaire en situation d'épreuve.

Chapitre 4.

Résultats de la recherche

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats, c'est à dire d'apporter des éléments de réponse à notre problématique en proposant une caractérisation de la construction identitaire en situation au travers de l'analyse de récits d'épreuves.

Les éléments clés de ce chapitre sont :

- La présentation des premiers résultats, à savoir l'épreuve type et ses déclinaisons ainsi que la régulation identitaire à l'œuvre dans les cas d'épreuve étudiés (1.)
- La présentation de quatre cas d'épreuve et leur analyse approfondie en matière de construction identitaire (2.)
- La présentation des analyses inter-cas soulignant les similitudes et divergences de construction identitaire à l'œuvre dans les épreuves nous permettant, *in fine*, de proposer une modélisation synthétique de la construction identitaire en situation (3.)

Voici le sommaire de ce chapitre :

1. Préparer l'étude de cas : l'épreuve type et la régulation identitaire	203
1.1. Organisation générale des résultats	203
1.2. L'épreuve type et ses déclinaisons : manager un collaborateur en détresse	207
1.3. Le discours de régulation identitaire : le manager empathique	218
2. Analyse infra-cas : quatre dynamiques identitaires dans l'épreuve	243
2.1. L'épreuve artificielle de Doriane	243
2.2. La confirmation d'Ugo	268
2.3. L'échec (relatif) de Noé	297
2.4. Queenie et les épreuves dans l'épreuve	323
2.5. Synthèse des quatre analyses infra-cas	348
3. Analyse inter-cas : modéliser la construction identitaire en situation	349
3.1. Dynamiques des épreuves types : résoudre des problèmes de gestion	349
3.2. Dynamiques identitaires : (re)construire son identité dans et par l'épreuve	374
3.3. Vers un processus de construction identitaire en situation	392

1. Préparer l'étude de cas : l'épreuve type et la régulation identitaire

Nous allons présenter l'organisation générale de ces résultats (1.1.) avant de détailler les premiers d'entre eux : l'épreuve type (1.2.) et le discours de régulation identitaire (1.3.).

1.1. Organisation générale des résultats

Trois résultats principaux se dégagent de notre étude. Le premier est le cas retenu pour notre étude : l'épreuve type qui nous a servi d'opérateur analytique pour l'étude de la construction identitaire (partie 1.2.). Nous présenterons ensuite la régulation identitaire exercée au travers du dispositif de formation RPS et des cafés-échanges (partie 1.3.). Munis de ces deux éléments, nous pourrions présenter le troisième résultat, la construction identitaire face à l'épreuve, en deux temps : une étude de cas individuelle (1.1.1.) puis collective (1.1.2.).

1.1.1. Présentation de l'analyse infra-cas

Nous avons recueilli de nombreux récits d'épreuve. Leur analyse systématique pourrait difficilement être restituée dans les limites du format de la thèse. De plus, ces cas varient en richesse et en nature. Nous avons fait le choix, à la suite de nombreux auteurs, de ne présenter que quelques cas (voir par exemple Beech, 2008; 2011; Costas et Fleming, 2009; Down et Reveley, 2009; Essers et Benschop, 2009; Learmonth et Humphreys, 2012; Simpson et Carroll, 2008; Sveningsson et Alvesson, 2003; Thomas et Linstead, 2002; Watson, 2008; 2009).

Justification du choix des cas

Dans les études dont nous disposons, la présentation des résultats autour de un à six cas s'explique par le design des études, centré sur quelques participants (Beech, 2008; Down et Reveley, 2009; Learmonth et Humphreys, 2012; Mallett et Wapshott, 2012; Sveningsson et Alvesson, 2003; Watson, 2009). Notre recherche est plus proche d'autres études exploitant quelques cas parmi un ensemble plus vaste. Ce choix est justifié – souvent implicitement (Beech, 2011; Thomas et Linstead, 2002) – par le souci d'un traitement empirique approfondi (Costas et Fleming, 2009; Watson, 2008)¹¹⁶ et par l'intérêt intrinsèque des cas retenus en ce qui concerne leur richesse et significativité (Essers et Benschop, 2009; Simpson et Carroll, 2008) : ce qui compte est moins la quantité que l'intérêt des cas au regard de la problématique posée¹¹⁷.

¹¹⁶ Les autres données, dont le volume peut être très important, ne sont pas négligées pour autant. Elles ont été systématiquement analysées et ont contribué à informer et analyser les éléments présentés (Watson, 2008).

¹¹⁷ « We accept that we are using three rather small and disconnected pieces of data, but would argue that it is the insights offered by their reading more than the quantity that is read, that is our empirical focus here. » (Simpson et Carroll, 2008:37)

Suivant cette logique, nous avons appliqué deux principes : (a) choisir des cas rencontrés par des managers différents en vue d'augmenter la variété des contextes de diffraction de l'épreuve type, et (b) privilégier l'intérêt intrinsèque du cas. Cet intérêt intrinsèque a été évalué de façon itérative : tout au long du travail empirique, nous avons noté systématiquement des indications relatives aux cas que nous constituions. Nous avons repéré, dès le début du travail de terrain, les cas longs qui nous semblaient « sortir du lot » pour leur richesse de détails, leur adéquation avec les caractéristiques d'une épreuve, la manière dont le manager articulait la formation reçue à la résolution de l'épreuve, ou encore en fonction de l'issue de l'épreuve (par exemple une perception d'échec par le manager). Au fur et à mesure, une tendance est apparue. Celle-ci a bien résisté à sa confrontation aux nouveaux cas analysés : l'épreuve semble avoir des répercussions différentes sur la construction identitaire des managers selon les expériences précédentes qu'ils en ont. Nous avons ainsi choisi un cas rencontré par un manager faisant l'expérience de l'épreuve pour la première fois et deux cas rencontrés par des managers ayant une certaine expérience de ces épreuves (cas différents car l'un est évalué comme un succès par le manager concerné, l'autre comme un échec). Le tableau no 25 présente les trois cas retenus et les motivations principales de ces choix. En résumé, nous avons privilégié des cas équivalents – tous étant l'expression de l'épreuve type – mais différenciés, donnant à voir plusieurs formes de construction identitaire.

Nom du cas	Manager concerné	Rapport à l'épreuve	Spécificité / intérêt
L'épreuve artificielle	Doriane	Novice	Cas « en sommeil » créé par la formation RPS
La confirmation	Ugo	Expérimenté	Cas résolu avec succès
L'échec (relatif)	Noé	Expérimenté	Cas d'échec (de l'aveu du manager)

Tableau no 23 : Présentation des cas retenus pour illustrer les résultats

Le premier cas (l'épreuve artificielle de Doriane) nous permet de retracer la construction identitaire au travers de l'expérimentation d'une épreuve créée et/ou résolue du fait de la formation, ce qui autorise une plongée intéressante au cœur du rôle de la régulation identitaire qu'elle induit. Les deux autres cas suivants (la confirmation d'Ugo et l'échec relatif de Noé) illustrent des situations de succès et d'échec (perçus par le manager). Le dénouement de l'épreuve est ainsi interrogé en lien avec la construction identitaire qui s'y déroule. Ces cas ne sont pas constitués à partir des mêmes sources de données. Dans le cas d'Ugo, nous disposons de plusieurs points de collecte, pendant l'épreuve et après sa résolution, ce qui permet de reconstituer deux temps de construction identitaire. Les récits de Doriane et de Noé renvoient à

une épreuve clôturée dont les éléments nous ont été donnés au cours d'un des deux entretiens réalisés. Ces diverses configurations permises par la nature des données collectées pour chaque récit nous donnent également des occasions diversifiées d'observer la construction identitaire par rapport à l'épreuve dans son déroulement et son dénouement.

Nous avons en outre retenu un quatrième cas présentant une configuration plus atypique : le cas d'épreuve affronté par Queenie. Il prolonge un questionnaire identitaire antérieur à l'épreuve et contribue de façon significative à le faire progresser. Ce cas prend place dans une autre épreuve plus générale, plus macro, différente de notre épreuve type : l'épreuve de la « bonne distance » à trouver avec ses collaborateurs (Segal, 2009). Ce cas à tonalité dissonante nous a paru riche d'enseignements complémentaires.

Si la représentativité de notre échantillon n'a pas été le critère premier de la sélection des cas, nous avons tout de même veillé à ce que les managers retenus soient cohérents avec la distribution générale des répondants (inspirés en cela par la justification des critères de choix de 20 cas parmi 200 dans l'étude de Lutgen-Sandvik, 2008). En effet, nous avons deux représentants de petites équipes (moins de 20 personnes encadrées) sur dix managers relevant de cette catégorie quand nous avons deux représentants d'équipe moyenne ou grande sur les 14 managers de cette catégorie (plus de 20 collaborateurs). D'autre part, nous avons deux femmes et deux hommes (sur respectivement 13 et 11) ainsi qu'un manager de nationalité étrangère (sur les six que compte notre population). Les activités encadrées sont toutes représentées à l'exception des managers spectacle (nous avons deux managers encadrant diverses activités fonctionnelles, sur un total de 12 ; et deux managers opérationnels dont un en hôtellerie-restauration sur un total de huit – hors spectacle). Enfin, l'ancienneté des managers sélectionnés pour constituer nos cas – tant dans l'entreprise que dans le poste ou dans la fonction de manager – est également en adéquation avec notre population : les quatre managers ont entre 40 et 50 ans quand la moyenne d'âge des répondants est de 44 ans ; deux des managers ont moins de dix ans d'ancienneté dans l'entreprise (sur les huit ayant ce profil) les deux autres ont plus de dix ans d'ancienneté (sur 13 managers)¹¹⁸ ; deux managers ont moins de trois ans d'ancienneté dans le poste (sur les 11 ayant ce profil) et les deux autres trois ans et plus (sur les 13 managers dans cette situation)¹¹⁹. Notre sélection s'accorde à la diversité de la population étudiée sans en être l'exact reflet statistique.

¹¹⁸ Il nous manque les données relatives à l'âge de trois managers.

¹¹⁹ Le critère d'ancienneté en tant que manager ne nous semble pas pertinent ici puisque à l'exception d'un manager, tous ont au moins trois ans d'ancienneté dans la fonction.

Organisation de l'analyse infra-cas

Pour saisir les logiques de construction identitaire dans les analyses infra-cas, nous respecterons la même structure de présentation (qui s'appuie sur les modalités d'analyse présentées dans le Chapitre 3, voir 3.3. Analyse infra-cas). Celle-ci s'articule en trois temps : (1) la présentation du « contexte » dans lequel l'épreuve prend place (présentation du manager, de son activité, de sa manière de se définir en général, rapport entretenu vis-à-vis de l'épreuve type et de la formation RPS et tensions identitaires travaillant le manager) ; (2) la présentation du cas (le récit d'épreuve) puis de son analyse articulée autour d'une synthèse de la dynamique de l'épreuve et des tensions et facettes identitaires qui s'en dégagent ; (3) l'interprétation des opérations de régulation et de travail identitaire qui nous permettent de saisir la construction identitaire à l'œuvre au travers de cette épreuve (voir la synthèse dans l'encadré no 6).

Encadré no 6 : Synthèse de la structure de l'analyse infra-cas

1. Contexte du cas
 - Présentation du manager, de son activité et de l'équipe encadrée
 - Rapport du manager aux épreuves et à la formation RPS
 - Facettes identitaires utilisées par le manager pour se définir
2. Etude du cas : le récit d'épreuve et son analyse
 - Récit d'épreuve
 - Synthèse de la dynamique de l'épreuve
 - Tensions et facettes identitaires dans l'épreuve
3. Conclusions : synthèse de la construction identitaire propre au cas étudié
 - Travail et régulation identitaire dans l'épreuve
 - Synthèse : une logique de construction identitaire

Ce mode de présentation s'inspire de la structure des études publiées – par exemple Beech (2011) qui restitue deux cas via leur contexte puis le récit accompagnés de son analyse.

1.1.2. Organisation de l'analyse inter-cas

L'analyse inter-cas poursuit le travail d'analyse en systématisant la comparaison entre les cas en vue de saisir deux grands aspects : (1) une meilleure compréhension des épreuves auxquelles sont confrontés les managers, tant dans leurs caractéristiques comparées (approche descriptive statique) que dans la dynamique de leurs conditions d'affrontement ; et (2) les processus sous-jacents de construction identitaire en situation d'épreuve. L'objet de ce second aspect de l'analyse est de dégager une ou plusieurs grandes familles de processus permettant

d'agrégier la diversité des situations en les réduisant à un ou plusieurs « types » relativement homogènes en leur sein mais différents entre eux. Nous avons ainsi retenu trois familles caractérisées par des dynamiques identitaires différentes. Enfin, en vue de répondre à notre problématique, une dernière analyse est réalisée afin d'intégrer, à un niveau conceptuel, ces trois familles dans une représentation processuelle de la construction identitaire en situation.

1.2. L'épreuve type et ses déclinaisons : manager un collaborateur en détresse

Nous allons présenter les analyses itératives nous ayant permis de cerner notre épreuve type (1.2.1.) avant de la caractériser précisément (1.2.2.).

1.2.1. Identification de l'épreuve type

Nous avons mené 11 premiers entretiens en faisant s'exprimer les managers sur divers thèmes, notamment via les questions : « Qu'est-ce qui vous paraît le plus difficile dans votre travail de manager ? Comment y faites-vous face ? ». Certains managers n'ont fait part d'aucune difficulté (cinq managers sur les 11 interrogés). Les six autres ont évoqué plusieurs types de situations difficiles. Une première analyse de ces entretiens nous a permis d'isoler 13 de ces situations diversifiées (voir le tableau no 24). Pour être fidèle au domaine d'épreuve que nous avons défini *a priori* (Cf. Chapitre 3, 1.3.2.), nous avons exclu les situations qui n'étaient pas strictement en lien avec les RPS du point de vue du manager¹²⁰ (situations no 1, 3 et 9), qui ne relevaient pas d'une difficulté avec les collaborateurs ou n'avaient pas été vécues directement par le manager (situations no 2 et 8). Les huit situations restantes présentent quelques traits communs : les cas no 6 et 7 représentent des situations dans lesquelles les collaborateurs ont des difficultés à accepter ce que leur dit le manager. Cette situation est caractérisée par une tension entre la franchise et le respect de ce que le collaborateur peut entendre en vue de faire passer des messages. Toutefois, notons qu'il s'agit ici d'un type de situation relatif à la communication dans l'équipe plus que de RPS à proprement parler. Les situations no 4, 5, 10 et 11 font explicitement référence à des collaborateurs en détresse. Une tension apparaît ici entre l'application des règles (par exemple, recadrer en cas de dépassement des dead-lines ou encore de manquement à l'application d'une procédure) et la volonté de ne pas enfoncer ou affecter plus avant le collaborateur (par exemple, accompagner le collaborateur jusqu'à une amélioration de la situation ou l'envoyer chez le médecin du travail). Les situations no 12 et 13 sont également marquées par des tensions (trouver les modalités d'accompagnement adéquates d'un

¹²⁰ La perception qu'ont les managers des RPS diffère de la définition plus scientifique de ces risques d'atteinte à la santé mentale car ils se focalisent majoritairement sur les situations de détresse ou de souffrance individuelle.

collaborateur ne voulant plus effectuer son travail – en évitant de surcharger l'équipe ; trouver une solution convenable pour un salarié inapte).

Manager	Description générale
1 Auguste	Auguste évoque des plaintes de collaborateurs qui estimaient ne pas être logés à la même enseigne vis-à-vis de la procédure d'affectation temporaire (en soutien) d'une autre équipe. Un de ses collaborateurs se plaignait de n'avoir que des « basses besognes » dans son équipe d'affectation
2 Bastien	Bastien évoque une expérience personnelle passée, lorsqu'il était jeune manager (lors de sa première expérience) et plus jeune que ses subordonnés. Il devait faire ses preuves dans un métier qu'il ne connaissait pas et devait notamment affronter un « client interne » difficile (agressif et caractériel)
3 Bastien	Bastien constate que ses collaborateurs sont moroses (« ils ne sont jamais contents »). Ce qui est interprété par le manager comme une usure liée au travail routinier
4 Bastien	Bastien évoque le cas d'une de ses collaboratrices qui a été « stressée » (fragilisée par la perte de son mari) et commettait des erreurs – recevant des remontrances de son chef d'équipe et des clients internes qui la déstabilisaient encore plus. Le manager l'a accompagnée jusqu'à ce qu'elle se sente mieux (coaching : écoute, rencontres régulières, consignes pour réaliser son travail, etc.)
5 Chloé	Chloé a du mal à se positionner pour recadrer un dépassement de dead-lines par un de ses collaborateurs. Elle hésite du fait d'une fragilité émotionnelle de ce dernier ; la formation a été l'occasion de repenser la question et de changer son positionnement
6 Emily	Emily et une de ses chefs d'équipe ont des difficultés à faire accepter des axes d'amélioration à une collaboratrice qui lui ont été donnés lors de l'entretien annuel d'évaluation (la collaboratrice ne se focalise que sur les axes de progrès et en conclut qu'elle travaille mal, ce qui la déstabilise)
7 Emily	Emily a des difficultés à faire accepter aux collaborateurs que l'on doit faire abstraction de sa subjectivité en tant qu'individu lorsqu'ils proposent des services qu'ils trouvent eux-mêmes trop chers aux clients
8 Emily	Emily évoque le cas d'un manager participant avec elle à la formation RPS qui a eu des difficultés avec son équipe (résistance) en prenant un nouveau restaurant et en voulant s'imposer trop vite sans prendre de temps d'une observation préalable
9 Emily	Emily raconte une expérience de management préalable où elle a dû gérer une chute spectaculaire d'un de ses collaborateurs (accident du travail) et les autres membres de son équipe
10 Henri	Henri évoque une de ses collaboratrices qui demande à ne plus être affectée à son poste. Le manager lui demande pourquoi et comprend qu'elle est en conflit avec un autre membre de son équipe. Il refuse d'accéder à sa demande. Elle se plaint d'être en dépression – Henri l'envoie donc chez le médecin du travail qui la met en inaptitude temporaire
11 Henri	Henri évoque un de ses collaborateurs qui, en plein divorce, commet une erreur en n'appliquant pas une procédure. Il doit être sanctionné (c'est la règle) mais Henri ne veut pas l'enfoncer. Il résout la situation en prenant le temps de l'écouter lorsqu'il le reçoit pour lui remettre la sanction
12 Inès	Inès évoque une situation dans laquelle un de ses salariés ne veut plus faire son travail car « cela le fatigue » mais n'a aucune justification médicale. Elle redoute que le salarié soit sous l'emprise d'un gourou et se demande comment agir car la charge de travail se reporte sur les autres collaborateurs qui commencent à s'en plaindre – tout en considérant que déplacer le salarié n'est pas une solution
13 Inès	Inès évoque un de ses collaborateurs qui est en inaptitude et qui a été envoyé dans son service en même temps qu'elle est arrivée (sorte de parachutage). Elle n'a pas de travail à lui confier, le salarié est par ailleurs en arrêt de travail

Tableau no 24 : Les situations retenues en première analyse

Ces premières caractérisations ont été confrontées aux observations réalisées pendant les exercices de la formation du 23 et 24 mars 2011. Nous y avons relevé des histoires de managers au sujet de « situations-problèmes » décrivant une action « où l'acte managérial se situe dans un environnement complexe au croisement avec les RPS »¹²¹. Ces histoires étaient soit des anecdotes, soit la description de situations plus significatives. Par exemple, voici un extrait des notes d'observations relatif aux échanges dans un sous-groupe de managers :

Exemple évoqué par Pascale : « Quand une de mes collaboratrices n'est pas bien, je peux aménager son poste, c'est-à-dire mettre la personne sur un poste plus confortable. Par exemple une caisse secondaire (pour l'encaissement des visiteurs lors de leurs achats en boutique), utilisée notamment en hiver, cela permet de faire tourner les collaborateurs tous les quarts d'heure pour limiter le froid. Mais lui donner ce poste, c'est créer une influence sur le collectif. »

Noé : « Donner du confort à l'un, c'est prendre du confort aux autres ».

Pascale : « S'il y a une multiplication des cas de problème, il y a une diminution du nombre de solutions disponibles notamment en termes d'aménagement de postes, d'aménagement horaire. [...] les teams-leader ont la sensation d'avoir de plus en plus d'exigences et ont du mal à voir que le soutien des collaborateurs fait aussi partie de leur travail. »

Léa : « Les personnes ne se rendent pas compte que tout le monde a des problèmes et des horaires, elles croient qu'elles sont toutes seules. [...] je suis aussi comme ça [c'est-à-dire speed] mais au bout d'un moment, moi, il y a aussi mon boulot que je ne fais pas ».

Le thème récurrent que nous avons identifié – et qui se retrouve dans cet échange – est celui des tensions concernant l'attitude à adopter face à un collaborateur en détresse. D'un côté, le manager doit être « juste et clair » et recadrer les collaborateurs qui « ne se rendent pas compte que tout le monde a des problèmes et des horaires ». De l'autre, il doit « être vigilant » et « soutenir les collaborateurs » parce que cela fait « partie du travail » de l'encadrement. Ces tentatives de ménagement créent des situations dans lesquelles le manager va, par exemple, changer le salarié de position (de poste de travail) ou prendre en charge une partie du travail de la personne, voire la redistribuer aux autres. Ce faisant, d'autres tensions apparaissent : le report de problème sur les collaborateurs (Noé : « donner du confort à l'un, c'est prendre du confort aux autres ») ou la mise en difficulté du manager lui-même (Léa : « au bout d'un moment, moi, il y a aussi mon boulot que je ne fais pas »). A la suite de ces constats effectués lors des observations, nous avons définitivement écarté les situations no 6 et 7 (car ne correspondant pas à ce schéma). L'épreuve type a été caractérisée à partir des cinq autres situations. Nous avons

¹²¹ Source : feuilles d'exercice individuelles remises aux participants.

dès lors orienté les entretiens de recherche sur ces situations. Les entretiens ultérieurs et observations suivantes ont confirmé la nature partagée de l'épreuve.

1.2.2. Caractérisation de l'épreuve type

Pour prétendre au titre d'épreuve, il faut que la situation analysée corresponde bien aux quatre caractéristiques de Martuccelli (voir Chapitre 2, 3.3.) : l'existence de principes en tension, d'un pàtir subjectif, d'une forme de sélection sociale et d'un ancrage socio-historique.

Récits d'épreuve et principes en tension

L'épreuve type identifiée est aisément mise en récit par les managers, que ce soit lors des exercices de la formation ou lors des entretiens de recherche. Pour mettre en évidence les principes ambivalents qui la caractérisent, nous allons analyser ce texte, rédigé par un manager et publié dans la newsletter no 2 du café-échanges de mai 2011 :

« La sensibilisation aux RPS est essentielle pour nous permettre, en tant que manager, d'être à même de détecter des signaux d'alerte qui nous permettront d'intervenir auprès de la personne concernée suffisamment en amont. Cependant, il faut aussi garder à l'esprit que l'individu, même s'il est au cœur de notre fameuse "marguerite", n'est pas le seul qui puisse être impacté. Nous devons savoir l'aider, trouver des solutions qui puissent lui permettre de retrouver son équilibre, sans pour autant déstabiliser le reste de l'équipe, et/ou l'activité même du service. Facile à dire, mais pas toujours simple à réaliser dans les faits ! Il est vraiment important de savoir prendre du recul, et malgré ses éventuelles difficultés, de savoir dire "Non" ou "Stop" au salarié concerné, de ne pas prendre sur soi, de se faire aider et conseiller, car nous ne sommes ni assistante sociale, ni médecin, ni responsable RH, et que nous aussi nous avons besoin d'aide pour gérer ces situations souvent délicates. N'oublions pas aussi que nos collègues peuvent avoir eu des expériences similaires, et peuvent être de très bon conseil, avec des solutions pratiques déjà éprouvées. Et l'ayant moi-même vécu, je vous confirme qu'il est vraiment rassurant de pouvoir échanger sur ce sujet, toujours très délicat. » (Source : Newsletter du café-échanges no 2)

Dans ce texte, les situations de gestion visées sont « l'intervention » auprès d'un salarié en détresse qui a émis des « signaux de détresse »¹²². Le rôle du manager est alors de l'accompagner : « savoir l'aider, trouver des solutions qui puissent lui permettre de retrouver son équilibre ». C'est le **premier principe** : (1) écouter l'individu et répondre à ses besoins. Ce rôle

¹²² Durant les formations RPS observées, les managers ont identifié ces signaux comme étant : négligence vestimentaire, propos confus, manque de motivation, déconcentration, mot inhabituel, silence, colère, absences et retards répétés, être négligé, fatigue, fuite, comportement inhabituel, stress, irritabilité, isolement, scarification, etc.

d'accompagnateur doit être réalisé « sans pour autant déstabiliser le reste de l'équipe, et/ou l'activité même du service ». L'aide d'un individu rentre ainsi en tension avec un **second principe** : (2) les choix opérés pour la continuité de la réalisation de l'activité. En effet, soit le manager applique les règles prévues et demande au salarié de produire « normalement », soit il « aménage » les règles pour lui permettre de surmonter ses difficultés, au risque de déséquilibrer l'équipe (par exemple en matière d'équilibre de la charge de travail) ou de « prendre sur soi » et de se retrouver lui-même en difficulté. Cela se traduit concrètement par d'autres actions que l'écoute et l'aide de l'individu en détresse, comme « savoir dire "Non" ou "Stop" au salarié concerné ». Il faut donc savoir doser le premier principe avec soin pour éviter d'endosser les figures de « l'assistante sociale », du « médecin » ou du « responsable RH » car elles créent des tensions avec l'équipe et la réalisation du travail. Enfin, ces deux principes peuvent entrer en tension avec un **troisième** : (3) le maintien d'un équilibre avec l'équipe, qui se signale dans les récits d'épreuve par l'application des mêmes règles pour tous : l'équité dans le traitement des collaborateurs. Ce principe de justice signale que le manager, lorsqu'il accompagne un collaborateur en détresse, doit lui proposer des solutions qui ne doivent pas apparaître arbitraires. Ce texte fait écho aux situations relevées dans les premiers entretiens de recherche. Par exemple, la situation no 12 évoquée par Inès met en scène un salarié en détresse, ce qui l'amène à ne plus faire son travail. Elle l'écoute et cherche une solution en excluant de déplacer le salarié car ce serait déplacer le problème (principe d'accompagnement) et en faisant face aux autres collaborateurs sur lesquels sa charge de travail se reporte (principe de réalisation de l'activité et, dans le même temps, d'équité dans la répartition de la charge de travail). Enfin, ces principes sont ambivalents : ils peuvent chacun s'appliquer légitimement dans la situation. Le manager doit donc réaliser un arbitrage : aucun des trois n'a une légitimité ou une prédominance sur les autres même s'ils sont tous le reflet d'exigences exprimées à divers degrés par l'organisation.

Ainsi, nous définissons l'**épreuve type** comme : la gestion, par le manager, d'un collaborateur en difficulté personnelle et/ou professionnelle en conciliant des principes en tension : (1) l'écoute et l'aide de l'individu en détresse, (2) la continuité de la réalisation du travail et (3) l'équité et la justice vis-à-vis des autres collaborateurs de l'équipe.

La caractérisation que nous en donnons est analytique et générique. Dans les récits d'épreuve que nous avons collectés, ces tensions apparaissent systématiquement. Toutefois, ce sont fréquemment deux des trois principes qui constituent la tension principale. Ces configurations spécifiques sont le reflet des particularités de multiples situations de diffraction de l'épreuve type. Leur résolution ne fait pas l'objet d'une procédure type : ces épreuves ne sont pas prescrites. Elles ne sont pas référencées comme tâche officielle des managers.

Pâtir subjectif

L'arbitrage entre les principes en tension n'est pas chose aisée pour le manager : Comment va-t-il réagir ? De plus, une épreuve confronte le manager à des questions délicates dont les principales sont liées (1) à la situation de difficulté du collaborateur (Comment faire pour « voir » les difficultés car certains salariés sont très « discrets » ? Comment être sûr de ne pas « passer à côté » d'une situation de souffrance ? La difficulté/souffrance est-elle vraie ou est-ce une forme de « chantage » ?) et (2) à l'attitude à adopter (Jusqu'où/quand/combien de temps l'écouter ? Ne suis-je pas en train de sortir de mon rôle ? Que faire – vers qui l'orienter/que lui proposer ? Ne vais-je pas « l'enfoncer » ou au contraire « l'assister » ? Qu'est-ce que je peux dire aux autres – médecin, RH, N+1, team-leaders, équipe – sans trahir la confidentialité ? Suis-je équitable vis-à-vis du reste de l'équipe ?). Ce questionnement ne va pas sans un pâtir subjectif :

« Alors je l'ai très mal vécu ! Je l'ai mal vécu dans le sens où je me suis dit : mince, qu'est-ce que je dois faire qu'est-ce que je ne dois pas faire. » (Doriane, E2)

« J'ai flingué le mec. Il revient, il faut que je le reflingue... Hush hush hush... Compliqué quand même. [...] À la limite, je suis assez fort pour survivre à ça, même si c'est perturbant mais lui était dans un état... » (Noé, E2)

« Et on sait qu'elle se retrouve seule avec un enfant et que même si elle avait un appartement à elle, au moins elle a un toit, elle ne se retrouvera pas à la rue, mais faut quand même qu'elle vive. Donc là, il y a quand même un petit cas de conscience. » (Henri, E2)

Les managers mentionnent diverses affectations, notamment un doute ou questionnement évoqué généralement sous l'angle de la compassion ou de l'empathie pour le collaborateur et sa détresse, une remise en question caractérisée notamment par des « états d'âme » ou « cas de conscience » et par la recherche de conseils auprès d'autres managers, du RH, du N+1, etc. Les managers mobilisent ainsi des amortisseurs pour faire face à l'épreuve, sous la forme de conseils ou de retour d'expérience des pairs ou d'autres acteurs spécialisés (« N'oublions pas aussi que nos collègues peuvent avoir eu des expériences similaires, et peuvent être de très bon conseil »).

Les managers évoquent également des troubles divers (par exemple de la fatigue, des difficultés à dormir, une préoccupation qui amène à se confier à son conjoint, etc.) voire un état de malaise manifeste qui s'est traduit, pour plusieurs managers interrogés, par un questionnement sur une éventuelle démission de l'entreprise :

« Mais quand ça dure depuis des mois et que ta fatigue continue d'augmenter, tu perds un peu pied. C'est ce qui s'est passé. [...] Dans le sens où j'étais tellement au bout et que je n'étais pas lucide que je pense que j'étais prêt à donner ma dém. » (Chloé, E2)

Ces divers extraits sont révélateurs d'un pàtir subjectif occasionné par l'affrontement des principes en tension, pàtir pouvant marquer durablement le manager. Ces situations ne sont pas neutres et ont une place parfois significative dans leur carrière et leur vie. Cela confirme le qualificatif d'épreuve et sa correspondance avec la caractérisation qu'en donne Martuccelli.

Issue de l'épreuve et sélection sociale

En tant qu'événements inattendus et dont la résolution n'est pas prescrite, les épreuves types ne font pas l'objet d'une évaluation standardisée. Une sélection sociale existe pourtant sous plusieurs formes. Ainsi, les managers ont évoqué des situations dans lesquelles le doute s'est installé dans l'esprit de leur équipe quant à leur compétence :

« [Ca a été] toute une année où je me suis mis du coup l'équipe à dos parce qu'ils n'en pouvaient plus, c'est allé très très loin. [...] Et après, j'ai vu individuellement chacun des membres de cette équipe-là pour débriefer de ça et pour m'excuser. [...] [Question : Et comment ont-ils reçu ces excuses ?] Ils l'ont très bien reçu. Ils m'ont dit : oui, quand on voit ce que tu es capable de faire pour ce mec-là, on imagine à peine ce que tu es capable de faire pour nous si jamais on a un souci. » (Tiphaine, E1)

Dans cet exemple ci-dessus, l'épreuve aura finalement un résultat positif en matière de sélection sociale : le manager retire du crédit auprès de son équipe là où elle craignait l'inverse. Cette sanction sociale est positive. Il n'en va pas toujours autant, au risque d'être marginalisé. Comme le souligne Olivia :

« Elle a même dit que je la harcelais. C'était moi la méchante, les autres dans l'équipe l'ont plainte et je me suis retrouvée seule. » (Olivia, Formation RPS no 1)

L'équipe n'est pas le seul acteur sanctionnant positivement ou non le comportement du manager face à l'épreuve. La personne en détresse elle-même peut être source de cette évaluation, tout comme le N+1 du manager, mettant ainsi en jeu son évolution de carrière :

« Mais c'est allé loin, jusqu'à harcèlement, j'ai une accusation de harcèlement qui me pend aux fesses. [...] Donc je suis le méchant qui est à l'origine de cette situation donc je suis son pire ennemi. » (Noé, E1)

« [...] elle est même allée se plaindre à mon [manager] de moi parce que je n'arrivais pas à communiquer avec elle et que c'était de ma faute... [Question : Cela a eu des conséquences sur votre évaluation par exemple ?] Oui. Il a perdu confiance en moi. Complètement. » (Queenie, E1)

Ces extraits soulignent les multiples enjeux d'évaluation – de compétence, de réputation – ressentis par les managers à l'occasion de l'affrontement des épreuves.

L'épreuve type est une déclinaison d'enjeux socio-historiques

La dernière caractéristique de l'épreuve est son appartenance à un espace-temps particulier. Elle est épreuve car elle existe du fait d'une configuration sociale particulière. Pour identifier les enjeux socio-historiques à l'origine de l'épreuve type, nous avons suivi deux interrogations. La première est formulée ainsi : pourquoi les managers font-ils face à cette épreuve aujourd'hui ? (Qu'est-ce qui explique que cette épreuve est contemporaine ?) La seconde est articulée autour d'une apparition générale de l'épreuve dans l'ensemble de la société : les principes en tension sont-ils propres à DLP où sont-ils plus généraux – indépendants de l'entreprise, de son organisation, de son activité, etc. ? Nous avons identifié deux éléments de réponse à la première interrogation. Deux enjeux socio-historiques semblent se croiser pour donner naissance à l'épreuve type : (1) la pression faite aux managers d'être vigilants pour éviter la publicité d'un suicide au travail et (2) l'irruption de la vie privée dans l'organisation.

(1) Cette pression a été évoquée par les managers au travers de la mention d'une note publiée par la direction et diffusée le 25 février 2010 dans l'entreprise suite aux suicides de deux salariés de l'entreprise. Comme nous l'avons indiqué ci-dessus (voir Chapitre 3, 1.4.2.), cette note se conclut par un appel de la direction envers les managers et ce afin de « redoubler de vigilance et rester en position d'écoute active au sein de nos équipes afin de faire remonter les situations complexes à la hiérarchie ». Selon nous, cette pression est contemporaine. En effet, la préoccupation pour les risques psychosociaux s'est développée récemment sous l'effet des vagues de suicides liés au travail médiatisés en 2006-2007 dans des entreprises comme Renault, Peugeot, Sodexo, etc. et puis en 2010 par l'« affaire » France Télécom. Si les chercheurs travaillent depuis de nombreuses années sur ces questions (par exemple, Aubert et Pagès, 1989; Chanlat, 1990c), force est de constater que leur actualité dans la sphère publique et dans les pratiques des organisations est récente – en témoignent les dates des Accords interprofessionnels signés par les partenaires sociaux sur le stress au travail (2 juillet 2008) ou la violence et le harcèlement au travail (26 mars 2010) ou encore les rapports publics élaborés sur ces questions (Dériot, 2010; Lachmann, et al., 2010; Lefrand, 2011; Nasse et Légeron, 2008). Ces éléments sont autant d'arguments en faveur d'une dimension singulièrement historique de la pression faite aux managers d'être vigilants concernant la souffrance de leurs salariés. De plus, ce mode particulier de gestion de problèmes sociétaux et organisationnels est qualifié de « morale humanitaire » contemporaine, une nouvelle forme de gouvernamentalité touchant les sociétés

occidentales (Fassin, 2006; 2010) et qui s'applique ici plus spécialement aux managers, véritables « coussins compassionnels » chargés d'absorber, par l'écoute bienveillante, les dysfonctionnements de l'organisation du travail (Clot, 2010). Ce premier enjeu socio-historique suffirait à expliquer la préoccupation pour les épreuves dont l'origine est majoritairement professionnelle (malaise suite à une mutation, mésentente avec un collègue de travail, etc.). Pour autant, nous avons vu que les managers avaient également à traiter des difficultés d'origine personnelle. Le traitement à part égale des situations de détresse d'origine personnelle ou professionnelle peut s'expliquer par un deuxième enjeu socio-historique.

(2) Le second enjeu socio-historique concerne ici un déplacement du type de questions légitimes pouvant être traitées dans l'entreprise DLP. Comme le soulignent plusieurs managers :

« Tu arrives, tes problèmes tu les laisses dans ton [vestiaire] et puis tu continues. Oui mais voilà. À un moment donné, peut-être qu'on ne sait pas faire... Et de toute façon, dans la société actuelle, on est dans une société de gens qui sont de plus en plus assistés pour tout, je pense qu'il faut en être conscient et ça fait partie du jeu. » (Ugo, E2)

« [...] on a en concentré ce qu'on a maintenant dans notre société française. C'est de l'assistantat à 100 % au niveau des gens. Tu as de plus en plus de gens qui se laissent vivre. [...] Et du coup ça crée de très très fortes attentes sur les managers. » (Tiphaine, E1)

Ces managers évoquent une évolution sociétale : les problèmes des individus ne sont plus laissés à la porte de l'entreprise et sont amenés par les collaborateurs sur le lieu de travail. Cette évolution fait que les managers doivent désormais également s'occuper des problèmes personnels de leurs collaborateurs (« ça fait partie du jeu »). Le signe de cette évolution se trouve également dans d'autres indices¹²³ : le développement des réflexions autour de l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle (notamment du fait du développement des NTIC), le développement de services aux salariés de type crèches d'entreprise ou conciergeries ou encore la prise de conscience par les entreprises que la loyauté des cadres – y compris de cadres supérieurs – ne résistait plus aux enjeux personnels et familiaux (Courpasson et Thoenig, 2008).

En résumé, deux enjeux socio-historiques se croisent et créent l'épreuve type que nous étudions. D'une part, il est demandé aux managers d'être « vigilants » et « à l'écoute » de leurs collaborateurs pour éviter que l'entreprise qui les emploie ne se retrouve stigmatisée par la survenue de suicides de ses salariés. D'autre part, cette écoute est d'autant plus nécessaire que la vie privée a passé la frontière du vestiaire de l'entreprise. Les organisations se trouvent ainsi face à la prise en charge de problèmes personnels qu'elles n'ont pas (directement) créés.

¹²³ Nous remercions Danilo Martuccelli dont les commentaires nous ont aidés à mettre en évidence ces éléments.

*

* *

Nous devons cependant procéder à une seconde vérification : l'épreuve type identifiée est-elle propre à DLP ou plus généralement partagée ? Cette épreuve serait-elle la conséquence de la culture américaine de l'entreprise, culture dans laquelle les managers prennent soin de leurs employés comme un pasteur veille sur son troupeau (voir Segal, 2009:215) ? Nous allons éclaircir ce point en deux temps : (1) en présentant les résultats d'une étude réalisée dans une autre entreprise puis (2) en étudiant un texte publié sur un réseau social dédié aux professionnels.

(1) Pour déterminer si l'épreuve type est propre – ou non – à DLP, nous allons présenter les résultats d'une étude empirique menée dans une autre entreprise dont les caractéristiques sont sensiblement différentes de DLP. En effet, nous avons réalisé neuf entretiens de recherche avec des managers dans le cadre d'un partenariat avec l'ANACT. Il s'agissait d'apprécier les effets d'une formation dispensée aux managers dans le cadre de la prévention des RPS au sein de la DRH de la région Ouest d'une grande entreprise du secteur des télécommunications (les détails concernant cette entité et le contexte de l'étude sont présentés dans l'annexe 4). Ces neuf managers ont été contactés par l'intermédiaire d'un responsable RH, interlocuteur pour l'étude réalisée dans l'entreprise, et animateur de la formation en question. Nous avons utilisé le même guide d'entretien que pour DLP, ce qui autorise une comparaison des deux études. Ces managers ont évoqué des situations impliquant des RPS reprenant les caractéristiques évoquées par les managers de DLP : l'épreuve type n'est donc pas cantonnée à DLP. Néanmoins, ces deux entreprises partagent un historique de suicides au travail. L'épreuve type serait-elle propre aux entreprises ayant été frappées par ces drames ?

(2) Sans pouvoir affirmer définitivement que notre épreuve type est présente dans l'ensemble des formes organisationnelles de la société française contemporaine, nous pensons que cette lecture est loin d'être invraisemblable. Nous reproduisons ci-dessous un texte publié par une consultante sur la liste de diffusion du Groupe Viadéo « Améliorer la qualité de vie du travail grâce à un nouveau style de management » (voir l'encadré no 7).

Encadré no 7 : « Le manager face aux risques psychosociaux »

« Un des rôles du manager d'équipe est d'être garant de la performance. Dans le cadre des objectifs qui lui sont fixés, il doit développer une vision claire, qu'il va partager avec son équipe afin que chacun de ses membres comprenne sa place et la contribution qui est attendue de lui. Pour cela, il doit avoir une posture de leader afin de motiver et permettre à chacun de libérer son potentiel.

Parallèlement un des rôles demandés aux managers aujourd'hui est de s'assurer de la qualité de vie au travail de ses collaborateurs. A défaut, son mode de management peut être perçu comme un facteur de stress pour son équipe.

Pris en tenaille entre les décisions prises en amont et les attentes des membres de son équipe, il doit incarner les valeurs de l'entreprise tout en s'assurant de l'épanouissement de chacun dans son travail ; assurer l'atteinte des objectifs tout en résolvant les problèmes de terrain ; s'assurer du bien être de ses collaborateurs tout en gérant son propre stress, motiver les personnes tout en gérant les difficultés relationnelles entre elles.

Or, dans le un contexte exigeant où les mutations s'accroissent, les sources de tension ne manquent pas provoquant stress, harcèlement, conflit, démotivation...

S'il est clair que le manager d'équipe a un rôle essentiel à jouer dans la prévention et la gestion de ces risques, encore faut il clarifier son rôle et lui donner les moyens nécessaires pour l'assurer.

Un certain nombre de questions se posent à lui : comment détecter les signaux faibles ? Comment être à l'écoute des besoins de chacun sans se laisser envahir par ses propres émotions ? Comment gérer les relations interpersonnelles avant d'en arriver au conflit ? Ou encore comment transformer les facteurs de risques identifiés en conduite de prévention ?

Dès lors, comment mettre les managers en position de comprendre le champ de ces risques complexes, de diagnostiquer et gérer des situations et des pratiques à risques et d'accompagner le changement sans leur donner la formation nécessaire.

Comment permettre aux managers de comprendre le rôle spécifique qu'ils ont à jouer face aux risques psychosociaux sans faire croître les compétences qui leur permettront d'assurer sereinement leur rôle d'encadrant en ayant une posture adaptée ?

Oui, l'équilibre entre résultat et bien être passe bien par les managers d'équipe mais leur fixer cet objectif ne suffit pas à apporter la solution, encore faut il leur donner les moyens de répondre à toutes ces questions.

Alors seulement performance et qualité de vie au travail pourront se concilier et se renforcer mutuellement.

www.murielradal.com » (texte intégral – incluant l'orthographe et la grammaire d'origine)

Source :

<http://www.viadeo.com/hub/forums/detaildiscussion/?containerId=0021h49i9wwj10ei&action=messageDetail&messageId=00277vwa6bkyy30&forumId=002465hb3stp4cb&mtrck=ee668f58722ddfdb3e08b63d6dec142e3b1063bd0e79a5a2546c4586c38efb8a472e2a53489be63c340ed0bb5fc47d5>, (consulté le 26 mars 2012)

Dans ce texte de promotion de l'expertise d'un cabinet de conseil, il est question de managers « pris en tenaille entre les décisions prises en amont et les attentes des membres de son équipe », du devoir du manager de « s'assurer du bien-être de ses collaborateurs » mais également de questions : « comment détecter les signaux faibles ? Comment être à l'écoute des besoins de chacun sans se laisser envahir par ses propres émotions ? ». Nous retrouvons ici divers éléments caractéristiques de notre épreuve type. Si ce texte ne s'applique pas exclusivement aux situations de gestion des collaborateurs en détresse, il les évoque de façon

claire. Les tensions entre l'atteinte des objectifs et l'écoute de chacun dans sa singularité, la mention des signaux faibles ou de l'équilibre à trouver dans sa posture sont autant d'éléments confirmant la diffusion plus générale de cette épreuve type que nous avons identifiée, qualifiée et choisie pour être notre cas d'étude. C'est au travers de l'affrontement de ces épreuves de gestion de collaborateurs en détresse que nous étudierons la construction de l'identité managériale.

*

* *

En résumé, notre épreuve type a les caractéristiques suivantes (tableau no 25) :

Critères	Définition de l'épreuve type
Récit de mise à l'épreuve : principes en tension	Devoir gérer un collaborateur en difficulté personnelle (et/ou professionnelle) en conciliant : <ul style="list-style-type: none"> – Ecoute et aide de l'individu en détresse – Continuité de la réalisation du travail (de l'individu, de l'équipe) – Maintien d'un équilibre vis-à-vis du collectif (équité de traitement, justice)
Pâtir subjectif	Questionnement sur l'attitude à adopter, les limites à poser, etc. (avec conséquences potentielles en matière de perte de sommeil, de fatigue, etc.)
Evaluation / sélection sociale	Confiance des collaborateurs, prestige auprès de l'équipe, enjeux de carrière vis-à-vis du N+1
Déclinaison d'enjeux socio-historiques	Emergence de l'intensité de la préoccupation pour le mal-être des salariés suite à deux événements type suicides et tentative de suicide dans l'entreprise (dans un contexte français plus général de médiatisation des suicides en lien avec le travail) Renouvellement des liens entre l'entreprise et la vie privée des salariés (les problèmes personnels ne restent plus à la porte de l'entreprise) Forme contemporaine de gouvernementalité par l'écoute et la compassion

Tableau no 25 : L'épreuve type retenue comme cas d'étude

1.3. Le discours de régulation identitaire : le manager empathique

La régulation identitaire de la formation RPS est un élément important pour appréhender la construction identitaire durant l'épreuve. Ce discours véhicule des identités sociales (1.3.1.) auxquelles les managers sont exposés (1.3.2.) et qu'ils reçoivent diversement (1.3.3.).

1.3.1. Les identités sociales promues dans le discours de régulation identitaire

Le terme de discours renvoie à un concept générique mobilisé de façon variée dans la littérature en théorie des organisations (Alvesson et Kärreman, 2000). Nous reprenons ici le

« discours » tel que nous l'avons défini dans le premier chapitre (voir 3.2.2.), c'est-à-dire les formes de langage incarnées dans des pratiques d'expression (*talking*) et d'écriture ainsi que dans des représentations visuelles et des artefacts culturels construits (plutôt que révélés) et proposant des identités sociales. Le discours de régulation identitaire que nous étudions a été appréhendé au travers de la formation RPS et des cafés-échanges ainsi que de documents écrits et d'entretiens avec les concepteurs et animateurs des formations. Nous allons le restituer dans les grandes lignes avant d'explicitier les identités sociales qu'il véhicule.

Le discours de régulation identitaire

Notre codage thématique émergent fait apparaître que ce discours est à la fois (1) une visée et (2) un contenu. Il est majoritairement véhiculé par la parole de la formatrice et les supports qui l'accompagnent, notamment des artefacts visuels.

(1) La visée est explicitement de « Mobiliser le management et faire de la santé et de la sécurité au travail un outil de pilotage au quotidien » (Document de présentation de la formation). Cette visée est un objectif à atteindre par l'entreprise. Malgré quelques légers remaniements en septembre 2011, suite à la signature par les partenaires sociaux et la direction de l'Accord Relatif à la Prévention, l'Évaluation et le Traitement du Stress au Travail et des Risques Psychosociaux dans l'Entreprise, les objectifs de la formation demeurent les suivants :

« Que les managers soient capables de

- ✓ Identifier les facteurs de protection et de risques psychosociaux
- ✓ En s'aidant de collectifs, mettre en œuvre des actions qui améliorent la prise en compte des RPS dans l'équipe
- ✓ Repérer et aider un salarié en souffrance »

(Document de présentation de la formation)

Les managers de proximité sont ainsi désignés comme acteurs clés de la prévention des RPS (avec la direction, les salariés, les instances représentatives du personnel ou encore les services support comme la DRH ou la médecine du travail... soit l'ensemble des salariés de l'entreprise). Leur rôle passe par deux éléments : leur vigilance et leurs actions. C'est sur ces deux éléments que le discours peut également être analysé comme un contenu.

(2) En ce qui concerne le contenu, les messages diffusés durant la formation et les cafés-échanges peuvent être regroupés en deux grands axes : (a) les messages « génériques » qui s'appliquent en toutes situations, et (b) les messages « spécifiques » liés à des situations précises.

(a) Les messages dits génériques sont des recommandations en matière de comportement ou d'actions à entreprendre. La formatrice les évoque à deux grandes occasions : lors des débriefings des exercices ou bilans des huit grandes séquences et de la formation ainsi qu'au cours des séquences no 4 et 6 lorsque les managers évoquent des « situations-problèmes » personnelles¹²⁴. Ces messages se retrouvent d'une formation à l'autre – ils ne sont donc pas spécifiques aux situations évoquées par les managers participants : communiquer, donner de l'autonomie aux salariés et poser un cadre. « Communiquer » renvoie à la fois à une qualité relationnelle du manager et à l'organisation de la communication au sein de l'équipe. En tant que manager, il faut savoir trouver le bon niveau de communication avec ses salariés. Il est également question de parler à ses collaborateurs car « le silence peut être dangereux » (Formatrice, Formation no 2). Cela peut se faire en direct (recevoir une personne dans son bureau) mais aussi lors des briefings (les réunions d'équipe hebdomadaires ou quotidiennes). Mais « parler » ne suffit pas, la communication doit s'organiser :

« Il ne suffit pas de créer des espaces d'échanges, la communication constructive n'apparaît pas forcément naturellement. Il faut se poser la question de : comment mettre en place un groupe de travail ? Le but est que les gens soient impliqués » (Formatrice, formation no 2)

Ce message véhicule donc l'idée de création et d'animation d'espaces de discussion pour établir les contradictions du travail et chercher collectivement des solutions – comme le préconisent des études récentes pour lutter contre les RPS (Detchessahar, 2011; Pihel, Detchessahar et Minguet, 2009). Ce qui suppose donc d'impliquer ses collaborateurs et de considérer qu'ils ont la capacité de participer à la recherche de pistes d'amélioration de leurs conditions de travail. Durant la formation, l'animatrice va faire part de son interprétation des situations-problèmes évoquées par les managers comme étant issues de problèmes de communication¹²⁵ ou comme pouvant être résolues avec une meilleure communication. Ce premier message est en lien avec les autres, notamment avec l'autonomie. En effet, il s'agit de lier ces espaces de discussion et d'autonomie voire « d'autogestion » des collaborateurs :

Dans le débriefing (conclusion de la première journée de formation), la formatrice résume les messages clés : « [...] Proposer des espaces dans lequel les cast-members peuvent s'impliquer participer, générer de l'autogestion ; faire du soutien managérial, faire confiance aux cast-

¹²⁴ Situations-problèmes aussi appelées : « Choix d'une action réussie où l'acte managérial se situe dans un environnement complexe au croisement avec des RPS » (Support distribué durant la formation, séquence no 4)

¹²⁵ Dans la formation no 2, la formatrice interprète un conflit entre une personne et le reste de l'équipe comme un problème de communication. Pour elle, c'est le résultat d'une situation de flou autour des tâches, la personne se surcharge, il y a quelques ratés... Et le groupe peut l'enfoncer. La solution est alors de redéfinir les tâches de la personne et de l'équipe, et de les responsabiliser. Par exemple en affectant une responsabilité par personne.

members, leur laisser proposer des outils et au sens de : « vous connaissez bien le travail » ; ouvrir un espace permettant la critique constructive. [...] » (Notes d'observation, Formation no 2)

Le message suivant, poser un cadre, est également intégrateur des deux précédents. La formatrice y revient périodiquement au cours des deux jours et lors des cafés-échanges. Ce message fait référence à des actions concrètes comme le « recadrage » d'un collaborateur lorsqu'il sort de son rôle (par exemple lorsqu'il refuse de faire ce que le manager attend de lui ou qu'il pose des exigences déplacées) :

Commentaires de la formatrice en cours de séquence 6 – au sujet des situations racontées par les managers : « De temps en temps, et c'est votre rôle, c'est reposer le cadre, même si des fois ce n'est pas agréable, il faut le faire » (Notes d'observation, Formation no 2)

Plus généralement, le manager est présenté comme garant du cadre : il le pose, le fait respecter mais laisse des marges de manœuvre aux collaborateurs, ce qui suppose une certaine complexité, un dosage dans son autorité. Cette situation est également complexe du fait de sa connotation négative (ce n'est pas mal de poser un cadre) et de son exercice avec « humanité » :

« La formatrice débriefe la séquence no 4 : [...] Rôle complexe du manager : apporter de l'humanité tout en posant des paroles d'autorité qui cadrent (et ce n'est pas un mal de cadrer) et parfois il faut (re)dire le cadre même si c'est épuisant. Pour faire sens chez les collaborateurs, il faut parfois répéter [...] » (Notes d'observation, Formation no 2)

Ces messages sont génériques. Ils diffusent l'idée d'un manager responsable, assumant son autorité (le cadre) mais attentif à un exercice souple de celle-ci, notamment du fait de la recherche d'autonomie et d'implication pour ses collaborateurs. Cet exercice passe beaucoup par la communication, tant pour le manager qui doit parler que pour les collaborateurs qui sont invités à s'exprimer dans des espaces de discussion. Ces préconisations visent également, mais pas exclusivement, à prévenir et à réduire les RPS. A côté de ces préconisations – ou plus précisément dans l'écran de ces messages génériques – la formatrice aborde des messages plus « spécifiques » liés à des situations de travail précises, en lien avec les RPS. Comme le souligne une des participants qui a assisté à la formation notamment pour s'assurer de sa conformité avec l'ensemble des programmes des formations « Leadership » dispensés par l'université interne :

« Les messages que j'ai entendus sont cohérents avec les messages RH tels que je les ai entendus dans notre stratégie de développement. Donc j'ai trouvé que c'était très cohérent en termes de donner le rôle et la responsabilité aux managers. » (Manager de l'université interne)

Ces messages généraux prolongent ainsi les messages donnés par ailleurs aux managers dans d'autres formations. C'est, en quelque sorte, ce que l'on attend d'un manager à DLP – le discours de régulation identitaire général. En revanche, les messages spécifiques constituent véritablement le discours de régulation identitaire propre aux situations de RPS.

(b) Les messages dits spécifiques sont associés à des situations précises en lien avec les RPS. Deux situations principales émergent de notre codage : détecter un collaborateur en souffrance (ou en difficulté ou en détresse), et gérer un collaborateur en souffrance. Ces deux situations sont abordées explicitement lors de la séquence no 5 de la formation : « Accompagner les cast-members en difficulté ». Elles émergent également lors d'autres exercices¹²⁶. Ces messages spécifiques correspondent par ailleurs directement aux exigences de vigilance et d'actions de prévention des RPS telles qu'évoquées dans les documents de présentation de la formation et dans l'Accord sur le stress signé dans l'entreprise. C'est en cela que nous estimons qu'ils constituent la régulation identitaire spécifique que nous étudions.

La détection d'un collaborateur en souffrance est associée aux messages suivants : être vigilant quant aux « signaux d'alerte » permettant de détecter un cast-member en souffrance (pleurs, négligence vestimentaire, propos confus, manque de motivation, déconcentration, etc.) et tenir compte du cumul des signaux, de leur répétition. Il est également conseillé aux managers de solliciter un feed-back pour valider leur ressenti en s'appuyant sur les team-leaders.

La gestion d'un collaborateur en souffrance – formulation proche de notre épreuve type – implique une attitude spécifique du manager : repérer, écouter, traiter, orienter. Il s'agit ici de recevoir le collaborateur, de l'écouter, de rechercher l'origine de sa détresse et de prendre des mesures susceptibles de l'aider – mais aussi de le recadrer le cas échéant. Toutefois, il faut également que le manager sache alerter d'autres acteurs-relais voire, dans certains cas, leur envoyer directement son collaborateur. Ces acteurs-relais sont listés durant la formation et leurs rôles sont précisés : ressources humaines (questions liées au droit du travail, des perspectives de développement du collaborateur à son licenciement), médecin du travail – ou infirmière (prise en charge en cas d'urgence comme une crise de larmes ou de nerfs ; suivi médical et qualification éventuelle d'inaptitude), mission handicap (pour les collaborateurs handicapés ou en incapacité partielle permanente), psychologues (cellule d'écoute téléphonique ou consultations physiques sur le site), assistante sociale (pour les questions plus personnelles), représentants du personnel

¹²⁶ Ce sont des situations amenées par la formatrice dans des études de cas vidéo et papier dans les séquences no 1 et 2 ; mais également des situations amenées à la fois par la formatrice et les managers dans les questions du jeu de l'oeil de la séquence no 3 ; et, enfin, ce sont une part importante des situations-problèmes évoquées par les managers dans les séquences no 4 et 6.

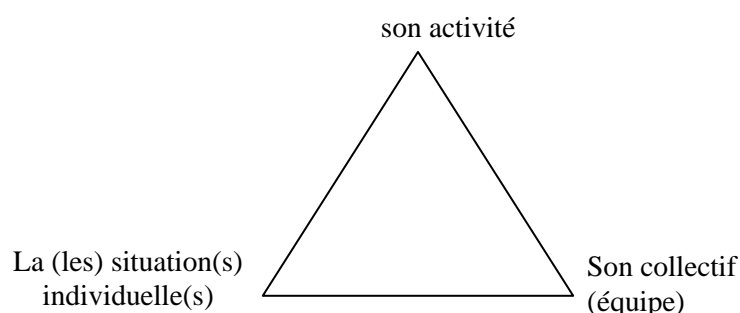
(pour accompagner le collaborateur en cas de harcèlement), etc. De plus, la formatrice évoque un rôle protecteur du manager vis-à-vis de l'équipe :

« Attention à ne pas être trop centré sur les personnes, il faut également se recentrer sur le travail sur le collectif. [...] Attention, si vous déplacez le problème, cela risque d'affecter un autre salarié. À l'extrême, il faut songer aux licenciements. » (Formatrice, Formation no 2)

Si la formatrice n'évoque pas de consignes standardisées, elle dessine – littéralement – deux artefacts indiquant l'espace au sein duquel se prennent ces décisions. Le premier est un schéma dessiné durant la formation et rappelé dans la première Newsletter des cafés-échanges – c'est dire sa place essentielle dans le dispositif (Cf. encadré no 8).

Encadré no 8 : Extrait de la Newsletter no 2 des cafés-échanges (Mai 2011)

Ce café-échanges du mois de mai à été à la fois enrichissant pour les participants et en même temps nourri par eux. Il confirme l'intérêt de ce temps, que l'on ait ou non une situation à faire avancer. La situation amenée ce mois-ci à permis d'approfondir concrètement plusieurs notions. L'une d'elle est de « retrouver » pour le manager, l'équilibre acceptable entre



Une deuxième notion abordée est la possibilité, pour débloquer une situation, de faire appel à des soutiens (médecins du travail, assistante sociale, d'autres managers...) qui aident également en situation tendue à la prise de distance.

Cet artefact¹²⁷ rappelle le message de la formation : face à un collaborateur en souffrance, il n'y a pas une seule manière de procéder mais il faut écouter le collaborateur, l'aider et l'orienter tout en veillant à ne pas déstabiliser le collectif et assurer la réalisation de l'activité :

¹²⁷ Ce schéma reprend les tensions que nous avons identifiées comme étant constitutives de l'épreuve type. Deux remarques à ce sujet : (1) dans notre travail de recherche, l'identification de l'épreuve type a été conduite à partir d'une réflexion sur les situations évoquées par les managers. Si nous n'avons pas repris ni appliqué tel quel le schéma proposé par la formatrice, il est cependant venu confirmer nos réflexions ; (2) par ailleurs, si l'épreuve type est à ce point le reflet de l'outil de formation, cela peut signifier que les managers se sont appropriés ce schéma au point qu'il est devenu leur grille de lecture des situations de RPS – il n'est donc pas étonnant que nous l'ayons retrouvé lors des premiers entretiens de recherche. En tout état de cause, il représente une modélisation faisant sens de l'expérience des managers (pour mémoire, la formation a été co-construite par la formatrice et des managers

« Le rôle du manager, c'est de maintenir un équilibre entre une mission à accomplir, un collectif, et des individus. S'il y a trop de déséquilibre, on va au clash ; vous avez un cercle d'influence, voici sur quoi vous pouvez agir [référence aux artefacts]. Attention à ne pas rester bloqué dans la zone qui nous préoccupe, il faut se centrer sur ce que l'on peut faire » (Formation no 2)

Le second artefact est un outil conceptuel qui est proposé durant la formation (dit la « marguerite »). Cet outil est présenté dans la figure no 21. Il est construit dès la première séquence sur la base d'un exercice de commentaire d'une vidéo : une assistante racontant les conditions de travail l'ayant conduite à un épuisement professionnel. Les managers vont lister les causes potentielles de cette situation et la formatrice les note et les épingle sur un tableau métaplan. Progressivement, elle dessine la « marguerite », un schéma à cinq pétales qui correspondent au contenu de la tâche de la personne, l'organisation de son travail, son environnement physique, son environnement socio-économique et les relations de travail (qui est souvent le niveau le plus complété). Cet outil sert progressivement dans la formation à analyser les situations proposées par la formatrice ou par les managers lorsqu'ils racontent leurs propres situations-problèmes en lien avec les RPS (ils sont amenés à réfléchir individuellement sur leur situation-problème en la décomposant dans les catégories de la marguerite). Les cinq dimensions de la marguerite renvoient à la fois à des causes de dysfonctionnement dans des situations de travail et à des pistes de solutions pour aider le manager à dégager des marges de manœuvre supplémentaires. Il est donc utilisé en diagnostic et recherche de solutions :

« Vous ne trouvez pas LA solution mais des pistes en vous appuyant sur ce qu'il y a dans la salle (les pairs ; la marguerite) » (Notes d'observation, messages clés de la formatrice à la fin de la séquence no 5, Formation no 1)

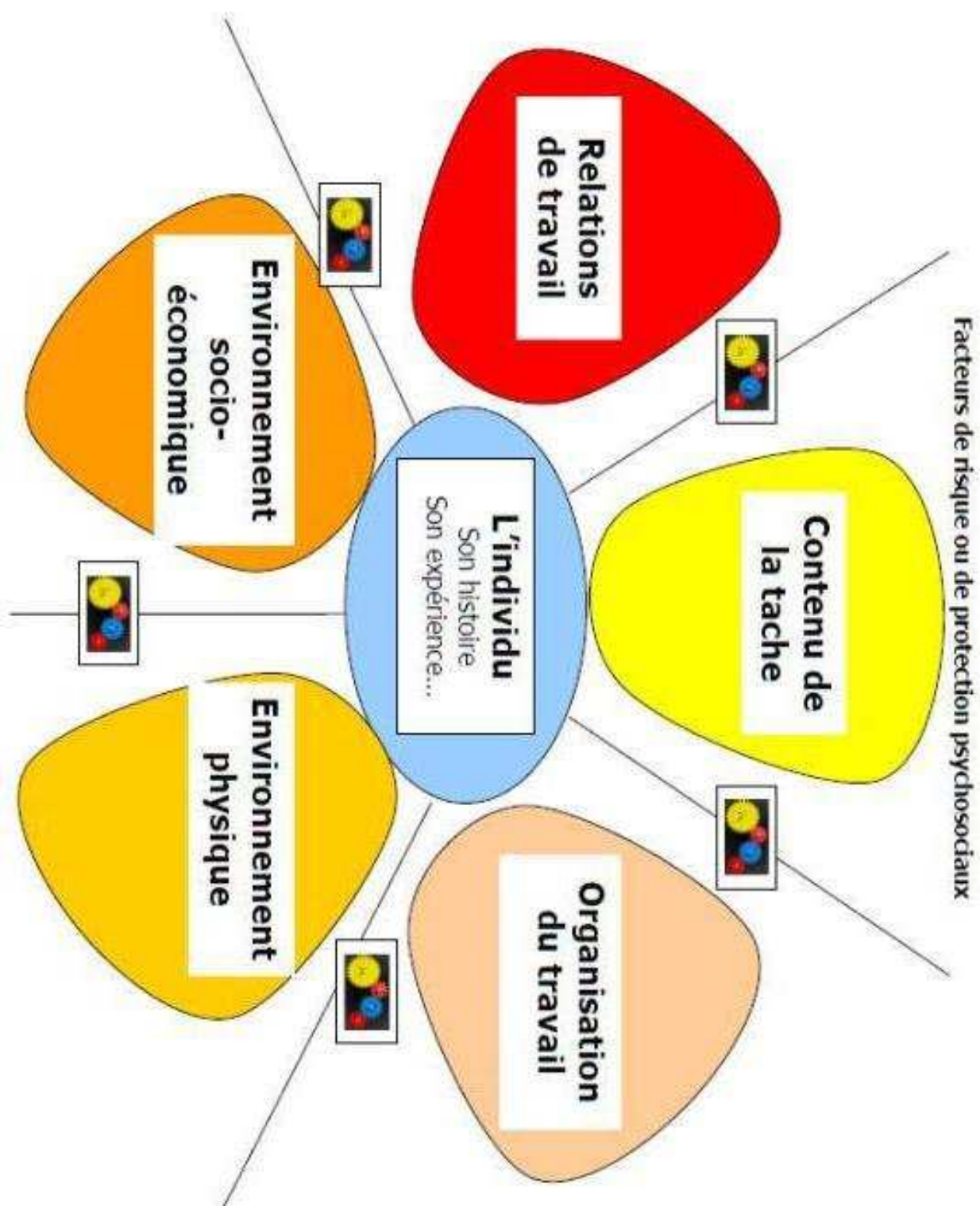


Figure no 21 : La « marguerite », outil conceptuel de la formation RPS pour prévenir, diagnostiquer et résoudre les situations de RPS (Source : document pédagogique élaboré par l'animatrice de la formation)

En proposant aux participants une relecture de leurs situations personnelles à l'aide des catégories de la marguerite, la formatrice fait passer ses messages et incite à agir différemment. Ce discours de régulation identitaire entraîne peu de tensions ou de questionnements des participants, à quelques exceptions. Ainsi, il se heurte aux retours d'expérience des managers concernant leurs relations avec ces acteurs-relais ou encore à des réserves émises sur les préconisations de la formatrice :

Remarque de Noé au sujet du RH : « on aimerait bien le voir » (acquiescement des autres participants) ; remarque d'un manager au sujet des représentants du personnel : attention aux jeux d'acteurs notamment en période d'élection, ils peuvent allumer un incendie pour l'éteindre après... (Notes d'observation, Formation no 2)

Attention à « ne pas tendre le bâton pour se faire battre », il existe beaucoup d'outils et il y a toujours un risque de détourner ces outils pour profiter du système (les cast-members peuvent se faire passer pour des victimes) (Notes d'observation, Formation no 2)

Ce discours peut également entrer en tension avec d'autres venants de la hiérarchie ou d'acteurs-relais (comme les RH), centrés sur le respect des règles ou sur la performance :

Lors du bilan de la formation, Sophie mentionne un doute concernant l'attitude à adopter : « Comment il faut être ? Qu'est-ce qu'on attend de nous ? Des fois il faut être rigide, des fois il ne faut pas trop rigide... » (Notes d'observation, Séquence no 7, Formation no 2)

En tout état de cause, ces bémols ne remettent pas en cause la structure même du discours ni ses messages clés. Ils soulignent cependant que, selon les situations, les principes préconisés peuvent être difficiles à appliquer.

*

* *

Nous avons détaillé à la fois la visée et le contenu du discours de régulation identitaire, porté par des messages clés et incarné dans des artefacts, notamment dans ce qu'il a de spécifique concernant la détection des salariés en détresse et leur gestion. Pour comprendre quelle est sa portée en matière de (re)définition des facettes de l'identité managériale, nous allons désormais préciser les identités sociales qui y sont véhiculées et leur « sphère d'actions » respective.

Les identités sociales véhiculées et leur « sphère d'actions »

Le discours de régulation identitaire spécifique véhicule une identité sociale précise : celle du manager « empathique », à la fois attentif (ou vigilant), à l'écoute et accompagnateur de ses collaborateurs en détresse. L'empathie est définie comme : « Faculté de s'identifier à quelqu'un, de ressentir ce qu'il ressent. » (LePetitRobert, 2000:837). Il ne s'agit pas d'un manager compassionnel ou compatissant, ce qui supposerait que le manager doivent « partager les maux » (ibid, p. 471-472) de ses collaborateurs, s'apitoyer sur leur sort et les plaindre – même si l'empathie fait également référence à une sensibilité et une humanité. Si le manager empathique peut et doit tenir compte du malaise de ses collaborateurs, il n'en reste pas moins leur responsable et « garant du cadre » et des règles de l'organisation, de la continuité de la réalisation du travail et de l'équilibre de l'équipe.

C'est une facette identitaire au sens où c'est une des dimensions de l'identité de manager qui ne s'applique que dans certaines situations (dont les épreuves). Cette facette apparaît cohérente avec les autres discours de régulation identitaire véhiculés dans les formations de l'entreprise – mais elle est spécifiée précisément en lien avec des situations de détection et de gestion des collaborateurs en détresse – cette facette a donc sa propre « sphère d'actions » :

« Ça rejoint un petit peu les formations de management, leadership, etc. on nous dit toujours qu'en fait il faut se mettre... Il faut essayer de se mettre dans la tête de l'autre pour essayer de le comprendre et de résoudre des problèmes. [...] C'est cohérent. Après ce ne sont pas les mêmes sujets mais c'est cohérent dans la démarche. » (Doriane, E1)

Cette facette de l'identité managériale est associée à une « sphère d'actions » (Silverman, 2006), c'est-à-dire ce que le porteur de cette facette est autorisé ou non à faire¹²⁸. En l'occurrence, conformément à ce que nous avons identifié ci-dessus dans le discours de régulation identitaire, la sphère d'actions du manager empathique comprend : une attention aux signaux d'alerte, quitte à poser des questions et à « aller chercher » le salarié en détresse, le recevoir dans son bureau et l'écouter, lui proposer de l'aide (aménagement d'horaires, etc.) et l'orienter vers les acteurs-relais appropriés (médecin du travail, assistante sociale, cellule psychologique, etc.). C'est aussi un manager qui recadre selon les besoins (notamment pour protéger le groupe, etc.).

Cette facette n'est pas la seule identité sociale portée par le discours diffusé au cours de la formation RPS ou des cafés-échanges. Deux autres sont également systématiquement évoquées :

¹²⁸ « [...] what the character is allowed (or not allowed) to do. » (Beech et Sims, 2007:294)

Le Responsable de la DSST évoque deux extrêmes de comportement chez les managers : (1) ce n'est pas possible que cela arrive chez nous – comportement de déni et (2) demander à suivre un diplôme de psychologie du travail – et ainsi se mettre en danger parce que ce n'est pas son métier (Notes d'observation, Café-échanges no 3)

Nous trouvons ici le manager « insensible », dans le déni de la détresse de ses collaborateurs, celui qui ne sort jamais de son bureau, laisse ses collaborateurs à leurs difficultés, etc. Sa sphère d'actions est opposée à celle du manager « empathique ». Une seconde figure dénonce les excès du manager empathique : le « psychologue » (ou « l'assistante sociale »). Ces figures sont d'ailleurs évoquées par la formatrice et les participants :

« Est-ce que l'on ne devient pas des assistantes sociales ? » (un participant, Formation no 2)

Nous voyons donc émerger des anti-identités (Sveningsson et Alvesson, 2003) qui bornent les contours du manager empathique et de sa sphère d'action. Ce sont les trois identités sociales véhiculées par le discours de régulation identitaire.

*

* *

Les discours de régulation identitaire peuvent rater leur cible et n'avoir aucune influence sur les salariés, ou, au contraire réussir à les amener à se redéfinir en mobilisant les identités sociales qu'il véhicule (Alvesson et Willmott, 2002). Ce n'est donc pas l'existence d'un discours de régulation identitaire qui garantit son efficacité. Fondamentalement, c'est l'opération critique de mise en lien du discours et de l'identité des salariés qui favorise sa capacité à les influencer (Alvesson et Willmott, 2002).

1.3.2. Exposer les managers au discours : la formation décryptée

Le discours de régulation identitaire est délivré lors de la formation RPS et des cafés-échanges. Toutefois, ce sont les pratiques pédagogiques concrètes de la formatrice qui permettent son expression et sa mise en lien avec l'identité des managers, notamment par la sollicitation de leur active participation. Ces pratiques pédagogiques sont dépendantes d'autres pratiques, appelées d'accompagnement, qui visent à amplifier la crédibilité du discours et son incorporation par les managers. Enfin, ce discours est également porté par d'autres acteurs.

Les pratiques pédagogiques d'expression du discours en formation

Le discours de régulation identitaire véhiculé lors de la formation est principalement exprimé au travers de trois pratiques organisationnelles de régulation identitaire (Alvesson et Willmott, 2002) initiées et conduites par l'animatrice de la formation (et par divers supports) pour : (1) définir directement les participants, (2) orienter l'action en fournissant un vocabulaire des motifs (*vocabulary of motives*)¹²⁹ et des connaissances, et enfin (3) définir le contexte dans lequel le rôle des managers prend place afin de parvenir à prévenir efficacement les RPS.

(1) La formatrice intervient tout au long de la formation pour « définir la personne directement », c'est-à-dire pour proposer une identité sociale explicite, ou encore pour « définir indirectement » les managers par ce qu'ils ne sont pas, notamment via les deux anti-identités :

« Vous managers qui n'êtes pas médecins, psychologues du travail, ou psychologues tout court »
(Formatrice, Séquence no 5, Formation no 1)

(2) Les identités sociales sont également véhiculées implicitement au travers du vocabulaire des motifs (qui renvoie à la sphère d'actions d'une identité sociale). Dans les deux extraits ci-dessous, il est fait référence à ce qu'il faut faire dans des situations de gestion de la détresse des collaborateurs, sous-entendu « voici ce qu'un manager empathique ferait » :

Synthèse de la formation : en cas de changement, laisser du choix, des marges de manœuvre, dans un contexte qui est contraint car les choix sont plus ou moins imposés ; retour sur la marguerite (et sur le « gros pavé » des relations de travail, le plus fourni de Post-it) : « Si vous ne deviez retenir qu'une chose de la formation, retenez qu'un conflit de personnes est la partie émergée de l'iceberg, mais il y a toujours autre chose que ça. » (Formatrice, Séquence no 7, Formation no 1)
« Il faut aller au-delà du « salut, ça va ? » et du « oui » avant de passer à autre chose. Le but n'est pas de trouver des solutions à la place des salariés mais de faire preuve d'empathie. Il faut aller chercher l'individu même si c'est vrai que ça demande de la disponibilité » (Responsable DSST, Café-échanges no 3)

Cette focalisation sur ce qu'il faut faire (ou ne pas faire) s'exerce également au travers des connaissances apportées aux managers. Ainsi, en s'appuyant sur les différentes dimensions de la marguerite, les managers peuvent analyser une situation de travail de façon structurée et dégager les leviers d'action permettant d'aider le collaborateur en détresse. En cela, ces connaissances aident les managers à exercer leur facette identitaire empathique.

¹²⁹ Cette expression renvoie aux termes (de vocabulaire), partagés entre les acteurs, qui permettent à la fois d'orienter et de justifier leurs actions et raisonnements et, pour le chercheur, de saisir la reconstruction *a posteriori* de leur intention (Wright Mills, 1940).

(3) Enfin, le discours est présenté en définissant la « scène » plus générale dans laquelle la formation prend place. Le discours présenté en introduction de la formation évoque principalement la politique plus générale de prévention des RPS dans laquelle les managers prennent une place, parmi d'autres. Les managers doivent s'impliquer parce qu'ils font partie de ces « acteurs clés » et qu'ils participent à l'objectif suprême de l'entreprise :

« L'année dernière, il y a eu trois suicides en trois mois. L'enjeu, c'est d'être mieux au boulot »
(Responsable DSST, Café-échanges no 3)

En définissant la scène, la formatrice implique les managers dans un mouvement qui les dépasse et qui poursuit un objectif noble. Leurs actions en tant que manager sont valorisées comme faisant la différence – même si ces actions ne sont qu'une des pistes concrètes d'amélioration de la prévention des RPS. Les managers sont ainsi inscrits dans l'histoire de la prévention des RPS : rien ne remplace leurs actions de proximité et leur vigilance. Cette inscription est toutefois orientée car elle n'est qu'une des versions possibles de l'histoire. C'est en ce sens qu'il s'agit d'une forme de régulation.

Ces trois premières pratiques organisationnelles de régulation identitaire, initiées par la formatrice, peuvent être qualifiées de fourniture de ressources linguistiques et conceptuelles pour se définir et orienter son action, notamment par une meilleure connaissance des enjeux dans lesquels les managers s'inscrivent. Ces pratiques sont accompagnées d'un support matériel : des supports type méta-plan ensuite affichés sur les murs de la salle de formation. Ils restent visibles en permanence, sources de rappel, d'approfondissement ou de complément. De plus, la marguerite et ces autres supports sont pris en photo et envoyés aux participants. Ces photos sont également reprises et commentées lors des cafés-échanges (par exemple, le café-échanges no 1 a été en partie consacré au commentaire des marguerites des sessions précédentes). Toutefois, ces ressources sont données aux managers dans une logique « émission – réception ». Cette communication descendante apparaît difficilement suffisante pour « faire passer le message » de la formation. En effet, les managers peuvent diversement écouter ce discours et la mise en lien avec leur identité semble conditionnée au degré d'attention et à la bonne volonté dont ils font preuve à l'égard de ce discours. C'est pourquoi la formatrice s'appuie sur une pédagogie « participative » permettant de forcer la mise en lien du discours avec l'identité des managers. Nous allons présenter les trois catégories de pratiques qu'elle mobilise¹³⁰ : des pratiques (1) de reformulation, (2) de conseil et (3) d'orientation de la réflexivité des managers participants.

¹³⁰ Ces trois résultats émergent du codage analytique appliqué aux données d'observation.

(1) La première technique consiste à reformuler les propos des participants dans les termes de la formation via des interventions sur les « commentaires libres » des participants :

Remarque d'une participante : « ça revient souvent, préserver, préserver un équilibre qui n'est pas si simple... Se préserver car on est des vrais buvards parfois ». Réponse de l'animateur : « vous êtes des éponges, il faut se dégager et donner à l'autre un peu de ces espaces d'oxygène autour de la tâche à accomplir » (Notes d'observation, séquence no 5, formation no 1)

Lors du bilan de la formation, un participant signale son appropriation de l'outil marguerite : « moi, je vais me mettre au centre de la marguerite [...] la marguerite, ce sera mes petites vacances au bureau, une façon de prendre du recul ». La formatrice reformule : « il faut se donner des bouffées d'oxygène » en référence à la préservation de soi pour rester « disponible », en tant que manager, du fait d'être très sollicité par les employés (Notes d'observation, séquence no 7, formation no 2)

Nous avons évoqué ci-dessus la marguerite et ses modalités de fabrication (Cf. 1.3.1.). Lors de la séquence no 1, celle-ci apparaît progressivement sur un méta-plan à l'occasion d'une analyse de cas vidéo. La formatrice va ainsi constituer la marguerite sur la base de l'organisation des réponses des participants. Toutefois, au cours de l'exercice, elle note les termes clés des participants et ajoute d'autres termes. Lors des séquences suivantes, la formatrice propose d'autres études de cas ou exercices comme la présentation de situations-problèmes par les managers. Les débriefings de ces exercices sont l'occasion de compléter la marguerite. L'animatrice va ainsi reformuler et classer les réponses dans les cases :

En synthèse du cas, la formatrice complète la marguerite avec des cartes blanches permettant de noter une phrase clé. En fait, plusieurs cartes sont rédigées et débattues pour savoir à quel pétale cela se rapproche. La formatrice souligne que certains items peuvent être à cheval et coupés en deux : la communication apparaît ainsi comme étant une qualité relationnelle, ou encore l'organisation de la communication. (Notes d'observation, Formation no 1)

La reformulation des propos des participants dans les catégories de la formation est une première opération de mise en lien du discours avec les managers. Cette forme de traduction favorise un alignement du vocabulaire et des manières de penser les RPS sur le discours.

(2) La seconde catégorie consiste à donner des conseils aux participants. Cette modalité s'exerce plus particulièrement lors des séquences où les managers exposent leurs situations-problèmes. Dans un café-échanges (dont le format est complètement dédié à ces situations-problème), les conseils donnés par la formatrice visent à permettre au manager en difficulté de trouver un juste équilibre et de ne pas rester dans la position d'assistante sociale ou de

psychologue dans laquelle le manager est tombé « en voulant bien faire ». Elle préconise en l'occurrence un « recadrage ». Ce faisant, la formatrice s'appuie sur un « besoin » des managers :

La formatrice propose au manager une « sorte de contrat » avec la personne en détresse : se voir x heures tous les x jours. Elle suggère également de réunir le triangle N+1, RH et médecin du travail en même temps. [...] « Tu l'obliges à se positionner : (1) soit il va ailleurs ou (2) il reste dans le service mais pas à 10 % de son travail. Il faut avancer. »

(3) La troisième modalité est associée à la manière de lancer, gérer et débriefer les exercices pédagogiques. Ce pilotage des exercices est l'expression de l'adoption d'une pédagogie spécifique, comme le souligne explicitement la formatrice, ayant une expérience professionnelle d'art thérapeute et un diplôme de formation pour adultes :

« Et donc il y a un croisement dans les années 60, l'art thérapie a commencé à émerger – on n'appelait pas encore ça comme ça – à peu près à cette période-là avec des recherches d'approches où on avait des choses un peu éducatives, un peu thérapeutiques, l'émergence des groupes de paroles, j'ai retrouvé dans les techniques Balint des choses que je retrouvais dans les groupes de paroles en art thérapie donc voilà. » (Entretien avec la Formatrice, décembre 2010)

Lors de la formation, l'animatrice conduit plusieurs exercices d'analyse de pratiques managériales inspirés par ces techniques Balint¹³¹. Les cafés-échanges sont par ailleurs exclusivement dédiés à cet exercice. Ces exercices sont l'occasion pour les managers de revenir rétrospectivement sur des situations qui leur ont posé ou leur posent problème (les managers présentent fréquemment des situations de gestion d'un collaborateur en détresse). Ces exercices suivent la logique pédagogique suivante : la formatrice demande aux participants de prendre une situation réelle et de la raconter devant leurs pairs ; ceux-ci interviennent alors pour poser des questions (« est-ce que tu as fait ceci ou cela ? »), effectuer des commentaires, des remarques, proposer des solutions au manager, etc. : la formatrice intervient également pour questionner le récit raconté par le manager – notamment pour inciter à identifier d'autres causes que celles exprimées par le manager –, pour creuser les pistes de solution, toujours en référence au discours de la formation, ou encore pour prolonger le débat au sein du groupe (ou sous-groupe) :

Commentaires de la formatrice : « On induit différentes choses selon la posture adoptée. Est-ce que cela vous fait écho ? » [...] « D'autres pistes, peut-on voir les collègues autour sur ce qu'ils ont mis en place dans des cas similaires ? » (Notes d'observation, Café-échanges no 3)

¹³¹ Pour plus de détails sur ces techniques pédagogiques, voir (Collectif, 2011) et (Michelot, 2011).

Enfin, à la fin de l'exercice, la formatrice fait un débriefing pour proposer quelques messages clés ainsi que des reformulations de propos entendus durant les échanges. Cet exercice d'analyse de pratique prend toute sa place dans les pratiques de régulation identitaire. En effet, les managers doivent produire un récit de situation qui les met en scène : un récit de soi – assimilé dans les études sur la construction identitaire à du travail identitaire (modalité *inward*) ; de plus, lors des interactions avec ses pairs et avec la formatrice, le manager présentant sa situation reçoit des identités sociales. Celles-ci peuvent être l'expression de la régulation *managériale* de la formation (portée par la formatrice mais également par certains pairs) ou plus *autonome* (exprimée par les pairs). Face à cette régulation identitaire, le manager entreprend également un travail identitaire *outward* (il intègre et répond aux identités sociales qui lui sont envoyées en miroir de son récit). L'exercice comporte donc des enjeux identitaires et correspond bien à une modalité participative de mise en lien du discours de régulation identitaire de la formation et de l'identité des managers (voir le tableau no 26).

Déroulement de l'exercice	Analyse en termes d'implications identitaires
<i>Première étape : lancement de l'exercice, travail individuel</i>	
La formatrice demande aux participants de décrire leur situation-problème sur une fiche	Régulation identitaire (<i>managériale</i>) : la fiche contient une rubrique permettant de décomposer la situation-problème selon les dimensions de la marguerite
Les participants complètent la fiche	Travail identitaire (<i>inward</i>) : production d'un « récit de soi »
<i>Deuxième étape : travail en sous-groupe</i>	
Chaque participant présente sa situation en sous-groupe	Travail identitaire (<i>outward</i>) : le manager effectue une « présentation de soi » à autrui (en situation d'interaction)
Les membres du sous-groupe réagissent en posant des questions, faisant des remarques, etc. sur la situation présentée	Régulation identitaire (<i>autonome</i>) : les autres participants (r)envoient des identités sociales au manager présentant sa situation-problème
La formatrice intervient périodiquement (d'un sous-groupe à l'autre) pour challenger les situations produites et poser des questions	Régulation identitaire (<i>managériale</i>) : la formatrice s'appuie sur les ressources linguistiques et conceptuelles de la formation (les identités sociales de manager empathique, psychologue, etc.)
Le participant réagit : répond aux questions et aux remarques, apporte des précisions, se justifie, etc.	Travail identitaire (<i>inward et outward</i>) : le manager ajuste sa présentation de soi en intégrant – rejetant les identités sociales qui lui sont (r)envoyées
<i>Troisième étape : présentation d'un cas devant l'ensemble des participants</i>	
Répétition de la deuxième étape (seule une situation-problème est présentée par sous-groupes)	
<i>Quatrième étape : débriefing de la formatrice</i>	
Débriefing : retour sur les situations par la formatrice	Régulation identitaire (<i>managériale</i>) : la formatrice applique des pratiques de régulation identitaire : (re)donner des ressources linguistiques et conceptuelles, reformuler, conseiller

Tableau no 26 : Enjeux identitaires survenant au cours des exercices de type analyse des pratiques

Les exercices basés sur la pédagogie de l'analyse des pratiques sont organisés à trois reprises : lors de la séquence no 4 où chaque manager évoque une situation personnelle réussie, et lors de la séquence no 6 à deux reprises : lorsque chaque manager évoque une situation personnelle de gestion des RPS qui a été (ou qui est encore) un échec, puis dans l'exercice suivant dit du *speed-dating*, lorsqu'il doit reformuler successivement sa situation problème en tête-à-tête avec quatre ou cinq managers en cinq minutes. L'intensité de ce dernier exercice, notamment dans le fait de répéter l'histoire successivement, amène une intériorisation progressive d'une certaine version de l'histoire intégrant les éléments de régulation identitaire amenés à la fois par les managers participants (régulation autonome) et par l'animatrice (régulation managériale). Ce qui se joue dans ces exercices est bien une forme particulière de régulation identitaire, forme participative qui déclenche, alimente puis referme un travail identitaire chez les participants. En cela, ces exercices ont pour effet d'orienter la réflexivité des participants sur leurs situations passées, les amenant à ré-écrire leurs histoires en mobilisant les éléments proposés tout au long de la formation. Cet effet ne porte pas uniquement sur les situations-problèmes que les managers ont vécues (ou vivent) car ils se projettent également dans les situations que les autres présentent :

« [A propos des multiples situations-problèmes abordées durant la formation] Toujours le cas de conscience. Moi, avant de répondre, je me mettais en situation de si cela arrivait ici. Je pense que tout le monde fait ça. » (Ugo, E1)

Toutefois, par l'intervention des managers participants dans ce processus (par l'exercice de leur régulation identitaire autonome) – la formatrice ne pouvant surveiller et recadrer l'ensemble des échanges – le résultat de cette réflexivité orientée n'est pas nécessairement ni systématique aligné sur le discours de régulation identitaire de la formation. Il y a ici une possibilité de micro-émancipation au sens d'Alvesson et Willmott (1992), c'est-à-dire que les managers participants, du fait de la présence d'une pluralité de sources de régulation identitaire, conservent une certaine autonomie dans la manière de se définir et de redéfinir leurs expériences passées (Alvesson et Willmott, 2002; Zanoni et Janssens, 2007).

*

* *

Ces trois pratiques pédagogiques – reformulation, conseils, orientation de la réflexivité – produisent des effets concrets sur les participants : ceux-ci ont l'impression qu'ils connaissaient

les principaux messages clés avant la formation. La mise en lien des participants avec le discours de régulation identitaire est ainsi opérée par la conjugaison de fourniture de ressources linguistiques et conceptuelles (véhiculant des identités sociales et leurs sphères d'action) et leur *enactment* par des pratiques pédagogiques participatives qui lient l'expérience préalable des managers avec ces ressources. Toutefois, nous avons souligné que le discours de régulation identitaire de la formatrice n'était pas le seul discours circulant durant la formation – les managers participants amenant un discours autonome plus ou moins aligné ou divergent de celui de la formatrice. De plus, les effets de ces pratiques pédagogiques sont conditionnés par la participation des managers à la formation et leur degré d'engagement dans les exercices proposés. Cet engagement est ainsi la cible de pratiques que nous avons appelées « d'accompagnement » des pratiques de régulation identitaire à proprement parler.

Les pratiques d'accompagnement du discours de régulation identitaire

Le discours de régulation identitaire s'accompagne de pratiques pédagogiques qui facilitent sa réception par les managers et sa mise en lien avec leur expérience et leur identité. Toutefois, ce résultat n'est pas le fruit d'un heureux hasard. D'autres pratiques, que nous avons appelées d'accompagnement, sont selon nous à l'origine de ce constat : (1) plusieurs pratiques ont permis de crédibiliser et de légitimer le discours délivré durant la formation ; (2) d'autres ont permis de sécuriser l'engagement des participants dans les exercices pédagogiques.

(1) La formation a été co-conçue avec les managers. Durant un an, les concepteurs de la formation¹³² ont rencontré des managers pour définir plus précisément le contenu de la formation et des messages clés à partir d'un cahier des charges initial :

« [...] une fois que l'on a été sûr de la cible qu'on formait en priorité, donc les managers, ça a été d'aller les rencontrer, donc là être dans l'analyse de la demande, aller les rencontrer pour essayer de saisir où ils en étaient des risques psychosociaux, saisir leurs besoins en formation de manière générale et ce dont ils ne voulaient surtout pas. [...] Et donc on s'est appuyé là-dessus pour commencer à faire une première ébauche qu'on a nourrie avec les allers-retours avec eux au fil de la construction. » (Entretien avec la Formatrice, décembre 2010)

Par exemple, les identités sociales véhiculées dans le discours de régulation identitaire sont en partie reprises aux managers eux-mêmes. Les deux concepteurs ont ainsi identifié une remarque récurrente : « on n'est pas des assistantes sociales, on doit gérer des problèmes personnels et cela prend du temps » (Notes d'observation, Café-échanges no 1).

¹³² La formatrice actuelle et un membre de la DSST (qui a démissionné de l'entreprise au début de l'année 2011).

Symboliquement (et significativement), le titre de la formation n'a pas été imposé par la DSST mais négocié avec les participants¹³³. Au final, ce processus de légitimation semble réussi :

« [...] la formation que nous avons aujourd'hui, et j'ai pu participer à des sessions du début à la fin, les premières sessions de co-construction, des entretiens à la formation complète, et je suis très heureuse aujourd'hui de voir le résultat final. Parce que c'est tout ce qu'on voulait et pas du tout ce qu'on ne voulait pas (rires). On ne voulait pas un cours en psychologie. Ça c'est clair. On ne voulait pas être culpabilisé encore une fois. » (Queenie, E1)

Ce travail de co-conception a permis de passer d'un cahier des charges propre à la DSST à un « produit » négocié, préparé pour rencontrer le moins de résistance possible de la part des managers de l'entreprise. C'est en cela que nous pouvons parler de légitimation et de crédibilisation. Légitimation car le discours est co-conçu avec des pairs, crédibilisation car ce discours ne prend pas les managers « de travers » en évitant leur craintes et en s'ajustant à leurs besoins. Le discours de régulation identitaire peut ainsi passer la barrière des objections spontanées des managers. La formation apparaît concrète, proche des managers et de leurs situations – pouvant les aider :

« On est venu me voir pour savoir ce que je pense de la formation qu'on fait aujourd'hui et je disais que pour moi, c'était dommage, on sort avec plein de théorie, des classeurs, on ne s'en sert jamais. Parce que ce n'est pas assez concret. [...] J'ai beaucoup apprécié la formation, je trouve que c'était très concret, et c'est quelque chose que j'attends aujourd'hui » (Emily, E1)

(2) D'autre part, les pratiques d'accompagnement visent à faciliter l'engagement des managers dans la formation et ses exercices. Nous avons relevé ici deux types de pratiques : (a) de sécurisation de l'espace-temps émotionnel des managers et (b) de choix d'options pédagogiques innovantes et – dans certaines limites – amusantes.

(a) Cette sécurisation passe par l'établissement d'un espace-temps favorisant le retour réflexif des managers sur leurs pratiques. La salle de formation, « décorée » avec les supports des exercices pédagogiques progressivement accrochés sur les murs, devient ainsi la salle des managers participants pendant deux jours. Ce n'est pas une formation autour d'une « table en U » mais constituée de multiples lieux que les participants investissent.

¹³³ « [notre proposition de titre] C'était : concilier management et RPS. Avec [l'autre formateur] on était très content de ça, on croyait que c'était très bien. Mais alors ils nous ont... (rires). Donc du coup, ils n'ont pas aimé le mot concilier, cela ne leur plaît pas. Parce que derrière concilier, alors je n'ai pas eu les termes : « baisser la culotte » mais ce n'était pas loin. Cela renvoyait quelque chose qui n'était pas positif alors que nous y voyons un jeu d'équilibriste. Eux mettaient d'autres notions derrière et ça a été une levée de boucliers. » (Entretien avec la Formatrice, décembre 2010)

Cet espace est un des éléments favorisant également l'appropriation du discours. L'autre élément lié est le temps. La formation dure deux jours, ce qui peut paraître élevé pour des managers à l'emploi du temps chargé. Pourtant, les concepteurs de la formation ont défendu cette durée dès le début et les participants apprécient ce moment d'extraction de leur quotidien :

« On est la tête dans le guidon et voilà [...]. Alors que là, pendant la formation, on est pris de son quotidien et on est vraiment sur le problème et on peut vraiment échanger entre nous. » (Ugo, E1)

Cet espace-temps sécurisé leur fournit les moyens pour passer du « registre de la pratique » (Bourdieu, 1972) à un registre « métapragmatique », c'est-à-dire des « moments » caractérisés par une « *élévation du niveau de réflexivité* au cours desquels l'attention des participants se déplace de la tâche à accomplir pour se tourner vers la question de savoir comment il convient de qualifier ce qui se passe » (Boltanski, 2009:107). Cet espace-temps fournit également une sécurisation émotionnelle. En effet, la sécurisation, c'est aussi l'attention aux conditions de l'échange entre pairs au sujet des situations-problèmes. Pour amener les managers à évoquer librement les épreuves qu'ils traversent, la formatrice pose un cadre en début de formation – qu'elle rappelle lors des cafés-échanges – et qui est articulé autour d'une expression, « protégez-vous » : nous ne pouvons garantir que ce que se dit dans la salle reste dans la salle. Elle présente ensuite les règles : écoute, bienveillance, respect et confidentialité. Par ailleurs, la formatrice demande aux participants d'évoquer des situations d'implication émotionnelle graduelle¹³⁴ : la première matinée est consacrée aux commentaires de cas externes à l'entreprise ; la première après-midi se concentre sur des situations internes à l'entreprise et personnelles aux managers – mais des situations réussies ; en fin de matinée du second jour, les managers sont invités à exposer leurs situations-problèmes non-résolues. Ce cadre sécurisant et cette progressivité aménagée favorisent la libération de la parole et l'instauration d'un climat permettant de véritablement travailler sur les préoccupations personnelles des managers – favorisant le lien entre le discours de la formation et leur identité :

Un participant a apprécié le fait de pouvoir « se parler dans un respect mutuel », ainsi que « la confidentialité [...] Personne ne m'a demandé : c'est qui ? [À propos de la personne avec qui elle a des difficultés dans son équipe] » [...] « Quand on en est venu à parler de nos problématiques, je ne me suis pas senti jugé [...] C'était sain » (Notes d'observation, Formation no 2)

¹³⁴ Comme le souligne la formatrice, ce choix est délibéré « On est vraiment dans l'identification progressive, en partant de situations hors Disney, progressivement à la fin de la première journée on arrive sur une situation que les managers apportent, enfin des situations que les managers apportent, situations réussies. Et le deuxième jour, on est sur une problématique que l'on travaille. » (Entretien avec la Formatrice, décembre 2010)

(b) A côté de cette sécurisation de l'engagement, l'analyse des pratiques constitue une innovation pédagogique car elles apparaissent en décalage avec la culture de la formation de l'entreprise. Comme le souligne la formatrice :

« Dans les grandes catégories pédagogiques, il y a vraiment trois modèles d'approche : soit le participant est objet, soit il est sujet, soit il est acteur. Nous on tend vers le fait qu'il soit acteur. [...] Nous en tant que metteur en place d'une formation de ce type-là, dans un lieu pas habitué à cette approche là avec plutôt un travail très descendant [...] [l'entreprise] est plutôt approche 1, c'est donc approche descendante avec voilà, une personne qui est plutôt objet. Nous, on tend à amener autre chose. » (Entretien avec la Formatrice, décembre 2010)

Cette innovation a très probablement contribué à enrôler les managers dans les exercices et la dynamique de groupe des formations. Enfin, cet engagement a été probablement favorisé par deux autres facteurs : le caractère ludique et détendu de certaines séquences et la limitation de la formation à un nombre restreint de messages. Les deux séquences ludiques principales sont l'exercice du jeu de l'oie géant (séquence no 3, voire illustrations dans la figure no 22) et le *speed-dating*, exercice de reformulation évoqué précédemment (séquence no 6).



Figure no 22 : Photographie de la formation prise par l'animatrice, jeu de l'oie, séquence no 3

Ce « côté ludique », combiné à la pédagogie participative et à un nombre limité de messages, a contribué à retenir la formation et son contenu – le discours de régulation :

« Comparé à d'autres formations qu'on avait eues sur le leadership [...] Il y a un concept et du début jusqu'à la fin, ce concept on le garde et on n'en balance pas plein au cours des deux jours. On fait du vrai bourrage de crâne. » (Bastien, E1)

« Le côté ludique, ce n'était pas bourrage de crâne du tout, ce n'était pas du tout pour gratter le papier, c'était le participatif qui faisait que... Moi j'en suis ressorti, tout ce qu'il fallait prendre, je pense que je l'ai pris et j'y pense encore. Je veux dire.... Ça m'a marqué. Je pense que c'était tout à fait positif. » (Ugo, E2)

*

* *

Le discours de régulation identitaire est proposé aux managers par le biais de diverses pratiques visant à redéfinir une facette de leur identité managériale, notamment lorsqu'ils affrontent les situations d'épreuve. Ce discours, véhiculé par des pratiques pédagogiques participatives (soutenues par des pratiques d'accompagnement) est reçu favorablement par les participants comme en témoigne le bilan de la formation (séquence no 7) au cours duquel ils expriment « ce qu'ils ont pensé de la formation » et soulignent les messages clés qu'ils retiennent et outils qu'ils estiment important et souhaitent réutiliser :

Quelques propos du bilan de la formation : « si je ne retiens qu'une chose, c'est la marguerite, un outil » [...] « souhaite que les N+1 fassent également la formation » [...] « plus structurée ; m'assurer que tous les pétales de la fleur sont en place, apporter une attention plus structurée dans le cas d'un cast-member en difficulté, voilà, être sûre d'avoir pris en compte tous les pétales » ; « se préserver soi-même » [...] « l'écoute seule suffit [...] c'est tellement vrai ça » (Notes d'observation, Formation no 1)

Pour autant, et malgré l'exercice de pratiques pédagogiques visant à mettre au travail identitaire, les managers ne sont pas les consommateurs passifs de ce discours et des exercices qui le portent. Ils ne sont donc ni clonés ni formatés par la formation. Au-delà du bilan « à chaud » présenté ci-dessus, nous allons désormais nous tourner vers leur appréciation post-formation pour saisir quelques indices quant aux effets, à terme, de la régulation identitaire.

1.3.3. Appréciation des managers de la formation et de son discours

L'appréciation des managers sur la formation est similaire, à la fois entre eux et dans le temps (entre le premier et le second entretien de recherche). Ils sont positifs sur celle-ci, sur la pédagogie utilisée, notamment le fait qu'il n'y ait que quelques messages retravaillés au long des deux jours. Ils estiment cependant ne rien avoir appris de véritablement nouveau mis à part la marguerite – qui leur sert *a posteriori* pour analyser plus généralement les situations de travail. Par ailleurs, ils apprécient la clarification du rôle des acteurs-relais qu'ils peuvent solliciter. En outre, deux effets émergent des exercices d'analyse des pratiques et situations-problème : (1) les managers se sentent moins seuls après la formation et (2) ils sont rassurés sur leurs pratiques.

(1) Les managers se sont rendu compte qu'ils n'étaient pas les seuls à rencontrer des situations difficiles. Ils sont d'ailleurs surpris que d'autres managers d'activités ou de services très différents rencontrent des situations similaires :

« [...] quelque part cela permet de ne pas se sentir seule et de se sentir appuyé » (Chloé, E1)

« C'est bien parce que l'on voit que l'on n'est pas seul, c'est super important. On n'est pas seul. Parce qu'on peut se sentir un peu seul mais on n'est pas seul. On n'est pas... On n'est pas responsable seul des choses. C'est plutôt ça aussi. » (Queenie, E2)

Cette prise de conscience a pour effet de les rassurer, en partie en les déculpabilisant d'être seuls responsables de ces situations. En effet, les comportements des managers dans les situations abordées – collaborateur en détresse ou mal-être – ne sont pas prescrits et questionnent les managers. Cette analyse des pratiques est aussi le moment de parler de son ressenti – voire de son malaise – et de le partager avec un pair en capacité de comprendre :

Noé : « j'en suis malade », Olivia : « elle a même dit que je la harcelais », Léa : « l'incompétence de ce mec-là est en train de me bouffer parce que je suis toujours en train de me dire : [...] est-ce que je suis en train de le harceler » (Notes d'observation, Formation no 1)

(2) Au-delà du partage d'un destin commun, les managers sont rassurés sur leurs pratiques. En effet, jusqu'à la formation, ils « bricolaient » pour résoudre les situations difficiles. L'échange entre pairs leur permet de situer leurs pratiques par rapport à ce que font les autres :

« On ne peut pas faire abstraction du relationnel et du social. Cela m'a convaincu. Ça m'a conforté dans ma position, ma manière de faire. » (Ugo, E2)

« C'était surtout la réassurance... Cela se dit ça ? J'ai été rassurée par les autres, rassurée de savoir que j'étais sur la bonne voie. C'est ça. Un feed-back qui me disait : oui, c'est bien dans ce sens-là. Je trouvais ça rassurant. Oui. » (Queenie, E2)

Les managers sont rassurés car ils s'aperçoivent que ce qu'ils faisaient dans la solitude, le doute et l'absence de prescription, n'était pas si éloigné que ce que d'autres auraient fait ou font de leur côté. De plus, certains managers vont explorer de nouvelles manières de faire :

« C'était bien. Des fois ça donne des idées aussi. Chacun a un petit peu sa boîte à idées. Donc ça permet d'échanger et ça c'est bien. » (Auguste, E1)

« Déjà l'échange, [...] de pouvoir échanger, d'avoir la vision de l'autre, de dire : tient, on pourrait essayer de mettre ça en œuvre dans nos pratiques [...]... Parce que souvent, quand on est sur un cas, on finit souvent par manquer un peu d'imagination, on se met un peu des contraintes, et d'en discuter au travers d'un collectif, ça peut aider. » (Inès, E1)

L'analyse de pratiques est également l'occasion de trouver de nouveaux soutiens pour faire face aux situations difficiles – sans crainte d'être jugé pour avoir demandé de l'aide :

« [...] j'ai beaucoup senti un message derrière : c'était de ne pas s'isoler en tant que manager, on n'est pas seule, et de vraiment exposer ses problèmes à d'autres managers » (Emily, E1)

« Moi je sais que, ça aussi pendant la formation, c'est un petit tuyau qu'on nous a donné, ne pas hésiter à solliciter ses confrères. Chose que [...] je n'avais pas tendance à faire puisqu'il y a le côté : toujours la peur que l'autre pense que je suis un pas bon » (Ugo, E1)

Ces apports s'apparentent à un jugement de beauté et d'utilité formulé par les pairs (Dejours, 2003). En effet, d'une part, l'analyse des pratiques est l'occasion pour les managers de faire émerger collectivement un référentiel de pratiques mobilisables – avec leurs modalités de mise en œuvre et les histoires racontées quant à leur mise en scène et leurs succès et échecs ; d'autre part, chaque manager a l'opportunité d'étalonner ses propres pratiques à l'aune de ce référentiel émergent qui n'est pas basé sur l'application d'une règle mais bien sur l'adéquation des pratiques à la situation. Ce faisant, les managers ont l'occasion d'explorer, d'affiner, de compléter ou de réajuster leurs actions passées vis-à-vis de la « sphère d'action » du manager « empathique », référentiel de pratiques construit dans les exercices pilotés par la formatrice.

Néanmoins, les managers conservent un regard critique sur l'utilité ou le potentiel de la formation pour changer les pratiques des managers de l'entreprise. Ils évoquent le fait de prêcher des convaincus – ceux qui viennent suivre la formation sont déjà sensibilisés : les managers participants sont réceptifs à la formation car ils disposent déjà de la sensibilité et des pratiques et compétences qu'elle véhicule (Musson et Duberley, 2007). Quant aux autres managers... :

« C'est comme si je vous formais sur quelque chose sur lequel vous êtes bien conscients, finalement c'est bien, ça va vous conforter dans votre idée [...]. Mais les gens qui peut-être en auraient le plus besoin, soit par soutien soit parce qu'ils sont peut-être à mille lieux de certaines

pratiques, je ne sais pas si le fait de partager simplement les bonnes pratiques en formation suffit à ce que les gens se rendent compte qu'ils ne font pas bien. Honnêtement... Je ne sais pas. [...] si les gens ne font déjà pas ce qu'il faut, ils ne le feront pas plus après une formation, il faut être lucide. Leurs objectifs, ils sont financiers, ils sont RH, la performance. » (Fabrice, E1)

Ainsi, malgré ces apports et leur appréciation positive de la formation, le discours de régulation identitaire n'est pas intériorisé tel quel. Il est plutôt adapté par les managers qui le reformulent selon leur propre point de vue en mentionnant des tensions ou frictions avec les identités sociales portées par d'autres discours de régulation identitaire. Par exemple, pour un des managers, être « empathique » revient à être « gentil » :

« Quitte à ce que l'on me taxe d'être gentil... Ce n'est pas un défaut d'être gentil ? [...] Avant on me reprochait d'être trop rigide, de ne pas être assez à l'écoute, maintenant on me dit que je suis trop gentil » (Notes d'observation, Séquence no 7 – bilan de la formation, Formation no 2)

Une des forces du discours de régulation identitaire est d'être cohérent et ciblé, c'est-à-dire qu'il s'applique à un éventail de situations restreintes (dont nos cas d'épreuve). Une autre force est d'avoir été co-construit avec les managers, intégrant les objections et critiques qui pourraient le rendre illégitime ou trop théorique (inapplicable en pratique). Enfin, au travers de l'organisation de la participation de managers déjà préalablement favorables à sa cause, ce discours se met en lien avec l'identité. Toutefois, cela ne signifie pas que la régulation identitaire est intériorisée par les managers. Ainsi, si l'identité sociale du manager empathique est signifiante pour eux, ils ne l'intègrent pas comme une nouvelle dimension de leur identité managériale : ils la font résonner avec leur expérience passée. Au final, le discours de régulation identitaire ne transforme pas les managers mais confirme globalement leurs manières passées d'être manager en situation de gestion d'un collaborateur en détresse.

*

* *

Nous avons analysé la construction identitaire des managers à un niveau de granularité qu'est la formation. Pour répondre à notre problématique, nous devons descendre d'un niveau de granularité et se centrer sur celui de la « situation de travail concrète » qu'est l'épreuve. Nous pourrions ainsi comprendre comment ce discours de régulation s'inscrit dans la construction identitaire des managers « en situation ».

2. Analyse infra-cas : quatre dynamiques identitaires dans l'épreuve

Comme nous l'avons précisé précédemment (voir 1.1.2., Justification du choix des cas), nous allons présenter quatre récits d'épreuves et leur analyse approfondie. Nous nous intéresserons successivement aux épreuves de Doriane (2.1.), d'Ugo (2.2.), de Noé (2.3.) et de Queenie (2.4.). Nous en proposerons également une synthèse récapitulative (2.5.). Une présentation générale des quatre managers dont nous allons analyser les récits est proposée dans le tableau no 27.

Managers	Age	Ancienneté dans l'organisation / le poste	Expérience préalable de management	Equipe	Rapport général à l'épreuve	Rapport formation	Evaluation de l'épreuve étudiée
Doriane	45 ans	3 ans / 3 ans	Non	Fonctionnelle, 4 salariés	Distant	Positif	Succès
Ugo	43 ans	19 ans / 1 an	Oui	Opérationnelle, 30 salariés	Familier	Positif	Succès
Noé	41 ans	9 ans / 6 mois	Oui	Fonctionnelle, 30 salariés	Familier	Positif	Echec
Queenie	45 ans	22 ans / 7 ans	Oui	Fonctionnelle, 7 salariés	Familier	Positif	Succès

Tableau no 27 : Synthèse des dynamiques identitaires des quatre cas analysés

*

* *

2.1. L'épreuve artificielle de Doriane

Après avoir contextualisé ce cas en présentant Doriane et l'activité qu'elle encadre (2.1.1.), nous analyserons son récit d'épreuve, notamment en matière de dynamique identitaire (2.1.2.) et proposerons une interprétation de la construction identitaire qui l'accompagne (2.1.3.).

2.1.1. Présentation de Doriane et de son activité

Nous allons présenter Doriane en revenant sur son expérience, son parcours et surtout sur son rapport à la formation RPS et aux situations d'épreuve. Ces éléments nous permettront de mieux cerner les tensions et facettes identitaires qu'elle mobilise pour se définir en *principe* et prépareront l'analyse de sa construction identitaire en *situation* d'épreuve.

Présentation du manager et de son activité

Doriane, manager de nationalité française de 45 ans, est dans l'entreprise depuis trois ans. Elle a été recrutée comme adjointe du directeur du service qu'elle encadre actuellement. Le directeur étant parti deux mois après son arrivée, elle se retrouve brutalement à la tête du service – et doit donc recruter un adjoint !

« Donc c'est moi en fait qui ai donc embauché la personne qui est arrivée il y a deux ans pour devenir mon adjoint et faire le job pour lequel j'avais été initialement embauchée moi-même. C'est un jeu de chaises musicales. » (Doriane, E1)

L'activité de son service est de nature fonctionnelle et traite de dossiers que nous appellerons « juridiques »¹³⁵. A ce titre, l'activité implique de nombreuses relations avec d'autres services de l'entreprise, mais également avec des parties prenantes externes (les visiteurs, les pouvoirs publics, etc.). Doriane encadre une équipe de quatre personnes. Trois collaborateurs sont des cadres ayant le même statut et travaillant de façon relativement autonome. Ils gèrent les dossiers afférents à l'activité du service. Chacun est investi d'une mission supplémentaire couvrant un volet juridique spécifique de l'activité. Une quatrième personne a un statut différent, à la fois de coordinateur faisant l'interface avec les autres services de l'entreprise, mais également de soutien aux collègues sur un des domaines juridiques générant de très nombreux dossiers (« une grosse partie de notre activité ») et d'adjointe (« c'est un peu aussi mon adjointe au quotidien en fonction des besoins »). Il s'agit de la personne recrutée il y a deux ans par Doriane. Les trois autres collaborateurs sont en place depuis une dizaine d'année. En arrivant, Doriane n'a pas changé l'organisation du service :

« Jusqu'à présent, ce sont des personnes qui sont très autonomes, avec lesquelles je travaille, qui ont les compétences, qui ont l'autonomie, donc il y a une confiance qui s'établit, de toute façon elle était déjà avant que j'arrive donc je ne vais pas tout bouleverser. » (Doriane, E1)

Rapport aux épreuves et à la formation RPS

Doriane a participé à la co-conception de la formation. Elle a été intéressée – égoïstement d'après elle – car le thème des RPS est en lien avec une partie de l'activité de son service (par exemple, le traitement de contentieux). Elle a ainsi été reçue en entretien par la formatrice (« une discussion à bâtons rompus ») et a participé à deux tests : sur une des séquences et puis sur une des deux formations pilotes (en novembre 2010). Lors de notre premier entretien, elle revient sur

¹³⁵ Pour préserver la confidentialité de Doriane, nous ne donnerons pas d'éléments plus précis sur l'activité du service.

ses perceptions de la formation. Celle-ci lui a tout d'abord permis de dépasser des « clichés », le fait que les RPS ne soient pas uniquement cantonnés au harcèlement et aux discriminations :

« [...] j'ai réalisé que quelque part on pouvait avoir des gens qui peuvent être en souffrance mais pas du tout par rapport à une problématique de discrimination ou de harcèlement » (Doriane, E1)

Dans l'extrait suivant, Doriane confirme cet apport et en souligne un second : la connaissance des signes permettant de détecter si une personne est, ou non, en souffrance :

« Donc moi, j'aurais tendance à dire que ça va plutôt donner déjà des informations sur ce qu'est pour nous la définition des risques psychosociaux, pour lesquels j'avais une mauvaise idée, enfin une idée pas complète. Deuxièmement, quels sont les signes, les signes qui nous permettent de déterminer si quelqu'un est en souffrance ou pas. » (Doriane, E1)

D'une manière générale, la formation n'a pas amené un changement radical des pratiques managériales de Doriane. Par contre, nous retrouvons ici une certaine reproblématisation, indice d'un effet du discours de la formatrice : Doriane se dit ainsi plus sensible qu'avant – et probablement plus réactive – au sujet de situations de RPS :

« [La formation] m'a alertée sur certaines situations à interpréter peut-être différemment. Pas de dire je ne faisais pas et je vais faire maintenant mais plutôt être plus... Plus réceptive à certaines situations. Parce que c'est vrai que si je constate que parmi mon équipe il y a des signes qui se révèlent être des signes dont on a parlé, je serai plus attentive pour essayer de comprendre si c'est normal, pas normal... Et je réagirai, ce que je n'aurais peut-être pas fait nécessairement de façon aussi rapide avant. » (Doriane, E1)

Pour autant, Doriane n'a pas eu l'occasion de mettre la formation « en pratique ». Ce qui nous amène au rapport que Doriane entretient vis-à-vis de l'épreuve type : un rapport plutôt distant. Aucune épreuve n'est survenue entre la session de formation (novembre 2010) et notre premier entretien (janvier 2011), le changement de pratiques reste donc théorique :

« Mais c'est vrai que, parce que je n'ai pas eu depuis des occasions particulières d'avoir des situations qui peuvent poser problème, mais je pense qu'en fonction des situations, disons que ça va me permettre de prendre un peu plus de recul avant d'annoncer quelque chose, de mettre en place quelque chose... » (Doriane, E1)

Ce rapport distant à l'épreuve peut s'expliquer par l'expérience antérieure de Doriane. Après une formation d'ingénieur, elle a évolué dans le même secteur d'activité que le service qu'elle dirige, y compris en ayant une expérience de management mais de nature plus

opérationnelle que hiérarchique. Cette expérience ne l'a sans doute pas confrontée directement aux situations d'épreuves¹³⁶. De plus, elle mentionne avoir une « petite équipe » (ce qui, comparé à une équipe encadrée de 120 collaborateurs, limite la probabilité d'apparition d'une épreuve). Doriane rencontre des problématiques de gestion de ses collaborateurs, mais ce ne sont généralement pas celles abordées lors de la formation RPS. Les sources de RPS qu'elle évoque sont liées à une insatisfaction de ses collaborateurs vis-à-vis du travail provoquée par une lassitude (faire la même chose depuis dix ans), à la tension qui a pu survenir après son arrivée en tant que manager du fait de manières de procéder différentes (par exemple, le sentiment des collaborateurs d'être soumis à un contrôle accru) ou encore au fait d'avoir des difficultés relationnelles, reflet de la proximité dans une équipe de petite taille :

« Après, le côté positif d'une petite équipe, c'est qu'on peut travailler très bien ensemble parce que justement il y a une proximité qu'on ne peut pas forcément avoir ailleurs. Le problème, c'est qu'on peut avoir aussi des problèmes de relations plus forts. » (Doriane, E1)

Lors du second entretien, Doriane confirme ses perceptions de la formation. Entre temps, elle a participé à « deux ou trois » cafés-échanges et s'est sentie rassurée par le fait que l'ensemble des managers participants, quelle que soit l'activité encadrée, rencontrent des situations similaires et sont également « dépourvus ». De plus, elle apprécie les « exemples » qui sont donnés par les collègues, exemples concrets qui sont autant d'occasions de prolonger ses réflexions personnelles (« chacun fait ce qu'il veut, s'il en a envie en fonction de sa propre situation »). Avec le recul des quelques mois passés depuis la formation, elle confirme un questionnement sur la mise en œuvre de la formation qui nous indique qu'elle n'a pas encore de questions sur l'application de la formation « en pratique et en réalité » :

« Dans la mise en œuvre, j'ai encore du mal. Je sais que quand j'ai fait la formation, quand j'en suis sortie, j'ai trouvé ça très intéressant mais c'était comment traiter la formation en pratique et en réalité. Et j'ai toujours un peu cette difficulté-là. » (Doriane, E2)

Pourtant, Doriane a rencontré une situation d'épreuve entre les deux entretiens qu'elle nous a consacrés. Malgré cette expérience, elle maintient ses doutes quant à l'attitude à adopter en face de tels événements. Ces éléments nous confirment que Doriane n'a pas une expérience conséquente de l'épreuve de gestion d'un collaborateur en détresse. En effet, les doutes dont elle fait part révèlent une appréhension « du jour où » cette épreuve surviendra de nouveau :

¹³⁶ De plus, si l'on suit l'hypothèse selon laquelle l'épreuve est proprement socio-historique, celle-ci n'existait pas nécessairement quelques années en arrière, lorsque Doriane a débuté son travail de management opérationnel.

« C'est vrai que je pense que le jour... Si jamais on doit traiter un cas réel, je pense que je serai moins à l'aise parce que je ne saurai pas trop bien où m'adresser » (Doriane E2)

En résumé, si Doriane a une bonne perception de la formation RPS et souligne son intérêt et ses conséquences (notamment sur sa manière de lire les situations de RPS), elle a encore un rapport très distant à l'épreuve, vraisemblablement rencontrée à une seule occasion (depuis la formation) du fait notamment de la taille de l'équipe encadrée. Ces doutes ne vont pas sans provoquer un questionnement que nous allons approfondir dans la partie suivante, consacrée à la mise en évidence de tensions identitaires et des facettes identitaires évoquées par Doriane en dehors de tout cas d'épreuve – c'est-à-dire en principe, dans sa manière de se définir en tant que manager (notamment vis-à-vis des RPS).

Facettes et tensions identitaires

Au travers des entretiens, nous pouvons dresser un (auto)portrait de Doriane en manager. Celle-ci révèle deux facettes identitaires principales : (1) celle du manager « attentionné » envers ses collaborateurs, « à l'écoute », soucieuse de développer une entente et la communication, proche d'une identité de manager « empathique » ; mais également (2) celle du garant du « cadre », porteur d'une responsabilité de manager d'équipe devant poser des actes d'autorité et sanctionner les dérives, en quelque sorte l'image d'un « gendarme » avec laquelle Doriane est plus mal à l'aise.

D'une part (1), elle souligne un « côté positif » du management au travers de sa volonté de créer un climat favorisant un « bon esprit d'équipe » et la « communication », notamment parce qu'elle estime « qu'on n'est pas nombreux et qu'on vit ensemble 8 heures par jour minimum » et du fait que ses collaborateurs – notamment deux d'entre eux, respectivement d'origine espagnole et allemande – n'ont pas spécialement d'affinités et ne s'entendent pas toujours bien. Elle recherche donc à créer un climat « convivial » (« avoir quand même autre chose qu'une relation purement professionnelle : bonjour, tu fais ton boulot, au revoir ») même si elle reconnaît qu'elle est peut-être un peu trop idéaliste et qu'elle devrait placer la barre moins haut car une entente parfaite au sein du service apparaît peu probable (« Et comme on est quatre à cinq, si on ne se supporte plus, ça va être compliqué. Donc ça, ça peut aussi travailler les gens. D'où, pour moi, l'importance de faire en sorte qu'il y ait un bon climat. Mais bon après, je veux dire, si ça ne passe pas, ça ne passe pas non plus. C'est la vie ! »). Elle explique par ailleurs que sa principale évolution depuis son arrivée dans l'entreprise – grâce notamment aux formations reçues au sein de l'université interne – a été de faire attention à ses propres perceptions de façon

à ne pas mal interpréter ce que ses collaborateurs lui disent. Elle essaie d'être « à l'écoute », véritablement, pour ajuster son comportement et ses propos à la personnalité de ses collaborateurs :

« [...] maintenant, j'essaie de me dire : moi j'ai mon filtre Doriane et quelque part, il faut que j'arrive à prendre suffisamment de recul pour ne pas interpréter, mal interpréter ou mal comprendre ce qu'on me dit en face, pour essayer de me mettre comme je disais un petit peu dans ses baskets à elle et me permettre de prendre du recul pour essayer de trouver... Non pas pour faire ce qu'elle veut nécessairement mais de façon à ajuster mes réponses et mon fonctionnement de manière à ce que ce soit en phase avec sa manière de fonctionner pour qu'elle comprenne ce que je veux dire et que le message passe mieux. Ça, c'est vraiment l'évolution que j'ai pu avoir. »
(Doriane, E1)

D'autre part (2), Doriane évoque des situations plus désagréables, lorsqu'elle doit parfois – rarement – recadrer ses collaborateurs. C'est un côté « moins positif » du management que celui décrit précédemment (« on est ensemble, on discute, ça se passe bien »). Elle a ainsi appris « par le biais de formation et par la réalité des choses » à dire « non c'est pas bon » même si cela reste difficile. Elle explique que le recadrage est nécessaire notamment parce que l'absence de recadrage est pire que le recadrage lui-même, aussi désagréable soit-il. Toutefois, elle « soigne » son recadrage, ce qui suppose non seulement l'attitude « adaptative » décrite ci-dessus (le « filtre Doriane ») mais également d'être « franche » et « factuelle ». Elle explique d'ailleurs que ce dernier aspect a été appris suite à deux situations où elle s'est « fait avoir » (ses collaborateurs – juristes – ne ratant pas une occasion de lui rappeler cette exigence de leur métier) :

« Parce qu'on travaille avec beaucoup plus de franchise j'aurais tendance à dire et en fait chacun est à sa place et ça peut faciliter les choses. [...] Je me suis fait avoir une fois ou deux, maintenant je ne me fais plus avoir. Et d'ailleurs c'est ce qu'on nous apprend, il faut être très très factuel, de façon à ne faire des reproches ou des remarques que sur des situations bien définies » (Doriane, E1)

Ces deux facettes identitaires, qui s'expriment dans des sphères d'actions différenciées, ne semblent pas en tension. Si Doriane exprime un malaise avec le recadrage et que cet exercice lui demande des efforts, cette facette identitaire ne semble s'appliquer que pour une situation concrète et limitée : lorsque le collaborateur ne donne pas satisfaction. De plus, elle peut être à la fois dans l'écoute du collaborateur recadré sans pour autant que cette écoute soit contradictoire avec le fait de poser un acte d'autorité (l'écoute nourrissant l'exigence d'être « factuel » et de ne pas « mal interpréter »). Dans les autres situations évoquées (installer un « bon » climat de

travail, favoriser la communication, etc.), ce sont plutôt les facettes du « côté positif » du management qui sont mobilisées – facettes qui rappellent le manager « empathique ». Doriane explique être devenue ce manager depuis sa première expérience « d’encadrement opérationnel » grâce aux formations dispensées dans l’entreprise et aux situations rencontrées, occasions de mettre en pratique ces formations – « ce qui n’est pas toujours facile ». La construction identitaire de Doriane, en tant que manager, est ainsi marquée des allers-retours entre la formation et ses expériences concrètes de manager d’équipe – mais également d’autres expériences de la vie (par exemple, au travers de rencontres en dehors de l’entreprise ou à l’occasion d’un déjeuner avec une amie). Toutefois, cette construction identitaire n’est pas harmonieuse. Doriane exprime à plusieurs reprises à quel point « ce n’est pas évident ! » de passer de la théorie à la pratique. Par exemple, le filtrage des représentations¹³⁷ qu’elle s’impose induit une remise en question fréquente du manager qui, sans pour autant sombrer dans le doute perpétuel, s’effectue dans un certain tâtonnement, à la recherche d’un « équilibre », d’un « compromis » :

« C’est là aussi où l’on se pose des questions. Mais il ne faut pas non plus se poser des questions toutes les cinq minutes. Il faut trouver un compromis. Un équilibre. » (Doriane, E1)

« Mais bon, ça n’est pas évident parce que si on prend trop de recul, on ne fait rien ! (rires) En fait il faut trouver le bon compromis. Et le bon compromis n’est pas toujours évident. » (Doriane, E2)

De plus, dans le prolongement des doutes évoqués par Doriane au sujet de la mise en pratique de la formation RPS (voir ci-dessus) et de ce tâtonnement à la recherche d’un compromis, nous avons relevé deux tensions articulées : une première tension qui consiste à trouver un équilibre entre aider le collaborateur en souffrance et « tomber dans l’assistanat », une seconde qui surgit entre l’écoute des difficultés personnelles du collaborateur et l’entraînement « dans un engrenage d’assistante sociale » :

« Ce n’est pas si simple que ça. Il y a des gens qui sont en souffrance il faut les aider, après le risque, c’est ce que je disais, c’est de ne pas tomber dans l’assistanat. » (Doriane, E1)

« Après, ce qui se passe, c’est que je continue à ouvrir le débat mais je ne vais pas très très loin parce que je ne veux pas rentrer après dans un engrenage d’assistante sociale où le personnel vient empiéter sur le professionnel et explique tout parce qu’après je ne vais pas savoir comment m’en dépêtrer. » (Doriane, E2)

¹³⁷ Expression foucauldienne évoquée au sujet des exercices de l’ascèse stoïcienne (Foucault, 2001)

Ces tensions illustrent deux de celles que l'on rencontre dans la formation RPS : entre le manager « empathique » (« pour essayer de me mettre comme je disais un petit peu dans ses baskets à elle ») et « l'assistante sociale » (l'anti-identité, excès de la figure du manager empathique). Pour Doriane, il s'agit encore une fois d'une construction identitaire par un jeu d'aller-retour entre la formation et la pratique managériale en situation, à la recherche d'un équilibre (« c'est vrai qu'on essaye toujours de nous dire au niveau des cafés-débats, attention, ne vous insinuez pas dans la vie personnelle des gens mais bon... Ce n'est pas toujours évident ! »). Pour saisir la manière dont Doriane dénoue (ou subit) ces tensions en situation et la façon dont ces opérations prolongent sa construction identitaire de manager, nous allons désormais nous tourner vers l'épreuve unique qu'elle nous a relatée.

2.1.2. Le récit d'épreuve de Doriane et son analyse

Lors du second entretien, Doriane nous fait part du récit de l'épreuve à laquelle elle a été confrontée (la seule et unique épreuve qu'elle nous a confiée). Nous allons analyser ce récit en plusieurs temps. Tout d'abord, nous présenterons le cas (le récit) avant de l'analyser et de s'intéresser à la dynamique identitaire qui s'est déroulée durant cette épreuve. L'épreuve restituée par Doriane était achevée le jour où nous avons collecté le récit, ce qui nous permet de compléter cette analyse par le jugement *a posteriori* produit par le manager. Grâce à ces deux éléments, nous proposerons, dans la dernière partie du cas (Cf. 2.1.3.), une analyse sur la construction identitaire que cette épreuve a suscitée – tant durant son déroulement qu'après sa clôture.

Récit d'épreuve : le collaborateur qui n'était pas tellement en détresse

Les paragraphes qui suivent sont constitués d'extraits du second entretien réalisé avec Doriane. Ils constituent le récit de l'épreuve¹³⁸.

Au retour de la formation : découverte d'un collaborateur en détresse

[...] J'ai un souci avec un membre de l'équipe. Quand j'étais sortie... Quand j'avais fait la formation... Tout ça bien sûr est complètement confidentiel. J'avais l'impression que tous les facteurs qui nous avaient été donnés en tant qu'un indice de malaise, de problématique, je l'ai retrouvé dans cette personne avec un manque au niveau du boulot, beaucoup d'absences maladies, pas nécessairement justifiées, différents points. Et je me suis dit : mince, est-ce que je

¹³⁸ Conformément aux principes méthodologiques présentés dans le Chapitre 3 (voir 3.3.1.), nous avons reconstruit ce récit à partir d'une réorganisation temporelle des notes d'observation et des verbatims des entretiens et d'une périodisation servant la compréhension du récit avant approfondissement de l'analyse.

suis dans la même situation ou pas ? Donc j'ai un peu focalisé sur cette personne en essayant de comprendre, en essayant de voir si dans son environnement... Alors, l'environnement professionnel, j'ai compris qu'il n'était pas stabilisé, que cela ne convenait pas.

Et de ce fait je me dis que tout ce qu'elle faisait ne l'intéressait plus et que de ce fait elle n'était pas bien et que de ce fait elle faisait de moins en moins de choses intéressantes et qu'elle comprenait mais que quelque part...

Après je me suis dit, je reprenais l'histoire de la marguerite avec tous les contextes, on avait un problème aussi au niveau de l'équipe, au niveau du relationnel. Je pense qu'elle avait à ce moment-là des problèmes perso donc, c'est pour ça, je me suis dit : je vais essayer... J'ai focalisé là-dessus. Et en fait, je me suis dit je vais essayer de faciliter, au moins de lui faciliter la vie, opérationnelle, professionnelle, en essayant d'aménager enfin de modifier un petit peu le mode de fonctionnement.

L'aménagement d'une protection du collaborateur en détresse... et ses limites

La situation, parce que c'était une personne qui était absente constamment sans préavis, sans rien. Ça m'a mis quand même dans des situations très délicates en termes de gestion du département et en termes de gestion de l'activité parce que je veux dire, du jour au lendemain...

Ça a duré pendant six mois, même un peu plus, presque un an. Donc moi ça m'a imposé des contraintes, ça a imposé des contraintes au reste de l'équipe aussi et c'est vrai que comme je disais tout à l'heure, les gens n'ont pas nécessairement tendance à être très conciliants parce qu'ils veulent bien accepter un peu mais quand c'est constamment, cela ne passe plus. Donc du coup, au début je me disais... J'étais un peu embêtée pour la personne. Je n'étais pas attristée mais un peu une sensibilité en me disant qu'il faut quand même... Il y a un truc qui ne va pas dans sa vie, ce n'est pas possible... Cela ne m'a pas empêchée quand même, quand professionnellement ça n'allait pas, parce que la situation se dégradait d'un point de vue professionnel, même dans les manières de travailler, sans parler des absences, je lui ai quand même dit. Mais c'est vrai que c'est toujours un peu délicat parce qu'on se dit que si jamais je l'enfonce... Ça ne va pas s'arranger. Je n'osais pas trop, je n'osais pas tant que ça.

Alors je l'ai très mal vécu ! Je l'ai mal vécu dans le sens où je me suis dit : mince, qu'est-ce que je dois faire qu'est-ce que je ne dois pas faire. Quand j'ai réalisé que j'avais, comment dire... Parce que quand on a quelqu'un en face dont on a l'impression qu'il est en souffrance, on se dit qu'on ne va pas en rajouter en lui tapant dessus, c'est un peu cet esprit-là. Mais d'un autre côté, j'étais plus dans une situation de vouloir aider, essayer de trouver des excuses, des circonstances atténuantes même si...

C'est arrivé à un moment où il n'y avait plus de règle, où la personne n'était plus là quand elle était là, c'est comme si elle n'était pas là. Je ne pouvais pas compter dessus etc. donc un moment donné je lui ai dit : je ne peux plus travailler comme ça. Moi aussi j'étais un peu au bord du ras-le-bol, tout le monde était aussi et... C'est vrai que j'avais discuté avec la RH. Le RH lui... Le

problème c'est qu'au niveau RH, la RH a tendance à dire qu'on ne peut travailler que sur un non-respect du code du travail entre guillemets. C'est-à-dire qu'une personne a le droit d'être malade. Si elle est malade, elle appelle et elle pose un arrêt maladie et on ne peut rien dire. Alors là, le fait est que la personne était absente pour des raisons X ou Y, pas forcément justifiées et qu'elle appelait en disant : je ne peux pas venir aujourd'hui, je pose un jour. Mais bon elle appelait le matin et après, le lendemain elle devait rentrer et elle ne rentrait pas. Donc en fait, quelque part le RH disait : la seule chose que l'on peut lui reprocher, c'est d'avoir des absences injustifiées, de ce fait, c'est là-dessus qu'on peut la mettre en défaut. Je ne peux pas la mettre en défaut parce qu'elle est en arrêt maladie mais je peux la mettre en défaut par ce qu'elle n'a pas prévenu et donc en fait, j'ai joué là-dessus, mais c'était très malsain parce qu'en fait, la personne m'a dit : si je ne viens pas, c'est que je ne le sais pas la veille et que donc je préviens toujours le matin même. Et je lui répondais : oui, d'accord, mais le matin même, je n'ai personne donc ça veut dire que je vais devoir pallier ça. On est parti là-dessus.

Ce n'est pas tant ça, on sentait que ça commençait à craquer. Parce que la répartition du boulot était faite entre les personnes et que moi, c'est vrai que j'avais peut-être des exigences supplémentaires que je leur demandais beaucoup plus que ce que j'aurais dû, si vous voulez, je pense que les gens commençaient à se dire que la personne se fichait de nous quoi. Certainement dans cet esprit-là.

Le « point de rupture »

On est parti là-dessus et j'avoue que quand je l'ai rencontré j'étais un peu à bout parce que je ne pouvais plus gérer, que l'équipe commençait à faire des remarques parce que l'équipe commençait à être un peu remontée contre la personne parce qu'elle faisait beaucoup plus de travail, que j'exigeais beaucoup plus et, à la limite, j'avais des exigences vis-à-vis d'eux que je n'avais pas vis-à-vis de l'autre personne puisque je n'osais pas surcharger l'autre personne. Résultat des courses, on est arrivé à un moment donné où j'ai vu que ça se passait mal en interne chez nous et qu'à la limite, je commençais à avoir des problèmes avec mon équipe plutôt qu'avec cette personne-là, je me suis dit stop. Moi, j'étais surchargée de boulot par ce que je me tapais tout... On est une petite équipe et donc, quand il manque une personne, ça se sent. Moi j'ai dit stop, parce que c'est moi quelque part qui allais faire du risque psychosocial ! (rires) mais c'est ça, parce qu'en fait je prenais tout, je prenais tout et j'ai dit non, stop, je ne peux plus. Parce que j'étais sollicitée. En transparence, notre département continuait à fonctionner comme normal, mais il ne fonctionnait normalement que parce que nous on ne bossait plus du tout normalement et on bossait deux fois plus que ce qu'il fallait.

Où là de toutes les façons, on ne peut plus. Et donc là, et c'est là que l'on se dit aussi que l'individu c'est une chose mais qu'en fait il faut quand même l'intégrer au sein de l'équipe et ça, j'ai voulu trop bien faire sur un individu et comme ça a perturbé tout le monde, ce faisant c'est ça qui a permis de recadrer parce que sinon...

Mais en fait, ce qui s'est passé, je crois que j'aurais dû recadrer beaucoup plus tôt mais comme je pensais que c'était plus grave que ça en avait l'air, je ne l'ai pas fait. Puis ça s'est dégradé si bien qu'à un moment donné il fallait faire quelque chose. En fait, c'est un peu ça. Le problème c'est que je suis... J'ai réagi par ce que c'était au point de rupture.

Le recadrage

C'était vraiment la victime. Quand j'ai vu ça, je me suis dit... Ça commençait vraiment... Elle a commencé vraiment à tirer sur la corde et à partir de là j'ai dit stop et je l'ai reçu, je l'ai recadré et je lui ai expliqué que professionnellement, cela ne fonctionnait plus. Si elle avait des problèmes personnels, il fallait qu'elle se fasse aider, que moi j'étais prête à entendre ça et que ça se répercute sur le professionnel.

Résultat des courses en fait, le jour où je l'ai rencontrée j'étais vraiment très décidée à trouver une solution et voir un peu comment elle allait réagir, et la personne a... n'a pas bien réagi lors de l'entretien parce que justement elle l'a pris... Moi j'étais un peu mal mais quelque part je me suis dit : tant pis, on va crever l'abcès. Comme je l'ai orienté vers les services sociaux ou vers les RH, ou vers tout ce qui était Psy, si elle a véritablement une problématique personnelle grave, elle va aller les voir. Sinon elle n'ira pas. Et elle n'avait pas l'air de vouloir y aller. Et après, je dis moi je ne peux plus, donc bon, ça n'était pas agréable pendant 1h00 d'entretien mais à partir de là on est reparti sur de bonnes bases.

Donc on a géré et c'était très intéressant. Donc là, je lui ai dit que j'allais essayer de l'aider à se rebooster en redéfinissant sa mission, par rapport à l'environnement, personnellement je lui ai dit que si elle avait des besoins d'aménager son travail en termes de temps, parce qu'elle avait des problèmes d'horaires, qu'elle me demande et je suis prête à intégrer. Aménagement donc du poste en fonction de ses possibilités, au niveau de l'équipe c'est un peu plus difficile parce que l'équipe, je veux dire que je ne suis pas dans la tête de tous les autres. Et ce que moi je peux mettre en place n'est pas nécessairement ce que les autres souhaitent aussi par ce que chacun a ses problématiques et on est tous un peu égoïste dans ce monde ! Donc ça, c'est à voir mais ce sera un travail, enfin en même temps et elle, je vais essayer de la redynamiser en lui proposant des formations, en lui proposant quelque chose qui lui permettra peut-être de redynamiser son poste parce qu'aujourd'hui ça ne lui convient pas.

Un nouveau départ... sous surveillance

Et ça a été super. C'est-à-dire que du jour au lendemain, elle est redevenue... Ça lui a donné... Elle s'est sentie prise en défaut et elle s'est dit, mince, quelque part en fait, c'est vrai que son comportement pouvait avoir des conséquences sur son travail et de ce fait sur son positionnement et sa vie professionnelle et donc elle a eu peur. C'est mon explication.

Et comme j'ai vu que le mois qui a suivi, tout d'un coup elle n'était plus absente et que tout à coup elle bossait, je me suis dit... C'est là où je me suis dit que je m'étais fait avoir. C'est là où je me suis dit qu'elle s'est fichée de moi pendant un moment, qu'elle a joué...

Pour l'instant je suis contente, je ne sais pas combien de temps cela va durer ! Pour l'instant c'est positif dans le sens où effectivement, la personne a été un peu robuste. Moi, d'un point de vue organisation de mon activité, j'y récupère un peu plus de continuité et moins de difficultés dans la gestion, je dirais... Oui c'est positif. C'est rassurant, c'est que ça marche !

[Question : Et depuis, avec cette personne, vous vous êtes revus ?] Oui, on a discuté de manière beaucoup plus sereine, de manière beaucoup plus, je dirais, normale. Quelque part les choses ont été... Pas dédramatisées, comment dirais-je... [Désamorçées ?] Oui et puis bon, on est revenu dans un fonctionnement professionnel. Ce que je trouve très bien parce que l'objectif, c'est de pas trop rentrer dans le personnel [...]

Ce récit est un récit d'épreuve (voir le tableau no 28). En effet, (1) Doriane fait face à des principes en tension : vouloir aider la personne en tenant compte de ses problèmes personnels (notamment en suspendant les sanctions pour ne pas l'enfoncer) – maintenir la continuité de l'activité (en chargeant ses collègues et elle-même du travail de la personne) – maintenir un équilibre dans l'équipe (reproches vis-à-vis de l'iniquité de charge de travail) ; (2) elle éprouve un pàtir subjectif – elle est sensible aux difficultés de la personne puis est « à bout » ; (3) elle est confrontée à une forme d'évaluation de la part des autres membres de son équipe – la remise en question de son management inéquitable ; enfin (4), cette épreuve renvoie aux enjeux historiques et sociaux de l'épreuve type (exigence de vigilance des managers, intrusion de la vie privée du collaborateur dans son travail, traitement de la détresse par l'écoute et la compassion).

Caractérisation de l'épreuve de Doriane	
Principes en tension	« Parce que quand on a quelqu'un en face dont on a l'impression qu'il est en souffrance, on se dit qu'on ne va pas en rajouter en lui tapant dessus, c'est un peu cet esprit-là. » « Du coup, pendant un moment j'ai un peu focalisé dans ce contexte-là et je pense que par rapport à mon équipe, sur une certaine personne, j'ai tellement focalisé que j'en ai oublié le reste de l'équipe. »
Pàtir subjectif	« Alors je l'ai très mal vécu ! Je l'ai mal vécu dans le sens où je me suis dit : mince, qu'est-ce que je dois faire qu'est-ce que je ne dois pas faire. »
Sélection sociale	« [...] ils [les membres de l'équipe] devaient se dire, ils ne m'ont pas dit ça, mais il devait se dire que j'étais trop gentille, que je me faisais avoir. »
Enjeux socio-historiques	<i>Idem épreuve type</i>

Tableau no 28 : Les caractéristiques de l'épreuve de Doriane

Si ce récit mérite la caractérisation d'épreuve, c'est parce qu'il reflète la perception du manager qui croyait sincèrement se trouver dans une telle situation, du moins jusqu'à la prise de

recul offerte par la digestion des événements *a posteriori*. C'est pourquoi le titre de ce cas est l'épreuve artificielle. Nous reviendrons sur ces éléments en conclusion (Cf. 2.1.3.).

Nous allons désormais travailler ce récit en nous intéressant tout d'abord à son analyse narrative puis à son interprétation en matière de construction identitaire.

Synthèse et dynamique de l'épreuve

Ce récit met en scène quatre personnages¹³⁹ : Doriane et le collaborateur en détresse d'une part (les deux personnages principaux), l'équipe et le RH d'autre part (dont le rôle est secondaire). En arrière-plan, d'autres personnages sont évoqués mais n'interviennent pas (les services sociaux et « tout ce qui est le psy », que la personne ne veut pas rencontrer). (1) Doriane, le manager, est à l'écoute du collaborateur en difficulté, conciliante et arrangeante (elle supporte ses « écarts » sans les sanctionner), lui propose de l'aide (y compris lorsqu'elle est au point de rupture). Elle est par ailleurs réflexive (elle s'interroge sur les actions à entreprendre et se demande dans quelle mesure elle n'est pas abusée) et recadre le collaborateur lorsqu'elle s'aperçoit que l'équipe – et elle-même – se fatiguent à compenser les manquements du collaborateur en détresse ; (2) Nous avons moins d'informations concernant le collaborateur en détresse. Il apparaît en premier lieu comme un personnage ayant des difficultés personnelles et professionnelles (Doriane trouve qu'il en a « les signes ») et devient progressivement celui qui abuse Doriane même s'il « revient dans le droit chemin » très rapidement après son recadrage ; (3) Les membres de l'équipe, personnage collectif, se manifestent à un moment précis du récit pour exprimer leur mécontentement sur l'iniquité de traitement qui leur est accordé. Ils se plaignent à Doriane de faire l'objet d'exigences exagérées vis-à-vis de leur collègue en détresse. Ce faisant, ils apparaissent également comme des « acteurs-relais » au sens d'absorption d'une partie des dysfonctionnements générés par l'état de détresse de leur collègue ; (4) Enfin, le RH apparaît lui aussi ponctuellement. Il fournit à Doriane une clarification des actions autorisées (légal) face à l'absentéisme de son collaborateur en détresse (précisant ce qu'elle a ou non le droit de faire). En cela, il est un acteur-ressources garant des dispositions du code du travail. Cela dit, il ne joue qu'un rôle marginal étant donné que Doriane ne sanctionne pas son collaborateur malgré l'opportunité légale que le RH lui délimite.

Le début du récit met en scène Doriane, au retour de la formation RPS, se rendant compte qu'un de ses collaborateurs correspond au signalement d'un salarié de détresse. Attribuant cette détresse à une combinaison de facteurs personnels et professionnels, elle décide alors de tolérer

¹³⁹ Il y a des absents notables dans ce récit, comme son N+1 – cela signifie qu'ils n'ont pas été spontanément abordés par le manager et qu'ils ne jouent pas, *a priori*, un rôle décisif dans l'épreuve.

ses écarts (absences non-justifiées) pour ne pas l'enfoncer plus encore. Son collaborateur apparaît comme un individu en détresse, victime de son état qui explique ses insuffisances. La fin du récit présente un nouvel état d'équilibre dans lequel le collaborateur s'est remis au travail, notamment en étant plus régulièrement présent. Doriane attribue ce retour au travail – qui la soulage – comme étant une réaction de peur du collaborateur lorsqu'elle l'a recadré, pensant que ce dernier abusait d'elle en se victimisant à outrance. En comparant ces deux états, nous observons que ce qui a été transformé durant l'épreuve est à la fois le retour au travail du collaborateur en détresse et l'attribution de la position de victime (au sens où Doriane estime que son salarié a profité abusivement de son accompagnement par rapport à son état réel de détresse). L'enjeu de l'épreuve pourrait être résumé ainsi : trouver une juste correspondance entre l'état d'exception accepté par le manager (vis-à-vis des règles de l'entreprise) et la détresse du collaborateur. Le titre que nous avons donné au récit reflète l'idée selon laquelle Doriane a tout d'abord sur-interprété la souffrance de son collaborateur. Elle a ainsi organisé un premier état d'exception disproportionné qui, après ajustement et recadrage, s'avère plus ajusté à la détresse de son salarié. Entre les deux états du récit, nous retrouvons l'affrontement de l'épreuve proprement dite. Cet affrontement peut être analysé à l'aide des trois catégories structurant une intrigue en une seule séquence organisée autour d'une « complication », d'une « dynamique » d'action et d'une « résolution » (voir encadré no 9).

Encadré no 9 : Résumé de l'intrigue du cas (récit d'épreuve) de Doriane

I. La complication (perturbation d'un état stable)

Un collaborateur a des absences fréquentes et partiellement non-justifiées qui entraînent la non-réalisation d'une partie du travail qui lui est confié

II. La dynamique (enchaînement d'actions)

- (1) Doriane interprète ce comportement comme révélateur d'un état de détresse
- (2) Doriane « ferme les yeux » sur ces manquements pour ne pas enfoncer la personne et décide de ne pas provoquer de recadrage formel (avec sanctions disciplinaires potentielles) et de redistribuer le travail non-effectué entre elle-même et les membres de l'équipe
- (3) Le collaborateur en détresse poursuit dans son absentéisme perturbateur
- (4) Les membres de l'équipe se plaignent d'une iniquité de traitement, Doriane fatigue et se rend compte qu'elle a peut-être été abusée (la complication, perturbant un état stable)
- (5) Doriane recadre le collaborateur, celui-ci se rend compte qu'il ne peut plus continuer ainsi

III. La résolution (amenant un nouvel état stable)

Le collaborateur redevient fiable

L'analyse du récit nous a permis d'obtenir une épure de l'enchaînement de l'épreuve au travers d'une caractérisation des personnages, des changements d'état et de la dynamique. Nous allons désormais analyser la construction identitaire perceptible au travers de ce récit. Nous allons pour cela procéder en trois temps : nous allons étudier la dynamique identitaire (1) au cours de l'épreuve puis (2) à distance de celle-ci (dans le jugement *a posteriori* du manager). Ces éléments seront repris dans la partie conclusive sur la construction identitaire (Cf. 2.1.3.).

(1) Tensions et facettes identitaires *au cours* de l'épreuve

Le récit précédent peut être relu en termes de tensions de principes ambivalents auxquels est confrontée Doriane. Au tout début de l'épreuve, Doriane doit arbitrer entre deux principes : (1) obtenir la continuité de la réalisation de l'activité en appliquant les règles (recadrer et sanctionner les absences non-justifiées du collaborateur) ou (2) écouter et aider l'individu en détresse (tenir compte de sa détresse et lui trouver des solutions). Cette tension de principes produit bien un pàtir subjectif, une sorte de cas de conscience du fait du choix entre ces deux manières d'agir qui paraissent toutes deux légitimes (au vu de la situation que se représente Doriane) :

« Alors je l'ai très mal vécu ! Je l'ai mal vécu dans le sens où je me suis dit : mince, qu'est-ce que je dois faire qu'est-ce que je ne dois pas faire. Quand j'ai réalisé que j'avais, comment dire... Parce que quand on a quelqu'un en face dont on a l'impression qu'il est en souffrance, on se dit qu'on ne va pas en rajouter en lui tapant dessus, c'est un peu cet esprit-là. »

Cet arbitrage entre deux principes est aussi un arbitrage entre les deux facettes identitaires de Doriane : le « manager attentionné » et le « garant du cadre ». En effet, la sphère d'actions de ces facettes renvoie aux actions caractéristiques de la mise en œuvre de ces principes. Elle résout cette tension en privilégiant la première facette sur la seconde. En effet, en « fermant » les yeux volontairement sur les écarts et en redistribuant le travail de la personne, Doriane exprime majoritairement sa facette identitaire de manager empathique. Elle explique ne « pas oser » se positionner comme garant du cadre – cette seconde facette est donc écrasée par la première :

« Cela ne m'a pas empêché quand même, quand professionnellement ça n'allait pas, parce que la situation se dégradait d'un point de vue professionnel, même dans les manières de travailler, sans parler des absences, je lui ai quand même dit. Mais c'est vrai que c'est toujours un peu délicat parce qu'on se dit que si jamais je l'enfonce... Ça ne va pas s'arranger. Je n'osais pas trop, je n'osais pas tant que ça. »

Au passage, Doriane mobilise plusieurs amortisseurs : d'une part, elle prend en charge une partie du travail du collaborateur en détresse (un amortisseur de type « ressource » qu'elle peut mobiliser de façon discrétionnaire) ; d'autre part, elle sollicite les membres de son équipe (des amortisseurs de type « aide »¹⁴⁰). Ces ressources permettent au manager d'exprimer concrètement sa facette identitaire de manager empathique sans déstabiliser la réalisation de la continuité du travail. Cela dit, ces amortisseurs ne sont pas inépuisables et ne parviennent pas à stabiliser définitivement la situation :

« En transparence, notre département continuait à fonctionner comme normal, mais il ne fonctionnait normalement que parce que nous on ne bossait plus du tout normalement et on bossait deux fois plus que ce qu'il fallait. »

Doriane mobilise également le RH, un des acteurs-relais (amortisseur de type « aide »). Pourtant, elle ne met pas en application les précisions juridiques qu'il lui délivre au sujet des sanctions applicables à son collaborateur. L'usage de cet amortisseur n'a pas d'effets sur la situation – même si le manager considère a posteriori que c'était malsain d'être :

« Je ne peux pas la mettre en défaut parce qu'elle est en arrêt maladie mais je peux la mettre en défaut parce qu'elle n'a pas prévenu est donc en fait, j'ai joué là-dessus, mais c'était très malsain parce qu'en fait, la personne m'a dit : si je ne viens pas, c'est que je ne le sais pas la veille et que donc je préviens toujours le matin même. Et je lui répondais : oui, d'accord, mais le matin même, je n'ai personne donc ça veut dire que je vais devoir pallier ça. On est parti là-dessus. »

Les actions qu'elle entreprend pour résoudre cette première tension – notamment par la mobilisation d'amortisseurs – vont générer une seconde tension de principes : (1) écouter et aider l'individu en détresse et (2) maintenir un équilibre vis-à-vis du collectif (préserver une équité dans l'attribution de la charge de travail). L'apparition de cette seconde tension – couplée à la fatigue de Doriane – provoque ce qu'elle nomme le « point de rupture ». L'excès d'empathie et la répression du manager garant du cadre induit des déséquilibres qui questionnent Doriane à deux niveaux : le regret d'avoir « fait subir » des exigences démesurées à l'équipe et la sensation de « s'être fait avoir ». Son équipe lui renvoie alors l'image d'un manager inéquitable (ou injuste), facette identitaire négative qui s'associe au principe de maintien d'un équilibre vis-à-vis du collectif. Doriane prend ainsi conscience d'avoir « voulu trop bien faire » :

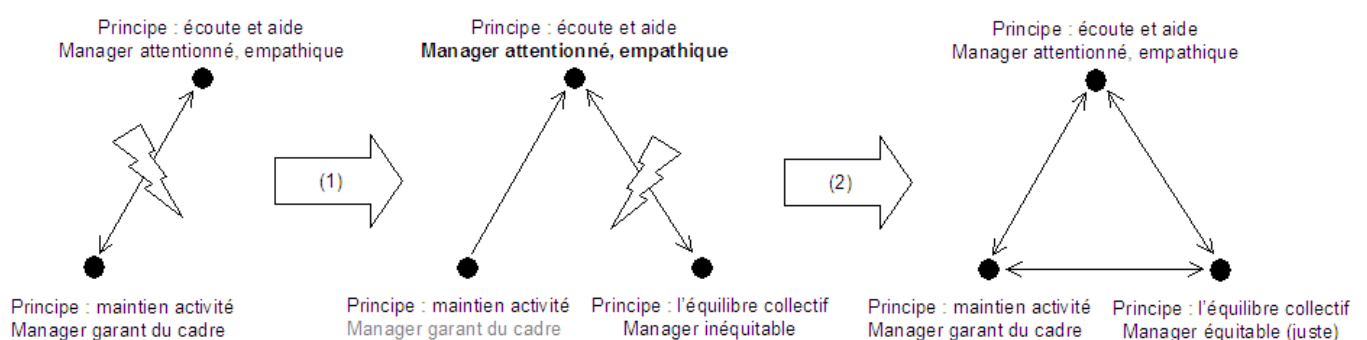
¹⁴⁰ Il paraît difficile de considérer que les collaborateurs sont des « ressources » car ils ne sont pas détenus et utilisés en propre par le manager – leur accord est nécessaire pour qu'ils acceptent de prendre en charge un travail supplémentaire. Nous considérons que l'usage de cet amortisseur est plus *conditionnel* que *discrétionnaire*.

« Où là de toutes les façons, on ne peut plus. Et donc là, et c'est là que l'on se dit aussi que l'individu c'est une chose mais qu'en fait il faut quand même l'intégrer au sein de l'équipe et ça, j'ai voulu trop bien faire sur un individu est comme ça a perturbé tout le monde, ce faisant c'est ça qui a permis de recadrer parce que sinon... »

Ce recadrage marque la fin de l'état d'exception ouvert par l'expression dominante du manager empathique et le retour du manager « garant du cadre ». Toutefois, au cours de ce recadrage, Doriane conserve une attitude « attentive » à l'autre – notamment en lui suggérant de se tourner vers les acteurs-relais (services sociaux, psy, RH) et en lui proposant des pistes pour le « redynamiser » (redéfinir sa mission, proposer des formations) et aménager son travail en fonction de ses contraintes – même si elle précise que cet aménagement sera conditionné à ce qu'il est possible de faire vis-à-vis du collectif :

« Aménagement donc du poste en fonction de ses possibilités, au niveau de l'équipe c'est un peu plus difficile parce que l'équipe, je veux dire que je ne suis pas dans la tête de tous les autres. »

La seconde tension est ainsi résolue par le retour d'actions typiques de la facette de manager garant du cadre, sans écraser pour autant celle du manager empathique. C'est finalement une expression équilibrée de ces deux facettes qui permet de résoudre la situation, expression équilibrée intégrant également l'expression d'une dernière facette apparue au cours de l'épreuve : celle du manager « (in)équitable » ou encore « (in)juste ». La dynamique identitaire qui se joue dans cette épreuve peut-être synthétisée comme suit (figure no 23) :



Légende des flèches pleines :

(1) Ecoute et prise en charge du travail par le manager et le collectif ; suspension des sanctions

(2) Recadrage, proposition d'aménagement du poste et de redynamisation (dans les limites d'acceptation du manager et du collectif)

Figure no 23 : Une représentation des tensions et du jeu des facettes identitaires dans l'épreuve traversée par Doriane

Nous avons retracé la dynamique identitaire au cours de l'épreuve. Pour compléter cette analyse, nous allons nous intéresser à la manière dont Doriane juge la situation *a posteriori*.

(2) Le jugement après l'épreuve : retour sur soi et anticipation de l'avenir

En nous racontant son épreuve, Doriane nous a également donné un retour sur ce qu'elle avait vécu. Durant l'analyse, nous avons eu des difficultés à intégrer ses commentaires au récit d'épreuve lui-même. Cette intégration donnait une double temporalité au récit : d'un côté les événements, de l'autre leur interprétation distanciée. Nous avons donc fait le choix de les analyser séparément. Nous présentons ci-après l'essentiel des jugements *a posteriori* de Doriane avant d'en proposer une analyse en termes de dynamique identitaire.

L'essentiel des jugements a posteriori. Tout d'abord, Doriane porte un jugement sur son comportement vis-à-vis de la situation. Elle estime avoir fait « une erreur » en ayant trop focalisé sur la personne au détriment du collectif :

« La formation qui avait été faite était très intéressante, était très instructive. Du coup, pendant un moment j'ai un peu focalisé dans ce contexte-là et je pense que par rapport à mon équipe, sur une certaine personne, j'ai tellement focalisé que j'en ai oublié le reste de l'équipe. Et à vouloir trop bien faire, trop faire sur une même personne, j'en suis venu à dégrader l'environnement des autres personnes et ça, je me suis dit... J'ai réalisé que c'était une erreur. »

Doriane attribue cette erreur (cette sur-focalisation sur la personne) à la difficulté à discerner les situations où il faut ou non agir – couplée à la peur de ne pas agir alors qu'elle aurait dû le faire :

« En discutant avec les autres [à l'occasion d'un café-échanges], j'ai un peu eu cette idée, ce ressenti aussi où on a parfois un peu de mal à faire la part des choses et où on a tellement été sensibilisé que l'on a peur de se louper et c'est vrai que les conséquences d'une erreur sont importantes dans cette configuration-là. »

« [...] c'est ce que je disais tout à l'heure, c'est parfois délicat parce qu'on est tellement sensibilisé à des petits signes, les petits signaux d'alerte que parfois on fait des trucs qu'on ne devrait pas faire. Donc là, il vaut mieux en faire trop que pas assez mais ce n'est pas évident à juger. »

Cette difficulté est accentuée par le fait que les collaborateurs peuvent ne pas être en détresse mais avoir intérêt à se faire passer comme tels, à se « victimiser » :

« La personne n'était pas en si grande difficulté. Elle l'était peut-être un peu par rapport à tous les éléments professionnels, personnel, le changement, le contexte économique etc. mais qu'elle n'était pas tant que ça. Donc en fait... Elle a profité de la situation et elle s'est victimisée. »

A côté de ce jugement, elle évoque des enseignements (ou leçons) tirées de l'épreuve. La première leçon concerne le degré de pénétration dans la vie personnelle de ses collaborateurs. Doriane explique que cette épreuve lui a permis de réaliser plus clairement quelles étaient les limites de son rôle – pas une assistance sociale, ni médecin ni infirmière – mais manager. Le risque étant d'être obligé de tenir compte des problèmes personnels dont on a connaissance pour expliquer – et excuser – les insuffisances professionnelles des collaborateurs, même si le calage de cette « juste distance » n'apparaît toujours pas évident pour Doriane :

« Un autre truc, ne pas trop prendre sur soi. Parce qu'on n'est pas des assistantes sociales, on n'est pas des médecins et on n'est pas des infirmiers. Quelque part, en fait, ça je l'ai réalisé aussi, et là aussi on en a eu une confirmation en discutant les uns et les autres [durant un des cafés-échanges], quand je disais que l'on ne se sent pas trop soutenu, quelque part on ne sait pas trop à qui adresser la personne. Donc là aussi, on ne peut pas rentrer dans un contexte... La difficulté, moi, ce que j'ai ressenti, c'est que l'on ne peut pas trop s'immiscer dans la vie privée, la vie personnelle »

« Parce qu'en fait, après les gens ont tendance à rentrer dans leurs explications de leurs problématiques personnelles et expliquer tout, à justifier leurs problèmes professionnels par ça. Et comme on est censé être au courant parce qu'on est au courant de leur vie, de ce fait il faut les excuser. Mais il se trouve que ça, je pense que ça n'est pas très bien. Mais ça n'est pas évident ! »

La deuxième leçon est une forme de clôture sur la situation d'épreuve. Doriane admet que ce n'était pas une situation de RPS et que, par conséquent, son comportement était inapproprié. Toutefois, elle souligne que cela a tout de même permis de « redémarrer » la relation avec la personne et que, plus généralement, cette épreuve aura été instructive « en termes de management et de gérer des personnes ». En cela, cette situation permet de préparer l'avenir :

« En fait je pense que je n'étais pas dans l'analyse (rires), dans le risque psychosocial tel qu'on l'entend sauf que malgré tout, ça m'a permis d'avoir... Même si mon approche au départ à mon avis n'était pas tout à fait correcte parce que je suis allée trop loin et elle n'en avait pas besoin mais ça lui a permis quand même... Ça nous a permis d'arriver à un point d'étape où là on a recadré et on a redémarré. »

« Ça permet de mieux anticiper. Je pense que c'est vrai que ça a été très utile d'avoir cette démarche-là et même si je ne suis pas dans une situation effectivement typique entre guillemets,

j'aurais tendance à dire que ça été très instructif en termes de management et de manière de gérer les personnes. Donc à ce niveau-là c'était très bien. »

En résumé, Doriane tire des leçons de son épreuve – qui n'en était pas une. Elle juge ce qu'elle a vécu, les erreurs commises et leur origine et elle dessine en quelque sorte la morale de son histoire : veiller à identifier le juste degré de détresse des collaborateurs (et leur authenticité) sans trop rentrer dans leur vie personnelle. Enfin, elle juge *a posteriori* que l'épreuve (artificielle) est malgré tout un succès car sa relation avec le collaborateur a « redémarré ».

La dynamique identitaire. Sans grande surprise, les éléments précédents éclairent la dynamique identitaire vécue par Doriane durant l'épreuve. En effet, en revenant *a posteriori* sur ses actions, Doriane explique qu'elle s'est trompée et a été trop « attentive », trop « empathique », trop « à l'écoute ». Cela dit, elle justifie son « erreur » par le fait que ce n'est pas évident de réaliser un diagnostic du degré de détresse d'un collaborateur et d'agir de façon appropriée – surtout lorsque le collaborateur « tire-au-flanc » se fait passer pour la « victime ». Au final, elle se constitue ici elle-même en « victime » : victime d'un collaborateur qui a abusé de sa sensibilité, victime d'une situation « pas évidente » où il vaut mieux trop faire que pas assez. Pour autant, elle évoque les figures identitaires – anti-identités – de « l'assistante sociale » ou du « médecin/infirmier ». En les évoquant, nous pouvons penser qu'elle estime s'être retrouvée dans ces positions identitaires à son corps défendant. En effet, l'aveu d'erreur qu'elle confesse est un aveu de sortie de son rôle, d'excès d'une facette de manager empathique : donc d'adoption d'une facette identitaire excessive et inappropriée.

Enfin, elle évoque le rôle de la formation et des cafés-échanges qui ont déclenché l'épreuve artificielle qu'elle a vécue (« La formation qui avait été faite était très intéressante, était très instructive. Du coup, pendant un moment j'ai un peu focalisé dans ce contexte-là ») et donné les clés pour relire son expérience *a posteriori* et y donner du sens (« En discutant avec les autres [à l'occasion d'un café-échanges], j'ai un peu eu cette idée, ce ressenti aussi où on a parfois un peu de mal à faire la part des choses »). Ces éléments sont autant d'amortisseurs « cognitifs » (sans doutes de la catégorie des « supports ») mobilisés pour comprendre la trajectoire vécue et en tirer des leçons pour l'avenir : être empathique, oui, mais pas trop – pour ne pas devenir une assistante sociale, sortir de son rôle et être piégé par ses bons sentiments.

*

* *

Cette analyse des dynamiques identitaires apparaissant au cours et après l'épreuve nous permet désormais de proposer une interprétation de la construction identitaire de Doriane.

2.1.3. Synthèse de la construction identitaire propre au cas étudié

Dans cette dernière partie, nous allons explorer les imbrications des deux sous-processus de la construction identitaire (le travail et la régulation identitaire) ayant lieu au cours (et après) l'épreuve vécue par Doriane avant d'en proposer une interprétation globale.

Régulation et travail identitaire dans l'épreuve

Nous pouvons distinguer plusieurs occasions de régulation identitaire et de travail identitaire au cours de l'épreuve, et *a posteriori*, qui expliquent les dynamiques identitaires identifiées ci-dessus.

(1) Premièrement, et de façon significative, la formation RPS semble jouer un rôle conséquent dans la survenue de l'épreuve. En effet, Doriane évoque s'être focalisée sur son collaborateur en revenant de la formation car elle a détecté en lui les fameux signaux d'alerte. En mettant en application des actions propres à la sphère d'actions du manager empathique, Doriane embrasse cette figure et intègre la détresse de la personne pour appréhender son comportement et excuser ses insuffisances. La formation exerce donc un rôle de régulation identitaire puisqu'en fournissant les ressources conceptuelles pour penser les signaux de son collaborateur, elle installe Doriane en position de manager empathique vis-à-vis de son collaborateur. Ce faisant, la régulation identitaire de la formation entraîne une tension identitaire entre les facettes portées par deux discours – ou deux principes – l'écoute de l'autre et la sanction des abus entravant la continuité de la réalisation de l'activité. Cette tension occasionne à Doriane un travail identitaire qu'elle exprime sous la forme d'un questionnement quant au comportement à adopter. Le résultat de ce travail identitaire est l'adoption, dans le doute, de la facette de manager « attentive » et « à l'écoute », s'exprimant d'autant plus qu'elle ne souhaite pas « enfoncer » son collaborateur en adoptant une facette de « garant du cadre », facette identitaire avec laquelle Doriane est mal à l'aise en général. Ce travail identitaire est donc marqué par la recherche d'une position identitaire qui ne soit pas celle qui apparaît en creux : le manager « insensible » (celui qui sanctionne sans états d'âme, quitte à augmenter la souffrance de son collaborateur – c'est son problème). Ce travail identitaire peut être caractérisé à la fois d'*inward*, au sens d'un questionnement personnel, et d'*outward*, au sens d'un engagement avec autrui – le collaborateur en détresse et le collectif. Doriane s'identifie au manager empathique et agit en conformité à cette facette identitaire, appliquant des actions qu'elle estime congruentes avec cette identité

sociale (écoute, prise en considération, acceptation des retards non-justifiés et suspension des sanctions du fait des problèmes personnels car ce n'est pas de sa faute, soutien du collaborateur en reportant une partie de sa charge de travail sur elle-même et les collègues, etc.). Ce faisant, les amortisseurs mobilisés – ses ressources propres, temps et énergie, ainsi que ses collaborateurs – sont les appuis qui lui permettent d'accomplir les actions congruentes avec la facette de manager empathique. Cette identité se matérialise ainsi dans l'action. Il semble que dans un premier temps, le collaborateur en détresse et le reste de l'équipe de travail acceptent – sinon encouragent – l'exercice de cette facette identitaire (ce qui favorise la continuité du positionnement).

(2) Jusqu'au jour où la régulation identitaire réapparaît sous l'angle des plaintes effectuées par les salariés de son équipe. En effet, en reprochant à Doriane ses exigences excessives – par rapport à celles qu'elle exerçait vis-à-vis du collaborateur en détresse – le collectif lui renvoie l'image d'une manager « inéquitable » ou « injuste », ce qui installe une seconde tension identitaire. Doriane évoque également l'idée selon laquelle le collectif estimait qu'elle se faisait avoir (« ils devaient se dire que j'étais trop gentille, que je me faisais avoir »). Cette tension entraîne également un travail identitaire : Doriane, qui « est à bout », prend conscience d'avoir été trop loin dans ses demandes vis-à-vis de l'équipe. Elle fera même allusion au fait d'être sortie de son rôle, d'avoir commis une erreur – et de s'être retrouvée dans la position de l'assistante sociale. Ce travail identitaire – également *inward* et *outward*, aboutit au retour en force de la facette identitaire de « garant du cadre ». Tout se passe comme si, face à la première tension identitaire, voulant échapper à un excès (le manager « insensible »), Doriane avait adopté une position opposée (le manager « assistante sociale »), tout aussi excessive, entraînant finalement une seconde tension identitaire. Le « recadrage » porte ici un retour à une facette identitaire plus mesurée, intermédiaire. En effet, loin de se retrancher dans la position de manager « garant du cadre », devenant « insensible » car elle s'est fait avoir, Doriane recadre en conservant son empathie comme en témoigne ses propositions de redynamisation ou d'aménagement du travail.

(3) Enfin, après l'épreuve, Doriane aura l'occasion de « discuter » avec ses pairs lors de cafés-échanges et, à cette occasion, de mettre des mots sur les difficultés et doutes auxquels elle a été confrontée. Ce faisant, le dispositif formation RPS et cafés-échanges prolonge ses effets en matière de régulation identitaire, sous l'angle de la fourniture de ressources conceptuelles et linguistiques pour étayer la réflexivité de Doriane. Le travail identitaire de Doriane – plutôt de type *inward* – se poursuit ainsi, nourri par ces éléments, par la rationalisation de son expérience. Nous pourrions lui faire dire ici, en substance : « Oui, je suis allée trop loin. Oui, j'ai déstabilisé l'équipe, mais... ce n'était pas de ma faute car j'étais victime d'un « tire aux flancs », je me suis

faite avoir. De plus, ce n'est pas évident de bien détecter la détresse et de réagir de façon appropriée. Enfin, j'ai voulu trop bien faire, mais il vaut mieux en faire trop que pas assez. De plus, finalement, la situation a été réglée et nous sommes de nouveau sur une bonne dynamique. »

Conclusion du cas Doriane : la construction identitaire comme tâtonnement à la recherche d'un équilibre

Sur le temps long du vécu de la situation et de sa rationalisation *a posteriori*, l'épreuve induit donc un travail identitaire de type *enriching*, d'un approfondissement de son identité managériale en développant une compréhension plus riche de celle-ci, plus nuancée (Pratt, et al., 2006). Notre analyse du récit d'épreuve – et du jugement porté par Doriane sur celle-ci – nous permet d'être beaucoup plus précis et de rentrer dans le processus qui soutient cet *enriching*.

Doriane est plutôt favorable au discours de régulation identitaire de la formation RPS. La facette de « manager empathique » qui y est promue résonne positivement avec sa propre définition de manager « attentive » et « à l'écoute ». De plus, elle souligne une cohérence avec les autres messages promus dans les formations management : l'idée d'adaptation aux individus qu'elle encadre. La construction permanente de l'identité managériale de Doriane va donc être alimentée par cette formation. Concrètement, nous observons que le premier effet est la création d'une tension identitaire : Doriane doit-elle être empathique face à un de ses collaborateurs qui a les signes de la détresse. *A posteriori*, Doriane admettra avoir sur-interprété ces signes. La formation a donc un *effet performatif* : avant d'aider à faire face à l'épreuve, elle crée l'épreuve en demandant d'être vigilant et attentif à des signaux particuliers. C'est l'effet de la reproblématisation occasionnée par le discours de régulation identitaire. Ensuite, la formation influence l'action du manager. En souhaitant adopter une facette identitaire empathique, Doriane embrasse la sphère d'actions qui l'accompagne. Toutefois, comme elle le reconnaît :

« [La formation apporte] quels sont les signes, les signes qui nous permettent de déterminer si quelqu'un est en souffrance ou pas. Et auquel cas, si j'ai des doutes, comment agir, avec des contacts, quelles sont les actions à mettre en place. Même si je trouve qu'on n'a pas assez insisté sur les actions à mettre en place. » (Doriane, E1)

Dans le doute, Doriane est « empathique », mais va trop loin, non pas dans l'absolu mais du fait des spécificités de la situation. Nous l'avons signalé, Doriane n'a pas (ou peu) d'expérience de l'épreuve. La formation lui donne donc peu de pistes d'action – qu'elle ne peut pas compléter par des expériences passées. Souhaitant bien faire (ne pas être « insensible »), elle

devient « assistante sociale » et « inéquitable ». Le travail identitaire que Doriane entreprend lors de ce premier contact avec ce qu'elle pense être une situation de RPS est ainsi un travail identitaire d'expérimentation (Beech, 2011) : Doriane essaie d'atteindre une identité désirée : le manager « empathique » (Thornborrow et Brown, 2009). Ce faisant, elle en incarne les excès : l'anti-identité de « l'assistante sociale ». Toutefois, la prise de conscience de cet excès – grâce à la régulation identitaire de son équipe – lui permet de revenir en arrière. Ce travail identitaire, appuyé par le retour d'une dose de manager « garant du cadre » et « équitable », se rapproche du type frontière (*boundary*) (Essers et Benschop, 2009:405) au sens d'une interprétation personnelle des codes associés à l'identité sociale de manager empathique. Il s'agit cependant plus vraisemblablement d'un travail de délimitation de la sphère d'actions associée à cette facette de manager empathique, travail consubstantiel à une interprétation personnelle de celle-ci, interprétation à partir de l'expression de la facette identitaire qui est promue en formation (tout du moins telle que Doriane l'a reçue). Enfin, il y a dans la résolution de cette épreuve artificielle une conciliation de facettes identitaires apparaissant en opposition l'une de l'autre en début d'épreuve. D'une situation dans laquelle être « empathique » et « garant du cadre » apparaissent ambivalents et mutuellement exclusifs, Doriane trouve une position médiane permettant d'être les deux à la fois. Cette forme de travail identitaire n'est pas documentée dans la littérature. En s'inspirant des travaux de Gotsi et al. (2010) sur la régulation identitaire, nous pourrions dire qu'il y a tout d'abord une résolution de la tension par le choix exclusif d'une facette au détriment de l'autre (une fragmentation) avant de basculer sur une autre stratégie, non pas la création d'une méta-identité qui transcenderait les deux facettes mais plutôt une intégration par accentuation des synergies entre elles. Ce faisant, la construction identitaire au travers de l'épreuve apparaît, pour Doriane, comme un tâtonnement identitaire entre les bornes de plusieurs identités sociales reliées dans une dynamique d'appropriation personnelle de leur contenu, de leur signification, des actions associées et des effets de ces actions. En quelque sorte, l'épreuve permet à Doriane d'habiter l'identité sociale de manager empathique, de la traduire en expérience concrète, de l'incorporer en y mettant une signification personnelle en lien avec ses expériences et la régulation identitaire, et d'en tirer les leçons pour l'avenir.

Ceci étant dit, il ne s'agit pas d'une détermination définitive des contours de l'identité de manager empathique. Doriane persiste à trouver que « ce n'est pas évident ». L'expérimentation et l'interprétation personnelle de l'identité de manager empathique dans cette épreuve lui servent de leçon et lui resserviront pour affronter les épreuves à venir – tout comme lui serviront les récits des managers qu'elle recueille lorsqu'elle participe aux cafés-échanges. Ce faisant, la

régulation identitaire joue ici un second rôle, celui de ressource pour le travail identitaire de Doriane.

Au final, nous pouvons distinguer deux formes de travail identitaire vis-à-vis de l'épreuve : (1) tout d'abord, durant l'épreuve, un travail identitaire liminal (Beech, 2011). En effet, Doriane souhaite incarner un manager « empathique », une identité désirée qu'elle expérimente par un travail de délimitation de la sphère d'actions associée à cette facette identitaire – et aux sphères d'actions des autres facettes qui s'expriment en tension avec celle-ci ; Ensuite, (2) après l'épreuve, au travers du jugement formulé *a posteriori* par Doriane – à l'appui de ses échanges avec les pairs – sur le fait d'avoir été victime et finalement, d'avoir tout de même résolu la situation avec son collaborateur. Il s'agit ici vraisemblablement d'un travail identitaire de « rattrapage » (*remedial*) qui vise à préserver une image positive de soi (en tant que manager) du fait d'un travail identitaire liminal difficilement capable de fournir une identité cohérente (Lutgen-Sandvik, 2008).

*

* *

Au travers de l'affrontement d'une épreuve artificielle, Doriane a ajusté sa compréhension des facettes identitaires promues lors de la formation RPS et des cafés-échanges. Sa construction identitaire de manager découvrant l'épreuve est caractérisée par un travail identitaire d'expérimentation, de délimitation des contours, d'interprétation du contenu et d'équilibrage entre les facettes identitaires véhiculées par le discours de régulation identitaire, notamment grâce au jugement porté *a posteriori* sur l'épreuve. Nous allons désormais nous tourner vers un autre cas d'épreuve – réel cette fois – et poursuivre notre exploration de la construction identitaire en situation.

2.2. La confirmation d'Ugo

Après avoir contextualisé ce cas en présentant Ugo et l'activité qu'il encadre (2.3.1.), nous analyserons son récit d'épreuve, notamment en matière de dynamique identitaire (2.3.2.) avant de proposer une interprétation de la construction identitaire qui l'accompagne (2.3.3.).

2.2.1. Présentation d'Ugo et de son activité

Nous allons présenter Ugo en revenant sur son expérience, son parcours et surtout sur son rapport à la formation RPS et aux situations d'épreuve. Ces éléments nous permettront de mieux cerner les tensions et facettes identitaires qu'il mobilise pour se définir en principe et prépareront l'analyse de sa construction identitaire en situation d'épreuve.

Présentation du manager et de son activité

Ugo, manager de 43 ans de nationalité française, est dans l'entreprise depuis 19 ans. Il a gravi les échelons de cast-member à manager dans les établissements d'hôtellerie et de restauration de DLP – statut qu'il occupe depuis onze ans. Il est depuis un an manager d'une équipe de 31 cast-members – dont cinq team-leaders – dans le service « réception » de l'un des sept hôtels du parc. Cette activité d'hôtellerie est nouvelle pour lui (après une formation universitaire « en langues », il a principalement travaillé dans la restauration). Cette activité consiste tout d'abord en l'accueil des visiteurs (les *guests*), travail « relationnel » :

« Donc, la réception. C'est s'occuper d'accueillir les gens, de les réceptionner, de s'assurer que leur réservation est correcte [...]. Et donc on est là pour leur donner les chambres à l'heure, c'est vérifier que ce qu'ils ont commandé sur Internet ou via la centrale de réservation est bien conforme avec les entrées du parc et avec la durée du séjour qui convient, et avec le bon nombre de personnes. » (Ugo, E1)

Les réceptionnistes « parlent un minimum de trois ou quatre langues. Donc ce sont des gens qui ont fait forcément des études » (Ugo, E1). Ceux-ci sont répartis en quatre équipes qui travaillent 24h sur 24, sept jours sur sept (le matin, le soir, la nuit et le « mid » pour la journée). Ces équipes s'assurent également que « le produit », c'est-à-dire la chambre, est prête et propre – ce qui suppose une interface avec d'autres services de l'hôtel comme la maintenance. Enfin, au-delà de l'accueil des visiteurs, ses équipes ont également une tâche de nature plus « commerciale », la vente additionnelle de prestations annexes (petits déjeuners avec les personnages, spectacles, etc.). Dans les entretiens, Ugo décrit quelques facettes de son travail d'encadrement : communiquer (préparer le travail car « Si on n'est pas préparé, [les clients

peuvent] faire la queue dehors »), faire les plannings (et gérer les absences), soutenir les collaborateurs (« on est des humains, pas des machines »). Il est de plus la première personne à contacter quand ses réceptionnistes rencontrent des difficultés avec les clients – « le côté confrontation avec les guests, avec les gens qui arrivent, de toutes les nationalités et de toutes les cultures différentes, qui arrivent aussi avec leurs problèmes ». En effet, du fait de la nature relationnelle de leur activité, les réceptionnistes sont exposés à un risque d'agression :

« [...] on peut être confronté à des gens qui arrivent un mois en retard ou à un mois en avance et leur expliquer ça, ça part tout de suite en drame et c'est au-dessus de la confrontation, c'est tout de suite des crises, ça va faire... Donc le cast-member, même s'il est habitué, ça va faire une agression. [...] S'ils se sentent capables de faire ce qu'il y a à faire, ils le font. [...] S'ils ne se sentent pas capables, de venir nous chercher systématiquement de façon à se décharger de la responsabilité, du fardeau surtout, de tout ce que ça peut engendrer. Et là c'est nous qui prenons [...] à un moment donné il faut vraiment que ce soit le manager qui s'en occupe. » (Ugo, E1)

En résumé, Ugo est un manager expérimenté à la tête d'une équipe de taille moyenne dont l'activité est essentiellement relationnelle.

Rapport aux épreuves et à la formation RPS

Ugo à un *rapport familial aux épreuves* que nous étudions. Lors de notre premier entretien, lorsque nous lui demandons s'il rencontre des situations-problèmes, il nous livre plusieurs récits et conclut ainsi :

« Qu'est-ce que j'ai encore en ce moment... C'est cyclique. [...] Maintenant heureusement que tout le monde n'a pas des difficultés, là ça en fait cinq sur une équipe de 30, ça fait quand même une grosse proportion quand même. » (Ugo, E1)

La taille de son équipe (31 personnes) paraît augmenter la probabilité de faire face à des collaborateurs en souffrance. De plus, Ugo a une expérience antérieure de plus de dix ans en tant que manager opérationnel (dans la restauration) avec des équipes de taille plus importante (par exemple, la gestion de 75 serveurs). Il apparaît qu'il a déjà fait face à de nombreuses épreuves. Il explique en effet avoir dépassé le stade de « jeune manager » par « l'expérience et le vécu » et le développement de « réflexes » lui permettant de gérer ces situations – notamment le recours aux acteurs-relais qui lui ont fourni une aide précieuse :

« [...] au début quand j'ai été jeune manager, je n'avais pas les bons réflexes. Maintenant, avec un peu d'expérience et avec du vécu, tu le vois tout de suite, c'est du réflexe, les personnes qu'il

faut appeler. Le médecin du travail aussi avec qui je m'entends très bien et qui m'a aidé aussi dans le poste que j'avais avant. » (Ugo, E1)

Cette expérience de manager s'est également enrichie de ses expériences précédentes de cast-member. En effet, Ugo a intégré des bonnes ou mauvaises expériences vécues en tant que manager et essaie de manager en les conservant en mémoire – ce qui semble lui convenir (« pour l'instant ça marche ! ») :

« J'essaie de faire ce qu'on m'a fait passer quand j'étais cast-member en fait. Quand j'étais cast-member, je me suis dit : tiens, si un jour je suis manager ou si un jour je suis à sa place, voilà les choses que je ferais ou que je ne ferais pas. Donc j'essaie de... voilà. Après, je ne sais pas si j'ai raison, mais pour l'instant ça marche ! » (Ugo, E1)

Enfin, il explique que s'il est confronté à des situations-problèmes (nos épreuves), c'est également parce que ses réceptionnistes sont pour partie des jeunes dont c'est le premier emploi après leur diplôme et qu'ils ne savent pas encore bien gérer leur vie et leurs problèmes personnels. Ce faisant, il dresse le constat d'une évolution sociétale plus générale (une société d'assistés – les jeunes d'aujourd'hui n'étant pas les mêmes que les jeunes d'il y a 20 ans) dans laquelle le manager doit suppléer aux parents et aider les jeunes à se débrouiller dans la vie – devant ainsi gérer des problèmes de nature personnelle que les managers n'avaient pas à gérer auparavant (« c'est une nouvelle approche managériale ») :

« Je vais être un petit peu sévère mais les petits jeunes que l'on reçoit n'ont pas eu d'éducation. Ils n'ont pas eu de papa maman pour leur dire que ça c'est bien où ça, c'est pas bien. Malheureusement, le manager a un peu un rôle de faire les parents. On a un rôle qui n'était pas là avant et de plus en plus. » (Ugo, E1)

Si Ugo est volontaire pour jouer ce rôle de parent, c'est d'une part parce que les problèmes personnels ne peuvent pas être laissés « dans le locker » (le vestiaire) et d'autre part parce que, du fait de la nature relationnelle du métier de réceptionniste (dans l'activité plus générale d'une entreprise de tourisme et de divertissement), les problèmes personnels *se voient* et cela se répercute sur le travail (même si « Ça dépend des personnes et de la situation ») :

« Il n'y a pas de risque plus dans mon équipe que dans les autres équipes mais à partir du moment où l'on gère de l'humain [...] il y a les gens qui arrivent avec leurs problèmes. Même si on leur dit que les problèmes doivent rester dans le locker quand ils arrivent, on a tous nos problèmes à la maison donc il y a ces problèmes-là. » (Ugo, E1)

« On n’y passe minimum 8h00 si ce n’est plus au travail. Si c’est pour tous se faire la tronche, ça n’est pas agréable du tout. En plus on est dans une entreprise de services, de tourisme. Quelqu’un qui a des problèmes personnels, forcément cela se voit et forcément le travail sera mal fait. »
(Ugo, E2)

Dans ce contexte, il exprime une satisfaction par rapport à la formation RPS. Ugo l’a suivie sans trop savoir ce qu’il allait en retirer mais en est ressorti convaincu. Il adhère tant à l’approche pédagogique et au profil de la formatrice qu’aux messages véhiculés durant la formation, messages qui sont venus « confirmer » sa propre approche, ses propres « réflexes », et lui donner des conseils¹⁴¹ – tout en recadrant son rôle de manager :

« Eh bien la formation, ça m’a réconforté. Ça m’a conforté dans ma manière de faire. Ça donne des tuyaux, cela donne des conseils, c’est sûr. Maintenant ça recadre aussi certaines choses. Et puis je m’aperçois que je fais pas mal de choses qu’on nous conseille de faire. Notamment faire appel aux partenaires » (Ugo, E1)

Dans la formation RPS, Ugo a trouvé un « réconfort ». Celle-ci a été l’occasion de situer sa pratique, locale et personnelle, par rapport à celles de ses pairs. Rassuré (il ne se débrouillait pas si mal), Ugo est conforté dans son approche mais aussi recadré et amené à s’améliorer encore. Lors de notre second entretien, Ugo maintient l’intérêt et l’utilité de la formation qui l’a conforté dans sa pratique :

« Moi j’en suis ressorti, tout ce qu’il fallait prendre, je pense que je l’ai pris et j’y pense encore. Je veux dire... Ça m’a marqué. Je pense que c’était tout à fait positif. [...] La formation est nécessaire. [...] Je suis d’accord avec le message et je suis d’accord avec la manière dont ça avait été fait. » (Ugo, E2)

« Cela m’a convaincu. Ça m’a conforté dans ma position, ma manière de faire. [...] ça m’a réconforté, oui, ça m’a montré que je n’étais pas... Je n’étais pas en train de faire fausse route. »
(Ugo, E2)

*

* *

En résumé, Ugo est un manager ayant une certaine expérience des épreuves de gestion d’un collaborateur en détresse. Cette expérience a été confortée par la formation RPS. Il est ainsi

¹⁴¹ Il a recueilli des conseils pour progresser dans la gestion des collaborateurs en détresse, par exemple l’instauration de points formels – qu’il explique avoir déjà mis en pratique.

en tout point d'accord avec le discours de régulation identitaire dispensé : c'est le rôle du manager que de s'occuper des RPS des salariés.

« Moi je leur ai bien dit à mes team-leaders. Dès qu'il y a un problème, vous me repassez parce que ce n'est pas à vous de gérer la situation. Je suis là pour ça. Je suis un peu l'éponge qui... Qui essaie de faire que chacun fait son travail correctement sans être pollué » (Ugo, E1)

Dans les lignes précédentes, Ugo se présente comme le manager parent ou éponge à pollution. Ces images nous permettent d'introduire les facettes et tensions identitaires qu'Ugo a évoquées lors des entretiens de recherche. Nous allons revenir sur celles-ci telle qu'elles se présentent en principe avant de les analyser en situation : face à l'épreuve.

Facettes et tensions identitaires

Ugo est créatif, il évoque de nombreuses images pour définir les facettes identitaires par rapport auxquelles il se définit ou se dés-identifie : humain, intelligent, machine, assistante sociale, Zorro, super-héros, parent, éponge, etc. Nous allons revenir (a) sur les grandes facettes identitaires qui condensent ces métaphores avant de souligner (b) les tensions qui les lient et les opposent – ainsi que la manière dont Ugo explique les résoudre. Tout d'abord (a), Ugo se définit en expliquant qu'il n'est pas un « manager inhumain » (la machine). Il explique ainsi ne pas comprendre certains de ses collègues managers dont le « mode de management » n'est pas le sien :

« Il y a des fois, quand je vois certains collègues, je me dis que... On a un mode de management, on a une manière de faire... Je ne suis pas du tout, on ne fait pas du tout pareil. Il y en a, à côté de moi, c'est qu'on casse pour casser, c'est toujours reprendre pour reprendre et à la limite sans explication. Et ça marche. Mais il faut voir l'ambiance, il faut voir le département. Et je me dis que moi, je n'aurais pas travaillé comme ça. » (Ugo, E2)

Ugo se dés-identifie pareillement de la facette identitaire de « l'assistante sociale » :

« Maintenant, je reste aussi conscient que je ne suis pas une assistante sociale. Je ne suis que manager. » (Ugo, E2)

Ces deux facettes identitaires (manager inhumain et assistante sociale) sont portées par le discours de régulation identitaire de la formation RPS. Il est difficile de dire si Ugo les mobilisait avant la formation ou si ces catégories, rencontrées durant la formation, lui ont parlé. En tout état de cause, il ne se définit ni par l'une, ni par l'autre mais se positionne au contraire comme

manager « humain », c'est-à-dire un manager proche de ses équipes et attentionné, convaincu que ce côté « social » est payant et mérite d'être mis en œuvre – d'autant que son responsable le laisse agir ainsi, ce qui signifie qu'il est aligné (pour l'heure) avec les exigences de l'entreprise :

« [...] c'est tellement payant que je me dis que ça mérite de le faire. Et j'ai la chance de pouvoir le faire. Le jour où je ne pourrai plus, on me dira écoute, Ugo, tu fais trop de social, Ugo, tu dois t'axer sur autre chose, je le ferai. Mais pour l'instant on me laisse faire comme ça. Je pense que c'est une bonne manière de faire. » (Ugo, E2)

Ugo se définit donc comme un manager « humain » par opposition à un manager « inhumain ». Toutefois, il précise que si ce manager « humain » est aussi « social », il n'est pas non plus « assistante sociale ». Il présente une identité managériale en apparence bien cloisonnée entre des facettes identitaires sans équivoque. Cette apparence se confirme dans les tensions (b) qu'Ugo souligne entre ces facettes, notamment dans l'équilibre à trouver lorsqu'il faut assurer la continuité de l'activité (atteinte des objectifs, respect des règles) tout en tenant compte des difficultés et problèmes personnels exprimés par les salariés. Il faut ainsi savoir recadrer les collaborateurs en rappelant les exigences professionnelles, ce qui implique notamment de définir où s'arrête le rôle du manager et où commence celui des acteurs-relais – ce qui distingue le « manager humain », social, de « l'assistante sociale ». Le manager humain doit veiller à ne pas se laisser « déborder » en voulant bien faire. Il doit ainsi se faire « respecter » et poser ses limites à ses collaborateurs :

« En même temps il faut bosser. Comme je le disais tout à l'heure, je ne suis pas assistante sociale. Je veux bien prendre plein de choses et aider les gens au maximum, parce qu'on a tout intérêt à ce que ça se passe correctement et le mieux possible, mais à un moment donné, moi aussi j'ai des comptes à rendre à ma direction. Ça, s'ils ne l'ont pas compris, je leur réexplique. On a la productivité, on a la qualité... » (Ugo, E1)

« Je pense qu'il faut trouver aussi la limite et les mettre un petit peu devant leurs responsabilités et devant la vérité. Maintenant, à nous aussi de faire la part des choses. Les managers, on n'est pas assistante sociale [...] je leur dis sincèrement, on a des équipes qui sont là pour ça, on a une assistante sociale ici dans l'entreprise, on a une équipe [des psychologues en consultation téléphonique ou physique] qui est là pour vous écouter si c'est vraiment dur. N'hésitez pas à le faire. Je remets les choses à leur place quand il faut. » (Ugo, E2)

Selon Ugo, il y a un risque à vouloir « trop bien faire » et jouer les sauveurs en dépassant le rôle du manager : donner de « mauvais conseils » pour aider les collaborateurs à régler leurs

problèmes. Mieux vaut s'abstenir et laisser les professionnels¹⁴² s'en occuper. Il explique avoir pris conscience des limites de son rôle grâce à l'expérience et le vécu :

« [...] je ne suis pas Zorro, je ne suis pas un super héros. Et si je donne un mauvais conseil, ça peut être pire que bien. Je suis conscient, maintenant pareil, avec du vécu parce que je suis plus âgé et tout ça, à un moment donné, on n'est pas conscient de ses limites, enfin, à un moment donné, il faut savoir s'arrêter. Et puis je ne suis pas assistante sociale non plus. Je suis manager de département donc à un moment donné, il y a des gens qui sont là pour ça et puis c'est leur métier. Ils ont les bons réflexes » (Ugo, E1)

« [...] je ne suis pas médecin, après je donne le bébé aux personnes responsables. » (Ugo, E1)

Dans cette situation de tension – qui s'exprime notamment lorsqu'il faut sanctionner un collaborateur qui a fait une erreur – Ugo explique qu'il faut agir intelligemment. C'est sa façon de dénouer la tension entre les trois facettes identitaires vis-à-vis desquelles il se définit. Être « intelligent », c'est sanctionner tout en veillant à « ne pas enfoncer la personne » (notamment en prévenant avant de donner une sanction, voire de repousser un recadrage quand ce n'est pas le « bon moment ») et en tenant compte de la raison pour laquelle une erreur a été commise. Bref, c'est ne pas être « bête et méchant » :

« Il y a le côté implication vis-à-vis de la société, vis-à-vis de l'entreprise parce qu'effectivement on a quand même des comptes à rendre. On est là pour faire tourner la maison, on est là pour faire du chiffre quand même. Mais il y a quand même le côté... Il y a la manière de le faire. On ne va pas le faire bêtement et puis tout écraser, ne pas tenir compte des problèmes des uns et des autres. À un moment donné, il faut faire... Il faut être suffisamment intelligent quand même pour accompagner les gens qui ont des difficultés. » (Ugo, E1)

« Et puis donner des sanctions pour donner des sanctions, ça n'est pas non plus ma manière de faire. C'est toujours mon côté humain, je parle quand même un peu avec les gens avant de leur tomber dessus. Une fois, deux fois, et après, je t'avais prévenu. [...] Je pense, je pense qu'à un moment donné il faut quand même être intelligent, il y a des choses que l'on peut mettre un peu de côté et que l'on ressortira quand cela ira mieux et puis voilà. » (Ugo, E1)

¹⁴² Ugo évoque ainsi : « [l']implication de la médecine du travail. On a la chance aussi d'avoir une ressource humaine ici qui s'implique beaucoup. Même des fois un peu trop. Parce que je vois, des fois, à son niveau, ça doit être relativement lourd à gérer. » (Ugo, E2) « Les ressources humaines c'est sûr aussi parce qu'il y a le côté légal, le côté ne t'embarque pas là parce que tu n'as pas le droit de poids ou alors c'est bon, ou alors est-ce que tu as pensé à faire ci ou à faire ça. C'est Jiminy Cricket, le côté ce qu'on a le droit ou pas le droit de faire. » (Ugo, E1). Enfin, Ugo évoque : « une assistante sociale, Amandine, qui travaille ici, et je l'ai sollicitée plusieurs fois. Plusieurs fois elle a été de bons conseils et plusieurs fois elle aidait les personnes à, peut-être pas à s'en sortir à 100 % mais au moins à se sentir mieux. Et peut-être que c'était plus vivable au travail. » (Ugo, E1).

Là aussi, si l'on agit comme un manager « inhumain » (c'est-à-dire « bêtement »), il y a un risque : enfoncer la personne plus qu'elle ne l'est. L'intelligence du manager « humain » va ainsi permettre de tenir compte de l'erreur de la personne dans la manière de sanctionner – mais de sanctionner quand même :

« Oui, quand on est manager, on se doit d'être équitable et si on sanctionne l'un, il faut sanctionner l'autre. Maintenant, la faute ou l'erreur est peut-être la même mais il faut comprendre quand même d'où vient l'erreur. Maintenant si l'autre je lui mets la même... Le même disciplinaire qu'à l'autre tout ça pour dire : je fais le disciplinaire, je suis équitable. Sans chercher à comprendre pourquoi l'erreur a été faite, pourquoi la personne a fait ça, c'est l'enfoncer encore plus qu'elle ne l'est donc ça n'est pas intelligent. » (Ugo, E1)

« Là, j'ai l'air d'être sûr de moi, mais on n'est jamais sûr de soi. Et puis il faut faire attention. C'est la vie des gens qu'on a... [...] Moi je fais partie de ceux qui vont réfléchir, peut-être des fois un peu trop mais qui vont réfléchir avant de faire. Je pense qu'il faut se poser... Il faut réfléchir. » (Ugo, E1)

En résumé, Ugo se définit comme un manager « humain », au croisement d'un manager « inhumain » et d'une « assistante sociale ». Chacune de ces facettes renvoie à des sphères d'actions précises : (1) la sphère d'actions du « manager humain » est caractérisée par une « attention aux gens avec qui on travaille » en essayant de rendre ses collaborateurs « contents de venir au travail », de tenir compte de leurs problèmes personnels (y compris en cas d'erreur, ce qui inclut par exemple de décaler un recadrage lorsque ce n'est pas le bon moment), de les traiter équitablement, de les écouter, de les accompagner, de les aider dans certaines limites qui sont liées d'une part à l'aiguillage vers les acteurs-relais compétents (services médicaux et sociaux, RH, etc.) et d'autre part au respect intelligent des règles, de la réalisation de l'activité (atteinte des objectifs, respect des dead-lines, etc.) et aux modes de management exigés par la hiérarchie et l'entreprise ; (2) La facette identitaire du « manager inhumain » est caractérisée par une sphère d'actions de reproches donnés aux collaborateurs pour les « casser », d'application « bête » des règles (même si l'application est équitable), de la non prise en compte des difficultés des collaborateurs (qui doivent rester au vestiaire), etc. Nous pouvons noter que si les sphères d'actions du manager « humain » et « inhumain » partagent des actions communes – sanctionner un collaborateur – ce qui les sépare est le *style* de la mise en œuvre de ces actions (Beech et Sims, 2007)¹⁴³ ; (3) La facette « d'assistante sociale » est caractérisée par un manager qui pousse trop loin (au-delà de ses limites) la facette de manager humain. Il sort de son rôle en donnant de

¹⁴³ C'est-à-dire une manière de performer les actions de leur sphère.

mauvais conseils alors qu'il aurait dû renvoyer le collaborateur vers les acteurs-relais. Cela peut également être le manager qui se laisse « déborder » et ne recadre pas ses collaborateurs pour leur signifier les limites de son rôle et ce qu'ils peuvent attendre de lui.

Ces facettes appellent ainsi des tensions, pour trouver la juste mesure du manager humain. Les « réflexes » d'Ugo pour résoudre les tensions entre ses facettes identitaires sont (1) d'être intelligent – de réfléchir à la manière de faire en intégrant le problème personnel du collaborateur en détresse, ce qui permet d'éviter de devenir un manager inhumain en adoptant un autre style d'action – tout en (2) sollicitant les acteurs-relais car leur « passer le relais » évite de dépasser les limites de son rôle – et d'adopter une position d'assistante sociale, position risquée tant pour le manager que ses collaborateurs ayant bénéficié de conseils malavisés.

*

* *

Les facettes identitaires mobilisées par Ugo – et le jeu de tensions qu'elles impliquent – illustrent parfaitement celles que l'on trouve dans la formation RPS. Ici, le manager « humain » d'Ugo renvoie au manager « empathique » de la formation. La sphère d'actions de cette dernière facette s'intègre parfaitement dans la sphère d'actions du manager humain – qui semble au passage une caractérisation à la fois propre à Ugo et plus générale que simplement limitée aux situations d'épreuve. Pour Ugo, la formation a été l'occasion d'une confirmation identitaire puisqu'il y a découvert qu'il manageait les collaborateurs en détresse de façon appropriée, bien que perfectible. Son expérience – sa familiarité des situations d'épreuve et les réflexes développés pour y faire face – se trouve ainsi sanctionnée positivement. Afin de saisir la manière dont Ugo maintient cette construction identitaire en situation, nous allons désormais nous tourner vers une des épreuves qu'il nous a relatée.

2.2.2. Le récit d'épreuve d'Ugo et son analyse

Ugo nous a présenté plusieurs récits d'épreuve. Nous avons retenu un récit qu'il a débuté lors du premier entretien et poursuivi lors du second à la date duquel l'épreuve n'était toujours pas définitivement close. Ce récit est intéressant, notamment parce qu'il est marqué par un rebondissement inattendu entraînant une sorte de dédoublement de l'épreuve. Nous allons tout d'abord présenter le cas (le récit) avant de l'analyser et de s'intéresser à la dynamique identitaire qui se déroule durant l'épreuve (celle-ci n'étant pas clôturée à la date de l'étude). Nous ne pouvons donc pas appréhender le jugement qu'Ugo porte sur celle-ci a posteriori. Ces éléments

nous permettront de proposer une analyse sur la construction identitaire que cette épreuve double et inachevée a suscitée (analyse présentée dans la dernière partie du cas Cf. 2.3.3.).

Récit d'épreuve : quand le manager ajuste ses positions identitaires

Les paragraphes qui suivent sont constitués d'extraits des deux entretiens réalisés avec Ugo. Ils constituent le récit de l'épreuve.

La baisse de performance d'une nouvelle recrue prometteuse

C'est une personne que j'avais embauchée il y a un peu plus d'un an, au moment de l'embauche... Si je l'ai embauchée c'est parce qu'elle avait vraiment des points forts, elle était vraiment très bien.

Je l'ai embauchée l'année dernière. Moi étant nouveau manager ici, je l'ai embauchée parce que j'estimais qu'elle faisait du très bon travail.

Au bout de six mois, le travail commence à se dégrader et au bout de neuf mois, ce n'était plus du bon travail du tout.

[...] il y avait des retards, cela traînait la patte pour venir travailler ici, où pile poil à l'heure où... On voyait que ça n'était pas très motivé.

[...] elle était vraiment fermée, dès qu'on lui demandait quelque chose, il y avait le pffff qui allait avec, ça rechignait.

Il y avait quand même une première phase où elle n'avait pas voulu parler mais elle avait juste dit qu'elle avait des problèmes personnels. Alors je le lui dis écoute, il faut quand même que tu te ressaisisses, tu ne veux pas m'en parler, c'est ton choix, mais il faut quand même que tu te ressaisisses. Si je t'ai embauché, c'est parce que j'avais confiance en toi. Fais-moi voir que je n'ai pas eu tort.

Parce que d'une personne qui était joyeuse, qui faisait un très bon travail, subitement s'est mise à faire un peu tout et n'importe quoi. Beaucoup d'erreurs, des fautes d'inattention et après c'est devenu limite du je m'en fous donc forcément, il y a quand même le côté : il faut que je la recadre. Et puis en recadrant, c'est là que j'ai identifié qu'il y avait un gros problème. En fait c'est un problème de couple.

Sous les erreurs, la détresse

[...] il n'y avait toujours pas d'évolution en bien, et même dans le sens contraire. Là je lui dis écoute, je regrette de t'avoir embauchée.

[...] le mauvais passage qui a fait que je lui avais dit que je regrettais, au bout de deux entretiens, je lui avais vraiment dit que je regrettais de l'avoir prise dans mon équipe.

Donc il y a vraiment un gros problème. Qu'est-ce qui fait qu'il y a un problème comme ça ? Parce que je n'ai absolument pas détecté de problèmes à l'époque où on travaillait ensemble.

Et là, ça avait fait ressortir...

Et donc là elle a commencé à pleurer. Là je lui ai dit : il y a vraiment un gros problème, parle-moi. J'ai essayé de la mettre en confiance, je lui ai dit que ça resterait entre nous, que ça resterait confidentiel et que moi en tant que manager, je dois savoir ce qui se passe. Je ne peux pas la laisser sortir du bureau sachant qu'elle a pleuré et en me disant : c'est son problème, je n'en ai rien à fiche.

Je me doutais qu'il y avait un problème. Mais ce que c'était, on imagine plein de choses dans ces cas-là, tout ce qu'on entend avec les autres. On ne sait pas du tout. Après quand elle m'a dit que c'était un problème de couple et que c'était de l'ordre intime, en fait ils n'arrivent plus à faire l'amour correctement. Et donc ça en devient qu'ils sont toujours en train de se disputer depuis.

Ne pas aller trop loin. À un moment donné, il y a des fois... Bon avec cette salariée, je n'étais pas trop à l'aise non plus quand elle commençait à se confier sur des sujets intimes. Des fois je me suis dit : hou la... Après, elle a eu la franchise ou je ne sais pas, elle s'est confiée. Cela peut aller loin aussi. Cela peut être déplacé, cela peut être... Moi cela en est resté là. Ça n'est pas évident de se confier de ce côté-là à quelqu'un qu'on ne connaît pas. Parce que moi je ne suis que son manager. Je ne suis pas un ami d'enfance. Elle l'a fait. Donc je me suis dit qu'il fallait que je fasse attention et faire attention avec ce qu'elle me disait. Surtout pas... De toute façon je ne suis pas du genre à aller raconter tout à tout le monde mais là, c'était encore plus que d'ordinaire.

C'est-à-dire qu'au début, au début un petit peu parce que je me disais que c'est un problème de filles, c'est un problème de couple. Elle me raconte des trucs... Moi je pensais à son bonhomme, je me disais... Je ne suis que manager, c'est professionnel. Elle n'était pas devant son médecin. Parce qu'un médecin, je pense qu'on peut lui raconter ce genre de choses. Ils sont là pour ça. Mais moi... Après je me suis dit laisse-la parler de toute façon. Et puis je l'ai pris comme étant : on va l'aider. Et puis voilà. Moi sur le moment... Ça m'a gêné, j'étais gêné pour elle. Après je me suis dit que si elle se permet de le dire, c'est qu'elle me fait confiance. Donc vas-y, continue et ne t'arrête pas.

J'étais sincèrement embêté pour eux. C'est le genre de choses dont on aimerait bien se passer parce que ça ne doit pas être évident dans un couple. Mais maintenant chacun ses problèmes quand même. Il faut savoir écouter, il faut savoir prendre mais il ne faut pas faire l'éponge au point de se retrouver à se lamenter. Voilà. On a chacun nos problèmes. Moi j'ai les miens, qui n'ont rien à voir du tout. Donc je me dis qu'il faut faire la part des choses.

Derrière, moi je ne peux pas faire du simple disciplinaire comme si elle ne s'était pas confiée parce qu'il faut quand même tenir compte de ce qu'on nous dit sinon ça ne sert à rien de poser des questions. Et puis il faut savoir relativiser tout en restant dans la confiance parce que ça reste du confidentiel. Je n'ai pas le droit de dire à tout le monde ce qui se passe. Il faut quand même faire comprendre aux autres que le problème est traité mais pas de la même façon que s'il n'y avait pas

le problème. Il faut quand même rester équitable vis-à-vis des équipes. Là où je vais sanctionner d'office vis-à-vis d'autres personnes, elle je ne vais pas la sanctionner immédiatement.

Et puis les autres cast-members nous voient. Il faut quand même expliquer un minimum aux équipes sinon je perds ma crédibilité de chef d'équipe.

La mise en place de l'accompagnement

Je lui ai quand même donné des conseils, je l'ai envoyée à la médecine du travail, [au numéro vert et aux consultations de psychologues organisées par l'entreprise], enfin à toutes les personnes qui pouvaient éventuellement aider. Mais il y a quand même mon rôle de manager.

Je lui ai conseillé d'aller voir quand même son gynéco, son médecin déjà.

[...] je l'ai envoyée voir notre médecin du travail qui lui, lui a expliqué ce qu'il fallait faire, la démarche d'aller voir des spécialistes et puis voilà.

Je lui ai pris rendez-vous directement [avec la médecine du travail]. Je lui ai dit : je t'ai pris rendez-vous. Directement. Oui parce qu'avec d'autres, les recommandations ils n'y vont pas. Donc je t'ai pris rendez-vous, tu iras et ce que tu m'as dit, qu'il lui dit textuellement, tel quel. Si tu y vas pour lui dire « ça va » : non. Tu y vas et tu lui sors exactement la même chose et lui saura quoi dire parce que lui est médecin. Parce que là, elle en était rendue à un point où c'était elle la folle dans l'histoire. C'était elle la folle quoi. Du coup elle a repris confiance en elle parce que déjà elle s'est aperçue qu'elle n'est pas toute seule dans ce cas-là aussi et qu'il y a d'autres problèmes, il y a d'autres couples qui ont des problèmes et qui vivent très bien avec ça aussi enfin qui essaient de composer. Parce que c'est un problème physique donc les sentiments sont toujours là et il faut apprendre à vivre avec ce problème physique. Mais voilà.

C'est-à-dire que moi, au départ j'avais demandé à ce qu'il y ait une première visite. Et puis systématiquement, il [le médecin du travail] donne des rendez-vous. Ils n'attendent pas que cela tombe dans les listings et que ce soit la visite médicale annuelle, il déclenche. C'est-à-dire qu'il demande à ce que la personne soit vue avant et là en l'occurrence c'est fait tous les mois. Elle a une visite tous les mois et elle le sait très bien donc elle a joué le jeu parce qu'elle pouvait aussi ne pas y aller non plus. Ils doivent y aller mais certaines personnes font exprès d'oublier leur visite médicale. Des fois c'est plus un conflit qu'autre chose. Et là, elle joue le jeu et y va. Et apparemment elle se confie parce qu'elle dit la même chose au médecin. Il y a les deux suivis qui font qu'elle voit très bien que ce qu'elle peut me dire entre nous, ça n'est pas colporté ni raconté à droite et à gauche. Il y a la confiance qui fait qu'effectivement cela a peut-être aidé.

[...] j'ai prévenu mon directeur mais sans entrer dans les détails. Je lui épargne les détails. Les ressources humaines, par contre, je lui ai donné les détails mais il y avait quand même la confidentialité. Tout en le faisant aussi pour la médecine du travail

Je fais confiance de toute façon aux ressources humaines ici. Elle a bien compris le caractère très intime qu'il fallait garder entre nous et avec la médecine du travail. Il y a le directeur qui était au

courant aussi parce que lui, et j'estime qu'il doit savoir ce qui se passe dans son établissement. Donc, à part nous quatre, personne d'autre n'était au courant.

Et j'ai eu la manière de le dire aux équipes, de dire qu'elle avait des gros problèmes mais je n'ai vraiment pas étalé le problème. Moi mes directives, c'était tolérance, accompagnement, écoute. Et retour. Me tenir informé parce que d'un autre côté, je ne suis pas non-stop sur le terrain, je ne suis pas derrière eux tout le temps. Mes assistants sont là, je leur délègue, ils sont là pour me représenter sur le terrain, et à la moindre alerte au moindre problème, il faut venir me chercher. Voilà.

Suivi et améliorations...

Au début c'était formel. J'avais fait en sorte que ce soit régulier. Pour ne pas oublier, je m'étais mis des petits pense-bêtes : « Ne pas oublier de ». Parce qu'elle n'est pas toute seule, j'ai d'autres personnes. Et j'ai d'autres choses à faire.

Et maintenant elle me tient au courant. Pas vraiment dans les détails, mais apparemment je suis la seule personne à qui elle peut en parler maintenant parce qu'elle a bien vu que c'était du confidentiel, que personne d'autre n'était au courant. Autour d'elle il n'est pas question qu'elle en parle, ni à ses bonnes amies ou quoi que ce soit. Donc ça lui fait du bien. Moi ça ne me touche pas plus que ça parce que ça reste son problème de couple et puis son travail s'améliore. C'est-à-dire qu'elle fait attention.

De l'avoir orientée vers les bonnes personnes, je pense que ça l'a aidée. Oui parce que déjà, elle arrive, il y a le bonjour qui est revenu. Avant elle arrivait, elle se faisait toute petite et on n'en entendait plus parler. Donc là, c'est bonjour avec le sourire, et puis elle ne se braque plus quand elle fait... Elle fait encore quelques boulettes, des fautes d'inattention on va dire. Elle fait encore quelques boulettes mais beaucoup moins que ça pouvait être donc il y a quand même une amélioration donc c'est que c'est payant quand même. Et à chaque fois : ah oui c'est vrai. Il y a quand même le côté : je prends la remarque. On revient vers une personne positive, c'est-à-dire qu'on revient vers la personne que j'avais identifiée au départ. Là, moi je lui ai dit : je préfère te revoir comme ça même si je sais que le problème n'est pas résolu. Je préfère te voir comme ça. J'essaie de lui redonner confiance en ce qui me concerne, je suis re-content de t'avoir embauchée parce qu'il faut revenir sur ce qui avait été dit, qui avait été sévère mais qui avait permis de déclencher le fait qu'elle puisse se livrer. Et puis elle est re-contente de travailler avec l'équipe. Ça va mieux dans sa tête.

Après, ce qui se passe dans son couple, cela ne me regarde plus. Je vais pas aller me mettre dans leurs affaires, elle se débrouille. À un moment donné je me détache. Quand je vois que ça va mieux, bon. C'est quand je vois que cela ne va pas mieux que je continue à m'inquiéter. Là on fait un suivi. C'est moins formel. Tu as cinq minutes ? Je ne vais pas lui dire... Là, comme ça se passe bien, je ne veux plus faire du formel.

Il n'y a pas de sanction. Pour l'instant, j'estime qu'elle a eu ses rappels oraux, je lui ai bien dit ce qu'il en était, des avertissements oraux. Et puis il y a eu le suivi qui a fait que. Et comme elle a fait vraiment des efforts et que ça va mieux, il n'y a plus lieu de lui faire du disciplinaire. Je pense que ce serait complètement déplacé. [Question : C'est verrouillé avec la RH ?] Oui, tout à fait. Oui.

Pour l'instant, ça marche. [Question : Mais ça n'est pas fini ?] Non, parce que je me dis que ça n'est pas gagné, et tant qu'elle n'aura pas résolu son problème avec son copain, ça ne sera pas résolu. On voit qu'elle n'est pas à 100 % de ce qu'elle était quand on a commencé à travailler ensemble.

... et rebondissement : vers un ré-accompagnement

Alors, elle, en l'occurrence, de son côté les choses se sont extraordinairement développées parce qu'en fait, depuis, elle est tombée enceinte. Là où elle avait des gros, gros gros problèmes à avoir des rapports de couple, cela se passait très mal, elle est tombée enceinte. Donc maintenant le problème est différent parce que du coup, ça les a ressoudés tous les deux, ça les a forcément rapprochés. Il y a eu un gros malaise au départ parce qu'ils ne s'y attendaient pas du tout, ils sont quand même relativement jeunes. Ça n'était pas du tout prévu. Il y a eu le côté acceptation, le côté est-ce que je reste enceinte, est-ce que je garde le bébé et qu'est-ce qu'on fait ? Et là elle est dans la démarche... Parce qu'elle a peur aussi que ça soit encore un handicap par rapport à tous ces problèmes qu'elle avait évoqués avant. Elle croyait qu'elle allait être mal jugée et que ça allait forcément être une entrave à son développement et à la manière dont on allait travailler avec elle. Son développement professionnel.

On voyait que ça la prenait de cours est à la limite ne voulait pas garder le bébé. Complètement. Moi mon premier truc quand elle me l'a dit, je lui dis : c'est bien, c'est une bonne nouvelle. Elle me dit bof. Je lui dis : comment ça bof ? Ça n'est pas rien...

Elle était franche aussi parce qu'elle a dit qu'elle a été complètement terrorisée à l'idée d'accoucher. L'idée d'avoir mal, parce qu'elle ne connaissait pas, elle ne savait pas.

Donc [le médecin du travail] avait été aussi lui alerté au début quand il y avait les premiers signes de dénigrement par rapport à la grossesse où elle était vraiment...

Et puis en fait, je l'ai rassurée. Je lui ai dit que non, bien sûr, tu es enceinte et c'est clair que pour un employeur cela n'arrange pas. Je lui dis franchement. Mais voilà. Cela fait partie du jeu et à nous de trouver une manière d'accompagner jusqu'à ce que la personne soit ici et de la remplacer quand la personne n'est plus ici. En l'occurrence, je lui ai dit tout ça et je lui ai bien fait comprendre que surtout, dans son état, le bébé était prioritaire, bien sûr. De ne pas faire de bêtises, de ne pas en faire qu'à sa tête, d'écouter son corps. Si elle est vraiment fatiguée et qu'elle a besoin d'aide, de le dire et de ne pas attendre qu'il y ait un problème ou qu'il y ait quelque chose sur lequel on ne peut plus revenir si elle a besoin d'aide. Et donc, elle l'a bien compris donc de ce côté-là cela se passe très bien.

Donc, je lui ai dit de se rapprocher de collègues, parce qu'ici il y a beaucoup de femmes enceintes, depuis il y a d'autres personnes qui sont tombées enceintes. Donc je lui ai dit de profiter de l'occasion, de se rapprocher de ces personnes-là pour parler. Le côté : et toi, qu'est-ce qui se passe, et toi qu'est-ce que tu fais ? Que de toute façon, elle allait avoir une formation. Il va y avoir des cours d'accouchement, il y a tout un truc qui se met en place naturellement dans la vie privée, dans le cadre de la vie privée, elle va aller voir son gynécologue, elle va aller voir untel, untel et untel. On va lui délivrer normalement le package qui va avec la femme enceinte. Et puis après je lui ai dit de parler avec sa maman, de parler avec des gens autour d'elle de façon à ce qu'elle se fasse accompagner et rassurer.

Améliorations (bis)

Mais le fait d'en avoir parlé ça lui a fait du bien.

Je pense que c'est un accompagnement qui fait que cela se passe mieux. Et donc, quelque part, le problème qu'elle avait parce que c'était un gros problème, elle n'en parle plus et on voit que dans sa tête cela va nettement mieux.

Tout a changé, tout à fait. Tout a changé et on voit qu'elle est... Déjà, il n'y a pas de retard en ce moment.

Elle vient systématiquement, quand elle arrive, elle dit bonjour avec le sourire. On voit qu'elle est vraiment... Ça se passe bien. Ça se passe nettement mieux.

Parce que derrière, du coup, voilà. Elle est plus dans son travail. Elle est plus dans ce qu'on lui demande de faire.

Que là, elle est beaucoup plus enjouée, beaucoup plus contente de venir travailler. Et on le voit dans sa manière de parler avec ses collègues de travail.

Elle est redevenue souriante, elle est redevenue... Je ne vais pas dire qu'elle n'était pas aimable mais elle est beaucoup plus avenante avec l'entourage et avec les guests. Avec les clients. Donc c'est vraiment positif. Peut-être que c'était la chose qui leur manquait, je ne sais pas. Donc du coup, cela a occulté un petit peu le côté relationnel avec son conjoint. Cela a un petit peu aidé à résoudre le problème. Le conjoint est toujours là, ce n'est pas comme s'il allait partir ou fuir les responsabilités donc de ce côté-là ça se passe bien.

Que là, elle n'est pas encore dans la phase où elle va se mettre en avant et proposer d'elle-même mais je pense qu'on n'en est pas loin.

Je revois la personne que j'ai vue au moment de l'embauche. Donc cela fait plaisir.

Suivi (bis) et fin (?)

C'est plus informel. [...] Et puis là, maintenant, je le fais de manière moins formelle. C'est-à-dire quand je la vois arriver, ou après un briefing, je la prends pendant 10 minutes juste pour savoir si tout va bien. Juste pour faire voir que je m'intéresse à elle et puis bon, cela marche. Ça tourne.

Je tends toujours le dos dans le sens où je ne dis pas que c'est... Pour moi ça n'est jamais classé. On ne sait jamais, cela peut ressortir. Il y a toujours le petit : ça va ? Et le petit aussi, jetez un

coup d'œil pour savoir ce qu'elle fait. Pour s'assurer que cela se passe bien. Cela, c'est à mon niveau. Maintenant j'ai quand même demandé au team-leader, à mes assistants d'être vigilants. Sans faire des briefings à l'équipe parce que cela ne les regarde pas, d'être vigilant, le côté relativiser, d'être un petit peu moins sur son dos par exemple. Être tolérant. Être un petit peu plus tolérant si elle demande à s'asseoir, voilà. Maintenant, de son côté, je lui ai demandé à ce qu'elle fasse l'annonce, parce que là je viens juste de recevoir les papiers, ça y est, c'est officiel aussi avec la sécurité sociale. Donc elle peut se permettre de l'annoncer officiellement. À moi, elle me l'avait annoncé avant que ce soit officiel, là c'est officiel donc on a fait tout ce qu'il fallait dans les systèmes et partout et là je lui ai dit écoute, ce serait bien que ce soit toi qui en parles. Ce n'est pas la peine de faire un oyé oyé à tout le monde, mais au moins tu en parles un petit peu à tout le monde en disant : je vais avoir un bébé. Et c'est ce qu'elle fait, elle le fait progressivement, aux personnes avec qui elle s'entend très bien et puis le bouche-à-oreille fait que.

On verra. On n'y est pour rien quelque part. C'est vraiment son état de santé qui fait que. Maintenant, il y a peut-être l'accompagnement. Elle voit aussi qu'elle peut avoir confiance en moi. Puisqu'elle me le dit, elle me le dit à moi. Elle sait que les personnes avec qui j'en parle derrière, ça doit être les ressources humaines, la médecine du travail. Le médecin qui lui aussi s'est impliqué. Parce que j'ai eu moi, personnellement, ma visite médicale la semaine dernière, et on a pu parler un petit peu et j'ai bien vu qu'il était impliqué dans le cas de cette employée là et qu'il prenait à cœur de faire le suivi.

Ce récit est un récit d'épreuve (voir le tableau no 29). En effet, (1) Ugo fait face à des principes en tension – permettre la continuité de la réalisation de l'activité (dégradation de la qualité du travail de la personne, absences, etc.) tout en accompagnant et aidant la personne (tenir compte de son problème personnel sans « aller trop loin ») ; (2) il éprouve un pâti subjectif, relativement léger – Ugo est gêné par ce qu'elle lui confie, de plus, une fois qu'elle a pleuré et s'est confiée, il ne peut pas faire « comme s'il ne savait pas » ; (3) il est confronté à une forme d'évaluation de la part des membres de son équipe – la volonté de ne pas perdre sa « crédibilité de chef d'équipe » (mais nous pourrions également supposer qu'il informe son N+1 pour lui montrer qu'il « gère » la situation) ; enfin (4), cette épreuve renvoie aux enjeux historiques et sociaux de l'épreuve type (exigence de vigilance des managers, intrusion de la vie privée du collaborateur dans son travail, traitement de la détresse par l'écoute et la compassion).

Caractérisation de l'épreuve d'Ugo	
Principes en tension	<p>« Beaucoup d'erreurs, des fautes d'inattention et après c'est devenu limite du je m'en fous donc forcément, il y a quand même le côté : il faut que je la recadre. Et puis en recadrant, c'est là que j'ai identifié qu'il y avait un gros problème. En fait c'est un problème de couple. Derrière, moi je ne peux pas faire du simple disciplinaire comme si elle ne s'était pas confiée parce qu'il faut quand même tenir compte de ce qu'on nous dit sinon ça ne sert à rien de poser des questions. »</p> <p>« Ne pas aller trop loin. À un moment donné, il y a des fois... Bon avec cette salariée, je n'étais pas trop à l'aise non plus quand elle commençait à se confier sur des sujets intimes. Des fois je me suis dit : hou la... [...] Parce que moi je ne suis que son manager. Je ne suis pas un ami d'enfance. [...] Après je me suis dit que si elle se permet de le dire, c'est qu'elle me fait confiance. Donc vas-y, continue et ne t'arrête pas. »</p> <p>« Mais maintenant chacun ses problèmes quand même. Il faut savoir écouter, il faut savoir prendre mais il ne faut pas faire l'éponge au point de se retrouver à se lamenter. Voilà. On a chacun nos problèmes. »</p>
Pâtir subjectif	« J'étais sincèrement embêté pour eux. C'est le genre de choses dont on aimerait bien se passer parce que ça ne doit pas être évident dans un couple. »
Sélection sociale	« Mais il y a quand même mon rôle de manager. Et puis les autres cast-membres nous voient. Il faut quand même expliquer un minimum aux équipes sinon je perds ma crédibilité de chef d'équipe. »
Enjeux socio-historiques	<i>Idem épreuve type</i>

Tableau no 29 : Les caractéristiques de l'épreuve d'Ugo

Nous pouvons noter ici que le pâtir subjectif d'Ugo est assez léger et s'enracine plus dans une gêne vis-à-vis de l'intimité que sa collaboratrice partage avec lui (un problème de sexualité dans le couple) que du fait des tensions de principes elles-mêmes. Suivant Martuccelli (2006), nous pouvons avancer une hypothèse : l'expérience accumulée par le manager au sujet d'épreuves similaires (et réussies) et les amortisseurs dont il dispose (les acteurs-relais) l'aident à passer cette épreuve sans qu'il ne la vive trop fortement sur le mode de l'affliction personnelle.

Nous allons désormais travailler ce récit en nous intéressant tout d'abord à son analyse narrative puis à son interprétation en termes de construction identitaire.

Synthèse et dynamique de l'épreuve

De nombreux personnages interviennent dans ce récit. Nous allons les distinguer en deux catégories : les personnages principaux ou acteurs proprement dits (ceux qui exercent des actions) et les autres, personnages secondaires, qui sont uniquement mentionnés. Par exemple, la référence à la maman de la collaboratrice fait intervenir ce personnage sans qu'il joue un rôle dans le récit. C'est donc autour de la première catégorie, les acteurs, que nous accentuerons l'analyse. Les acteurs sont (1) le manager, dont le rôle est ici successivement de recrutement, de

recadrage, d'écoute, d'aide et d'accompagnement, d'aiguillage et de conseils, de suivi ; (2) la collaboratrice en détresse, d'abord performante avant de décevoir les attentes du manager (absences, retards, retrait, démotivation, indolence, etc.) du fait d'un « problème de couple » qui la fait souffrir et dont elle ne peut se confier à ses proches. Ce problème sera ensuite « suspendu », par un retournement du sort, du fait d'une grossesse – problématique puis assumée – durant laquelle la collaboratrice sortira de la détresse ; (3) le médecin du travail, qui est sollicité pour effectuer un suivi médical et qui assurera un suivi parallèle autonome (mais partagé avec le manager). Les « autres » personnages sont nombreux : le manager fait référence au conjoint de la collaboratrice (avec qui son problème initial se manifeste) ainsi qu'à leur « bébé » (l'acteur inattendu faisant rebondir l'histoire), à ses team-leaders (qui assurent un suivi « Mes directives, c'était tolérance, accompagnement, écoute. Et retour »), aux « équipes » (qui doivent comprendre qu'il y a sanction mais que c'est quand même un cas particulier qui nécessite une sorte d'état d'exception), divers acteurs-relais de l'entreprise (le numéro vert et les consultations de psychologues organisées par l'entreprise, le RH, les collègues femmes enceintes de la collaboratrice) et extra-professionnels (le gynécologue, le médecin traitant et la maman de la collaboratrice) ainsi que le N+1 du manager (à titre informatif, « sans rentrer dans les détails ») et les clients (les *guests* en relation avec la collaboratrice). Ces derniers personnages nous semblent plus de l'ordre du *décor* que du *jeu*. C'est pourquoi nous nous focaliserons plus avant sur les trois acteurs principaux.

Le début de l'épreuve met en scène une collaboratrice nouvellement recrutée dont les performances et l'attitude s'avèrent en dessous des attentes espérées par le manager. Celui-ci la recadre à deux reprises, entraînant ainsi la confession de la salariée sur l'origine de ses erreurs et manquements. A la fin du récit, le manager est de nouveau content d'avoir embauché la collaboratrice. Celle-ci, sans être revenue à 100 % de ses capacités initiales, se comporte de façon plus satisfaisante. Le manager attribue cette évolution à son accompagnement (le sien propre et celui des acteurs-relais) mais également à l'événement inattendu mais décisif de la grossesse de sa collaboratrice. L'enjeu de l'épreuve pourrait être résumé ainsi : obtenir la confession de la salariée pour pouvoir ajuster le style d'action du manager en ce qui concerne l'accompagnement et les décisions disciplinaires.

Entre les deux états du récit, nous retrouvons l'affrontement de l'épreuve proprement dite. Cet affrontement peut être analysé à l'aide des trois catégories structurant une intrigue en deux séquences qui correspondent au dédoublement de l'épreuve (voir encadré no 10).

Encadré no 10 : Résumé de l'intrigue du cas (récit d'épreuve) d'Ugo

I. La complication (perturbation d'un état stable)

Les performances et l'attitude d'une collaboratrice nouvellement embauchée se dégradent

II. La dynamique (enchaînement d'actions)

- (1) Le manager la recadre une première fois, sans succès
- (2) Le manager la recadre une seconde fois en lui signifiant qu'il regrette de l'avoir embauchée
- (3) La collaboratrice craque et révèle le problème à l'origine de la dégradation de son comportement
- (4) Le manager lui donne des conseils, la renvoie vers divers acteurs-relais dont le médecin du travail, essaie de lui redonner confiance tout en l'assurant de la confidentialité – et suspend le « disciplinaire »
- (5) Le manager organise un suivi formel puis informel – notamment en impliquant ses chefs d'équipe – et abandonne le disciplinaire

III. La résolution (amenant un nouvel état stable)

La collaboratrice montre des signes d'amélioration (plus de sourire, moins d'erreurs, plus d'attention aux remarques, etc.)

I. La complication (perturbation d'un état stable)

La collaboratrice tombe enceinte, cette grossesse soudaine lui provoque divers sentiments de peur

II. La dynamique (enchaînement d'actions)

- (1) La collaboratrice confie ses angoisses au manager
- (2) Le manager la rassure et la conseille
- (3) Le manager prolonge et adapte son suivi, notamment auprès de ses team-leaders et du médecin du travail

III. La résolution (amenant un nouvel état stable)

La collaboratrice est heureuse de sa grossesse et l'amélioration de son comportement se poursuit (toutefois, le manager reste vigilant)

L'analyse du récit nous a permis d'obtenir une épure de l'enchaînement de l'épreuve au travers d'une caractérisation des personnages, des changements d'état et de la dynamique. Nous allons désormais analyser la dynamique identitaire perceptible au travers de ce récit. Cette épreuve étant encore partiellement « ouverte », nous n'avons pas pu recueillir de jugements *a posteriori* du manager.

Tensions et facettes identitaires dans l'épreuve

Au début de la situation, Ugo ne semble pas confronté à des tensions de principe. Il recadre la collaboratrice assez durement (« je regrette de t'avoir embauchée »), appliquant ici les règles de l'entreprise en matière d'avertissement avant d'entreprendre une sanction disciplinaire. Cette position est celle du manager « équitable » vis-à-vis du collectif et semble à mi-chemin du

manager « inhumain » et du manager « humain ». A ce moment-là, Ugo est dans l'optique : « je vais sanctionner d'office ». Toutefois, il n'applique pas cette sanction mécaniquement et bêtement car il cherche à savoir d'où viennent les erreurs et écarts de comportements observés. Il est donc dans un *style* plutôt caractéristique du manager « humain ». Après un premier entretien de recadrage où la salariée reste allusive à ses problèmes personnels, Ugo organise un second entretien de recadrage où celle-ci « craque » et se confie. C'est à ce moment que les tensions de principes apparaissent :

« Derrière, moi je ne peux pas faire du simple disciplinaire comme si elle ne s'était pas confiée parce qu'il faut quand même tenir compte de ce qu'on nous dit sinon ça ne sert à rien de poser des questions. Et puis il faut savoir relativiser tout en restant dans la confiance parce que ça reste du confidentiel. Je n'ai pas le droit de dire à tout le monde ce qui se passe. Il faut quand même faire comprendre aux autres que le problème est traité mais pas de la même façon que s'il n'y avait pas le problème. Il faut quand même rester équitable vis-à-vis des équipes. »

Dans ce verbatim, Ugo exprime une tension entre le principe de continuité de l'activité et le principe d'aide et d'accompagnement. Cette tension peut être décomposée en une tension majeure et une tension mineure qui en est la conséquence. La tension majeure réside dans le recadrage d'une salariée n'atteignant pas ses objectifs – tout en tenant compte de ses difficultés. Celle-ci est en partie résolue par la création d'un état d'exception dans lequel la collaboratrice n'est pas sanctionnée. La tension mineure qui découle de la première est la démonstration de l'équité du manager malgré la création de cet état d'exception. Cette tension est résolue en expliquant la situation aux salariés – tout en respectant un principe de confidentialité. Cette tension est, nous semble-t-il, révélatrice d'une autre épreuve que celle que nous étudions ici. Par conséquent, nous l'évacuons de l'analyse de l'épreuve de gestion d'un collaborateur en détresse – mais en proposons tout de même une brève analyse dans l'encadré no 11.

Encadré no 11 : Epreuve de gestion de la confidentialité comprise dans l'épreuve de gestion d'un collaborateur en détresse d'Ugo

« J'ai essayé de la mettre en confiance, je lui ai dit que ça resterait entre nous, que ça resterait confidentiel et que moi en tant que manager, je dois savoir ce qui se passe. » En lui demandant de se confier à lui, Ugo expérimente une tension entre deux principes que sont d'une part, la conservation des informations confidentielles et intimes de sa collaboratrice (préservant la confiance qu'elle lui accorde en se confiant à lui) et l'obligation d'informer divers acteurs dont ses collaborateurs afin qu'ils comprennent pourquoi Ugo crée un état d'exception pour sa collaboratrice (maintenant sa crédibilité de manager équitable et non discrétionnaire).

Cette tension induit, vraisemblablement, un pàtir subjectif (autour du questionnement : que dire et à qui ?) et une forme de sélection sociale (notamment, conserver sa crédibilité). C'est pourquoi nous caractérisons cette tension d'*épreuve* – même s'il manque ici une caractérisation plus fine des enjeux sociaux qui en feraient une épreuve située dans le temps et dans l'espace. Il s'agit ainsi d'une sorte de *sous-épreuve* ou d'*épreuve dans* l'épreuve plus générale que nous étudions. Il est par ailleurs probable que cette seconde épreuve se retrouve de façon plus générale dans d'autres situations – ou épreuves – managériales.

Ugo va gérer cette épreuve de façon différentielle selon les personnes à qui il doit transmettre des informations. Ainsi, il peut se permettre de rentrer dans la confiance avec le médecin du travail – celui-ci étant impliqué dans le suivi de la collaboratrice et crédité d'un *secret médical* lui donnant *a priori* le statut de confident digne de confiance. A son N+1, auprès de qui il doit rendre des comptes, Ugo donne des informations « sans rentrer dans les détails ». Enfin, vis-à-vis de ses équipes, Ugo explique : « Et j'ai eu la manière de le dire aux équipes, de dire qu'elle avait des gros problèmes mais je n'ai vraiment pas étalé le problème. » Il assure ici sa position identitaire de manager humain mais qui « n'a pas de comptes à rendre à ses équipes ». Jusqu'ici, Ugo semble trouver le bon curseur pour informer sans dévoiler – et ainsi préserver la confiance de sa collaboratrice sans que cela lui nuise par ailleurs. Ugo fait pourtant une exception : « Les ressources humaines, par contre, je lui ai donné les détails mais il y avait quand même la confidentialité. » Ugo fait confiance à son RH – il informe également sa collaboratrice qu'il a évoqué son cas avec les RH.

Au final, il est possible de dire qu'Ugo estime s'être acquitté de cette épreuve avec succès : « elle voit très bien que ce qu'elle peut me dire entre nous, ça n'est pas colporté ni raconté à droite et à gauche. Il y a la confiance qui fait qu'effectivement cela a peut-être aidé. [...] On n'y est pour rien quelque part. C'est vraiment son état de santé qui fait que. Maintenant, il y a peut-être l'accompagnement. Elle voit aussi qu'elle peut avoir confiance en moi. Puisqu'elle me le dit, elle me le dit à moi. Elle sait que les personnes avec qui j'en parle derrière, ça doit être les ressources humaines, la médecine du travail. »

En s'acquittant de cette épreuve avec succès, Ugo préserve ainsi des facettes identitaires de manager « digne de confiance » pour sa collaboratrice et « crédible » et de manager « équitable » vis-à-vis de ses équipes et des acteurs-relais qui ont participé à l'accompagnement et au succès de l'épreuve plus générale que nous étudions : la gestion de sa collaboratrice en détresse.

Nous allons donc nous concentrer sur la tension majeure. Celle-ci oppose deux extrêmes de comportements : (a) sanctionner la collaboratrice malgré ses difficultés et (b) l'abandon de la sanction du fait de la prise en considération de ces difficultés. Cette tension fait apparaître deux facettes identitaires mentionnées par Ugo : le manager « inhumain » dont la sphère d'actions inclut l'alternative (a) et le manager « humain » dont la sphère d'actions inclut l'alternative (b). Cette tension est résolue par l'adoption des actions suivantes : l'écoute des difficultés de sa

collaboratrice et son accompagnement sous le double axe de la mobilisation d'acteurs-relais et d'une prise en charge par le manager lui-même. Ce faisant, Ugo adopte plus franchement la facette identitaire de manager « humain ». Toutefois, il « va loin » dans son rôle. En effet, d'une part, il écoute – en tant qu'unique confident en dehors du monde médical – les difficultés très intimes du couple de sa collaboratrice qui le gênent :

« Bon avec cette salariée, je n'étais pas trop à l'aise non plus quand elle commençait à se confier sur des sujets intimes. Des fois je me suis dit : hou la... »

« C'est-à-dire qu'au début, au début un petit peu parce que je me disais que c'est un problème de filles, c'est un problème de couple. Elle me raconte des trucs... Moi je pensais à son bonhomme, je me disais... Je ne suis que manager, c'est professionnel. Elle n'était pas devant son médecin. Parce qu'un médecin, je pense qu'on peut lui raconter ce genre de choses. Ils sont là pour ça. Mais moi... Après je me suis dit laisse-la parler de toutes façons. Et puis je l'ai pris comme étant : on va l'aider. Et puis voilà. Moi sur le moment... Ça m'a gêné, j'étais gêné pour elle. »

D'autre part, Ugo va adresser sa collaboratrice aux acteurs-relais (notamment le médecin du travail avec qui il prend rendez-vous, intimant au passage à sa collaboratrice de répéter exactement ce qu'elle lui a dit). Le médecin du travail, organisant un suivi médical autonome pour aider la collaboratrice à gérer son problème (de nature médicale) est ici un amortisseur de type « aide ». De plus, Ugo va donner des *conseils* à sa collaboratrice pour qu'elle règle son problème personnel, s'aventurant ainsi sur un terrain éloigné de ses prérogatives strictement managériales :

« Je lui ai quand même donné des conseils, je l'ai envoyée à la médecine du travail, [au numéro vert et aux consultations de psychologues organisées par l'entreprise], enfin à toutes les personnes qui pouvaient éventuellement aider. »

« Je lui ai conseillé d'aller voir quand même son gynéco, son médecin déjà. »

Ce faisant, Ugo ne sort-il pas des limites strictes de la sphère d'actions du manager empathique pour entrer dans celle de l'assistante sociale ? Il apparaît ici que la frontière entre ces deux identités sociales est floue et que le manager « humain » partage des actions communes avec le manager « assistante sociale ». Dans la suite du récit, la situation s'améliore avec le comportement de sa collaboratrice. L'accompagnement d'Ugo et des acteurs-relais est payant. Ugo espace son suivi en cessant d'organiser des points formels et, dans le même temps, suspend définitivement la procédure disciplinaire, preuve que sa collaboratrice a reçu les avertissements et a modifié son comportement de façon satisfaisante. Ugo poursuit toutefois son accompagnement par une sorte de veille informelle. Surtout, s'il continue à échanger avec sa

collaboratrice, il prend plus de distance et ne le fait que « parce que cela l'aide ». Après tout, « chacun ses problèmes quand même. Il faut savoir écouter, il faut savoir prendre mais il ne faut pas faire l'éponge au point de se retrouver à se lamenter ». Ce faisant, il revient à une sphère d'actions plus clairement centrée autour du manager « humain » :

« Et maintenant elle me tient au courant. Pas vraiment dans les détails, mais apparemment je suis la seule personne à qui elle peut en parler maintenant parce qu'elle a bien vu que c'était du confidentiel, que personne d'autre n'était au courant. Autour d'elle il n'est pas question qu'elle en parle, ni à ses bonnes amies ou quoi que ce soit. Donc ça lui fait du bien. »

« Après, ce qui se passe dans son couple, cela ne me regarde plus. Je vais pas aller me mettre dans leurs affaires, elle se débrouille. À un moment donné je me détache. »

Le récit de l'épreuve pourrait s'arrêter ici. Pourtant, un rebondissement inattendu – la grossesse de la collaboratrice – va le prolonger, ce que nous avons qualifié de dédoublement de l'épreuve. L'épreuve ne se renouvelle pas, pas plus qu'elle ne se transforme : le problème sous-jacent de la collaboratrice avec son conjoint perdure malgré la grossesse. Par contre, la grossesse va ramener le manager en tension entre l'aide et l'accompagnement de sa collaboratrice et la continuité de la réalisation de l'activité (envisagée ici du point de vue du respect des dispositions juridiques concernant les femmes enceintes et la maternité) – même si cette tension semble moins forte que la première. Le paramètre à l'origine de la tension est moins la difficulté de couple (qui perdure) que la grossesse inattendue (et les angoisses qu'elle génère) : l'épreuve s'est donc dédoublée. Une fois encore, Ugo va recevoir et écouter la collaboratrice. Il explique avoir dû la rassurer sur deux points : (1) le fait qu'elle ne serait pas « sanctionnée » professionnellement du fait de sa grossesse – même s'il avoue que cela « ne l'arrange pas » – tout en lui demandant de s'écouter (« le bébé est prioritaire ») ; (2) Ugo l'a également rassurée sur sa peur d'accoucher, d'avoir mal, etc. De ce point de vue, ses conseils sont également surprenants de la part d'un manager – y compris d'un manager « humain » – et l'emmènent une fois de plus aux « limites » de cette facette identitaire en flirtant avec celle « d'assistante sociale »¹⁴⁴ :

« Donc, je lui ai dit de se rapprocher de collègues, parce qu'ici il y a beaucoup de femmes enceintes [...] Que de toute façon, elle allait avoir une formation. Il va y avoir des cours d'accouchement, il y a tout un truc qui se met en place naturellement dans la vie privée, dans le cadre de la vie privée, elle va aller voir son gynécologue, elle va aller voir untel, untel et untel. On va lui délivrer normalement le package qui va avec la femme enceinte. Et puis après je lui ai dit

¹⁴⁴ Même si Ugo n'agit pas seul et continue à appliquer ses « réflexes » en avertissant le médecin du travail de ce « déni de grossesse » afin qu'il poursuive son accompagnement médical autonome.

de parler avec sa maman, de parler avec des gens autour d'elle de façon à ce qu'elle se fasse accompagner et rassurer. »

Comme la situation s'améliore et que la collaboratrice « assume » qu'elle va avoir un bébé, Ugo relâche son suivi et l'organise de façon plus informelle pour « faire voir que je m'intéresse à elle ». De plus, il va lui demander d'annoncer officiellement sa grossesse. Par ces actions, il marque la limite de son rôle et se rapproche plus clairement d'une facette identitaire de manager « humain » :

« C'est-à-dire quand je la vois arriver, ou après un briefing, je la prends pendant 10 minutes juste pour savoir si tout va bien. Juste pour faire voir que je m'intéresse à elle »

*
* *

En résumé, la dynamique identitaire qui se joue dans l'épreuve d'Ugo peut être synthétisée comme suit : Ugo adopte une facette identitaire de manager « humain » dans l'ensemble du cas. Toutefois, les actions entreprises témoignent parfois d'un rapprochement d'autres facettes identitaires, celle du manager « inhumain » au début du cas puis celle du manager « assistante sociale » lors des premières phases d'accompagnement de sa collaboratrice. Il apparaît ainsi qu'Ugo dispose d'une position identitaire flottante, position ancrée autour de la facette identitaire de manager « humain » (l'identité valorisée d'Ugo). Toutefois, cette position glisse le long d'un axe identitaire borné par les deux autres facettes mentionnées par Ugo, deux anti-identités qu'il n'adopte jamais mais desquelles il peut se rapprocher (voir figure no 24).

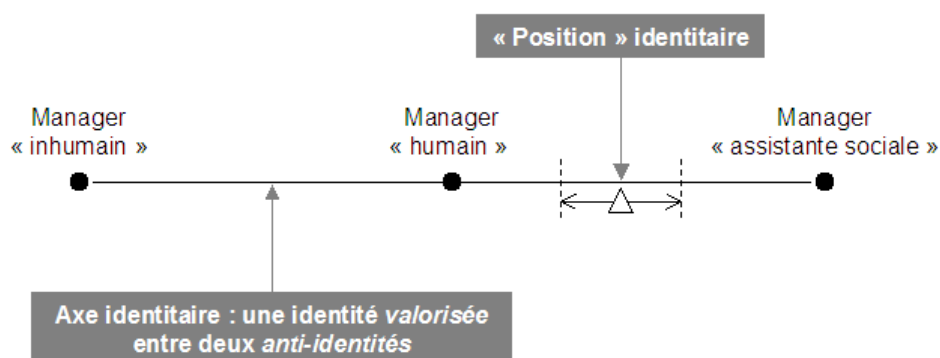


Figure no 24 : Une représentation analytique des positionnements identitaires sur un axe « identité valorisée » versus deux « anti-identités »

La position identitaire d’Ugo est le reflet des actions qu’il met en œuvre. Ainsi, lorsqu’il écoute la salariée lui confier un problème personnel intime et qu’il lui donne des conseils pour régler ce problème dans sa vie privée, Ugo a clairement conscience de n’être « que son manager ». Toutefois, il accepte d’écouter et se rapproche ainsi de l’anti-identité de manager « assistante sociale » sans toutefois l’embrasser strictement (car il renvoie sa collaboratrice consulter les acteurs-relais, action appartenant à la sphère d’actions de manager « humain » telle que nous l’avons définie ci-dessus, voir 2.3.1.). La position identitaire qu’il adopte peut ainsi se trouver à la frontière ou au croisement de deux sphères d’actions propres à deux facettes identitaires. En l’occurrence, le manager « humain » et « inhumain » possèdent des actions communes à leurs deux sphères d’action, par exemple le recadrage de la collaboratrice au début du cas. Par contre, chacune de ces deux actions est menée avec un *style* particulier permettant de situer l’action dans la sphère du manager « humain » (recadrer en posant des questions pour connaître l’origine des erreurs commises – et tenir compte de ce paramètre dans ses actions futures) ou « inhumain » (recadrer et sanctionner sans chercher à comprendre). Si le positionnement identitaire d’Ugo circule sur un axe identitaire, celui-ci ne semble pas dépasser la sphère d’actions propre au manager « humain » – même et y compris lorsqu’il se situe à ses marges du fait du *style* d’action adopté (voir figure no 25).

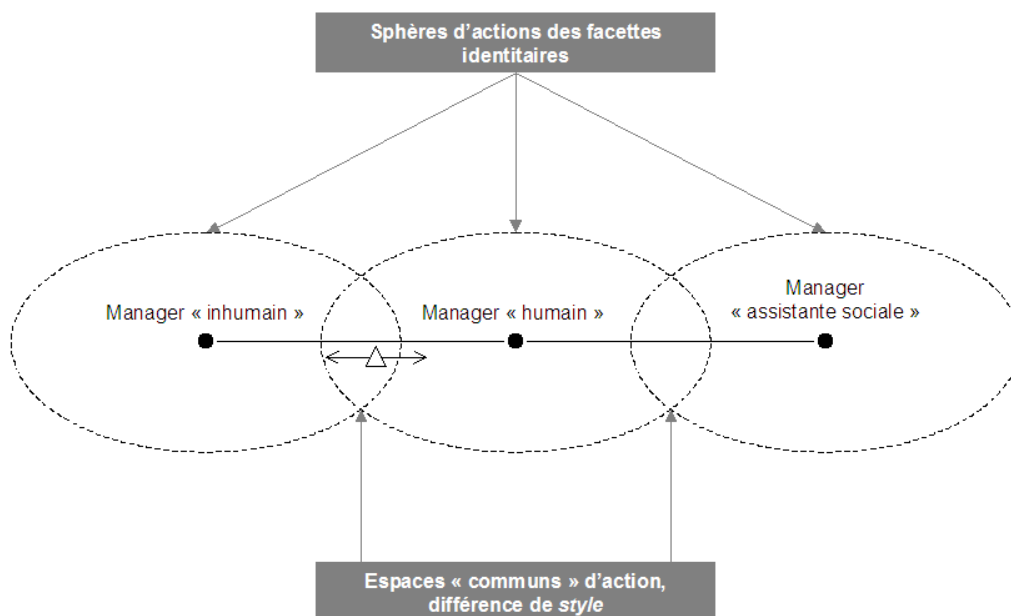


Figure no 25 : Une représentation des positionnements successifs d’Ugo entre plusieurs facettes identitaires au cours de l’épreuve (dédoublée) qu’il traverse

Au final, ces éléments nous permettent d’appréhender la dynamique identitaire de l’épreuve de la manière suivante : le positionnement identitaire d’Ugo varie selon les moments

de l'intrigue. Il va ainsi dénouer les tensions apparaissant entre principes en se positionnant proche d'une facette identitaire de manager « assistante sociale » sans l'embrasser. Au fur et à mesure de l'accompagnement et de l'amélioration du comportement de sa collaboratrice, Ugo réajuste son positionnement et revient plus franchement vers son identité de manager « humain » (par exemple lorsqu'il adopte un suivi plus informel et un détachement des problèmes de la personne). Ces mouvements successifs de position identitaire dessinent ainsi une dynamique mêlant facettes identitaires, actions et styles d'action selon les moments de l'épreuve et les tensions rencontrées (voir la figure no 26).

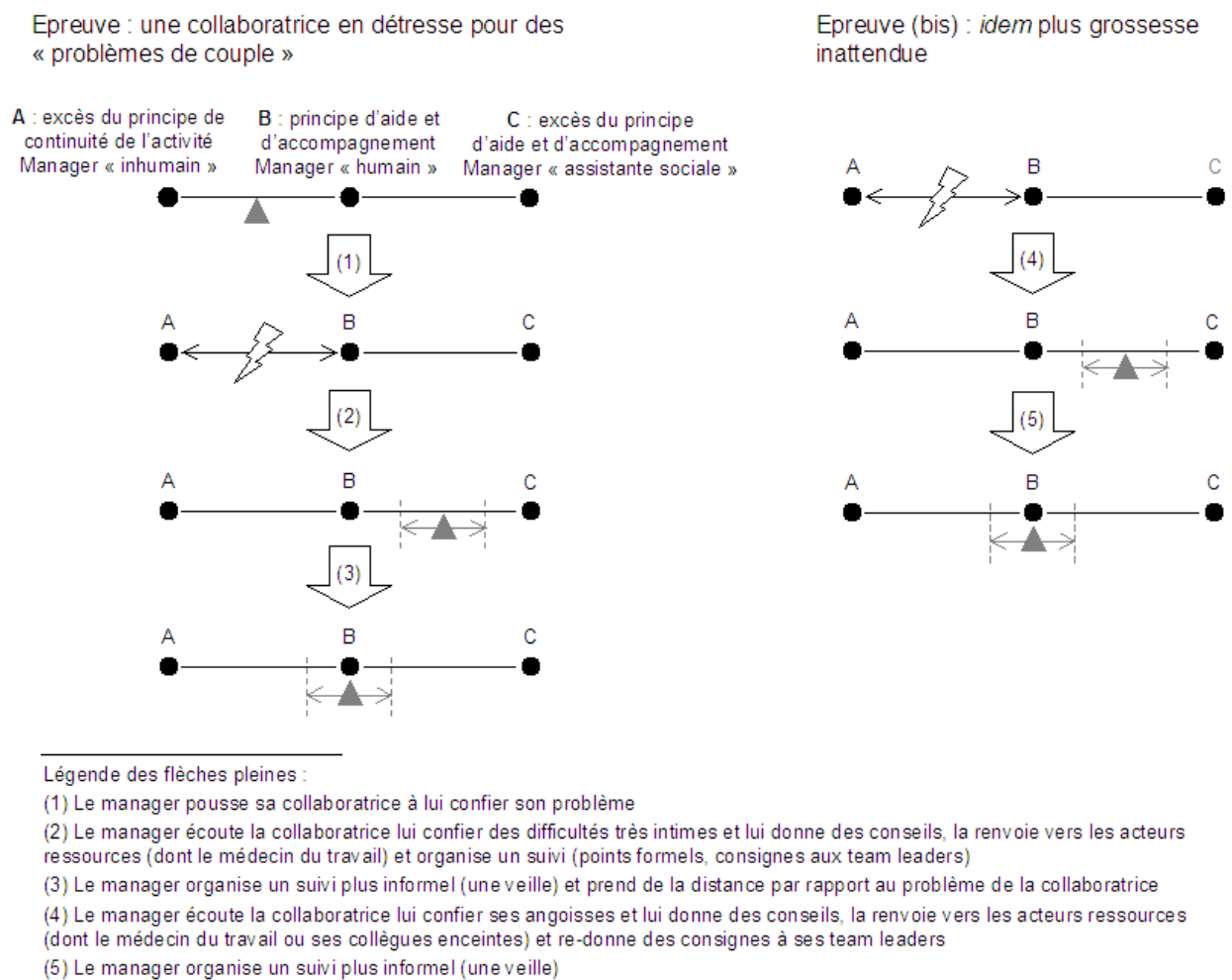


Figure no 26 : Une représentation des positionnements successifs d'Ugo entre plusieurs facettes identitaires au cours de l'épreuve (dédoublée) qu'il traverse

Cette analyse de la dynamique identitaire apparaissant *au cours* de l'épreuve nous permet désormais de proposer une interprétation de la construction identitaire d'Ugo.

2.2.3. Synthèse de la construction identitaire propre au cas étudié

Dans cette dernière partie, nous allons explorer les imbrications des deux sous-processus de la construction identitaire (le travail et la régulation identitaire) ayant lieu au cours de l'épreuve vécue par Ugo avant d'en proposer une interprétation globale.

Régulation et travail identitaire dans l'épreuve

Il est difficile d'identifier des moments tranchés de régulation et de travail identitaire dans ce cas. Cette épreuve semble traversée avec une relative aisance par Ugo qui s'en acquitte plutôt favorablement. En effet, nous constatons une amélioration du comportement et des performances de la collaboratrice et la « mise en sourdine » de ses problèmes personnels¹⁴⁵. De son côté, Ugo ne semble pas avoir perdu sa crédibilité auprès de son équipe ni la confiance que la collaboratrice lui avait confiée – bien au contraire. Nous en déduisons que l'épreuve vécue par Ugo aura eu globalement un rôle de confirmation identitaire (Alvesson et Willmott, 2002)¹⁴⁶.

Nous avons déjà évoqué la confirmation identitaire qu'avait reçue Ugo lors de la formation RPS. Ugo avait ainsi été rassuré sur le fait qu'il ne faisait pas « fausse route » et que ses « réflexes » étaient les bons. Il avait par ailleurs obtenu quelques conseils, notamment celui d'organiser des points de suivi formels, ce qu'il a appliqué dans le cas que nous avons présenté. La formation aura donc joué un rôle de régulation identitaire en confirmant l'expérience d'Ugo qui, sans surprise, va poursuivre dans la voie qu'il avait déjà tracée. La formation peut ainsi être considérée comme une **ressource** pour Ugo. Ces ressources sont d'au moins deux types : (1) l'apport d'une confiance en soi (Sturdy, et al., 2006) au sens d'une confirmation/réassurance de la manière dont le manager gérait les situations de RPS de ses collaborateurs ; et (2) la fourniture de conseils permettant à Ugo d'étayer et d'affiner la sphère d'actions, déjà balisée par son rapport familial à l'épreuve, qui caractérise sa facette identitaire de manager « humain ». Ce faisant, la régulation identitaire exercée lors de la formation normalise le comportement d'Ugo en instituant un ensemble de « réflexes » tacites en des pratiques appropriées aux yeux des spécialistes (la formatrice et ses pairs). Ugo maintient son identification au manager « humain » qui, compte tenu des actions entreprises vis-à-vis de sa collaboratrice, est proche du manager « empathique »¹⁴⁷.

¹⁴⁵ Nous pourrions plus généralement nous interroger sur le rôle joué par Ugo dans la vie personnelle de la collaboratrice puisque « Là où elle avait des gros, gros gros problèmes à avoir des rapports de couple, cela se passait très mal, elle est tombée enceinte ». Sans l'intervention d'Ugo, ce bébé aurait-il été conçu ?

¹⁴⁶ Situation habituellement non traitée par les chercheurs plus préoccupés par les logiques de changement identitaire.

¹⁴⁷ Plus exactement, il semble qu'ici, la facette identitaire de manager « humain » intègre la facette de manager « empathique » tout en la dépassant : car cette dernière s'applique à une catégorie de situations spécifiques (dont nos

Durant l'épreuve, cette régulation identitaire se poursuit. Ugo bénéficie de la fourniture d'une norme, en l'espèce d'une sphère d'actions de référence. Ce faisant, l'épreuve est l'occasion d'une performance de la norme au sens butlérien (Butler, 2009 [1993]). Ainsi, cette norme entraîne un travail identitaire de type *enriching* (Pratt, et al., 2006) : un approfondissement de son identité, le développement d'une compréhension plus riche de celle-ci, plus nuancée... Cette compréhension peut s'entendre ici comme la confirmation et le raffinement de la sphère des actions entreprises par Ugo dans une telle situation. Toutefois, en étant performée – par la répétition des réflexes acquis antérieurement – la norme est également modifiée, sans pour autant que cette modification soit radicale. Ugo va ainsi aller « assez loin » dans son rôle d'écoute et de conseil en entrant assez largement dans le domaine de la vie privée de sa collaboratrice même s'il sait à la fois gérer l'épreuve présumée de gestion de la confidentialité et se détacher émotionnellement (l'écoute d'Ugo sert la confiance et « fait du bien » à la collaboratrice).

Conclusion du cas : l'épreuve comme confirmation identitaire

Ce cas d'épreuve est celui d'une confirmation identitaire. Ugo ne répare (*remedial identity work*) ni ne change d'identité pour atteindre une identité désirée (*liminal identity work*). Il répète ce qu'il a toujours fait, enrichi d'une confirmation que c'est ce qu'il faut faire. Toutefois, il ne s'identifie par au manager « empathique » : il s'agit d'une confirmation et non d'une conformation. Ugo continue à s'identifier au manager « humain » qui inclut la facette identitaire promue dans la formation RPS. Ugo s'approprie donc la régulation identitaire en fonction de son vécu et de sa propre identification préalable. Il n'embrasse pas une nouvelle norme, il s'appuie sur des éléments normatifs pour étayer sa construction précédente. Ce faisant, le travail identitaire qu'il entreprend durant l'épreuve est le reflet de cette appropriation personnelle de la norme diffusée dans la formation RPS (Brown et Lewis, 2011).

La régulation identitaire déclenche donc un travail identitaire de confirmation de son identité de manager humain. Cependant, en performant cette identité durant l'épreuve, Ugo ne reproduit pas à l'identique celui qu'il pense être. Le jeu de positionnements identitaires qu'il adopte pour faire face à l'épreuve relève plus d'un travail identitaire d'ajustement certainement inédit au vu des caractéristiques singulières de la situation. Il adopte la facette identitaire de manager humain en négociant son positionnement au gré des circonstances, naviguant entre plusieurs facettes identitaires sans jamais quitter la sphère d'actions du manager « humain ». En

épreuves) tandis que le manager « humain » est une qualification plus générale valable dans des situations managériales variées.

ce sens, la confirmation identitaire n'est pas une reproduction mais la re-création d'une version quasiment identique mais raffinée : Ugo n'explore pas la sphère d'actions d'une identité nouvelle, pas plus qu'il ne navigue dans une sphère d'actions parfaitement maîtrisée. Au contraire, il approfondit sa connaissance des actions caractéristiques de cette facette identitaire (par exemple, la mise en place de points formels) et des différentes manières de performer ces actions (c'est-à-dire le style : par exemple écouter l'intimité – même si c'est gênant – parce que cela participe à l'aide fournie au collaborateur).

*

* *

Au travers de l'affrontement d'une épreuve dont il est familier, Ugo raffine la connaissance de la facette identitaire qu'il valorise et essaye d'incarner – facette en partie confirmée par le discours de régulation identitaire de la formation RPS. Sa construction identitaire de manager affrontant l'épreuve est caractérisée par un travail identitaire de raffinement des contours, du contenu et du style de performance de la sphère d'actions de la facette identitaire à laquelle il s'identifie. Ce faisant, il démontre une certaine maîtrise des positions identitaires lui permettant d'incarner le manager qu'il pense/souhaite être – même si cela implique parfois de flirter avec les extrêmes.

2.3. L'échec (relatif) de Noé

Après avoir contextualisé ce cas en présentant Noé et l'activité qu'il encadre (2.3.1.), nous analyserons son récit d'épreuve, notamment en termes de dynamique identitaire (2.3.2.) avant de proposer une interprétation de la construction identitaire qui l'accompagne (2.3.3.).

2.3.1. Présentation de Noé et de son activité

Nous allons présenter Noé en revenant sur son expérience, son parcours et surtout sur son rapport à la formation RPS et aux situations d'épreuve. Ces éléments nous permettront de mieux cerner les tensions et facettes identitaires qu'il mobilise pour se définir en principe et prépareront l'analyse de sa construction identitaire en situation d'épreuve.

Présentation de Noé et de son activité

Noé est un manager de 41 ans, de nationalité française. Il est présent dans l'entreprise depuis neuf ans et en poste depuis six mois¹⁴⁸ comme manager d'un service de logistique. Au sein de DLP, il a occupé plusieurs fonctions de cast-member à team-leader et enfin de manager. Son service a pour mission d'approvisionner 11 des 55 boutiques du complexe DLP (les zones de vente de marchandises de l'entreprise aux guests). Plus concrètement, il gère leurs stocks :

« J'ai autant de stockage que j'ai de boutiques, de points de vente. C'est-à-dire 11 si ma mémoire est bonne. 11 boutiques, 11 réserves qui y sont associées. Et j'assure l'interface avec l'entrepôt global de l'entreprise. [...] Je suis surtout responsable de la réception, et la mise à disposition des produits pour les filières vente [...]. Je suis prestataire de services pour ces gens-là [les responsables des boutiques]. » (Noé, E1)

Il encadre une trentaine de personnes : 20 magasiniers, cinq gestionnaires et cinq assistants (teams-leaders). Ceux-ci sont répartis sur des « locations » qui correspondent aux groupements de boutiques auxquels ils sont affectés. Leur activité consiste à réceptionner la marchandise (en contrôlant les écarts entre ce qui est commandé et payé et ce qui est livré) puis à la livrer et la stocker dans les réserves des boutiques – qui est d'ailleurs le plus gros du travail :

« La plus grosse partie c'est l'organisation de la réserve, le rangement etc. [...] On fait ce que l'on appelle du prêt-à-vendre, on prend la marchandise qui arrive dans des cartons, on la déballer, on la met sur cintre, on met un rond de taille qui correspond à la taille, on met un antivol et voilà, on leur met à disposition, ils n'ont plus qu'à venir se servir pour mettre ça en boutique. » (Noé, E1)

¹⁴⁸ A la date du premier entretien en avril 2011.

C'est une activité marquée par la saisonnalité (« L'été on vend plus que l'hiver » Noé, E1), les changements de collection de mars et août, les périodes de solde ainsi que par les événements spéciaux (Halloween, Noël, etc.). Il faut ainsi régulièrement enlever les marchandises « passées de mode » pour installer les nouvelles. La perception des responsables de boutique (clients internes de Noé) est un critère d'évaluation de la performance du service :

« [...] est-ce que ça se passe bien, est-ce que ça ne se passe pas bien, est-ce que mes ressources sont bien aux bons endroits là où il faut, est-ce que mes produits sont disponibles... Si j'ai des variations de vente liées au temps, aux conditions climatiques ou à la saisonnalité, est-ce que j'ai anticipé, est-ce qu'on a été capable de fournir le service qui va bien. » (Noé, E1)

L'autre fait marquant dans cette activité est la période de préparation et de réalisation des inventaires (« [...] j'ai un gros pavé dans la mare que sont les inventaires. » Noé, E1) Nous allons le voir, la nature de cette activité et de la population encadrée rend Noé sensible à la fois aux épreuves et à la formation RPS.

Rapport aux épreuves et à la formation RPS

Noé a un rapport familier aux épreuves que nous étudions. Dans les deux entretiens qu'il nous a accordés, il nous a relaté neuf récits dont cinq correspondent à notre épreuve type (récits concernant son poste actuel et le précédent). Plusieurs éléments peuvent expliquer ce point. Tout d'abord, Noé a été, et est toujours, manager d'équipes opérationnelles conséquentes (par exemple, 30 personnes), ce qui accroît la probabilité de rencontrer de telles situations. La population de manutentionnaires qu'il gère lui pose également des difficultés, entraînant de nombreuses procédures disciplinaires :

« Ce n'est pas le problème, je te licencierai, je suis capable de le faire, je l'ai déjà fait. Ce ne sera que la quatrième fois en un an. » (Noé, E2)

De plus, Noé intervient dans la gestion des problématiques personnelles de collaborateurs qui ne sont plus dans son équipe. Une des situations d'épreuve qu'il relate est éclairante à cet égard. Il s'agit d'un salarié qui demande et obtient un transfert vers un autre service du parc à l'activité similaire mais dont la structure est plus importante (quant au nombre de salariés, etc.). Au bout d'une semaine, le salarié et un de ses collègues également transféré viennent consulter Noé en lui disant qu'ils ne s'y plaisent pas du tout (« Alors là, je fais assistante sociale. Je les écoute... » Noé, E2). L'un d'entre eux est particulièrement affecté. Noé va alors téléphoner au nouveau manager de ce salarié pour lui en parler. Ce dernier change alors le salarié d'affectation

au sein de sa structure pour tenter d'améliorer la situation. Deux à trois mois plus tard, voyant que la situation ne s'améliore pas, Noé propose à son homologue de récupérer le salarié, même si : « Cela ne se fait pas. C'est un pas en avant et deux pas en arrière. » (Noé, E2). Il obtient le transfert, en s'interrogeant au passage sur son homologue : « Je lui envoie un gars tout motivé, fier, qui veut transpirer, et il me le rend en vrac, plié en quatre, je me dis bizarre. » (Noé, E2). Noé place le salarié dans son ancien poste en lui donnant quelques mois pour « se remettre d'aplomb » avant de faire un bilan et de tirer des enseignements de cette expérience. Toutefois, malgré les efforts de Noé, le salarié en question va lui poser des difficultés : retards et absences inexplicables à répétition. Puis le salarié arrête définitivement de venir, provoquant un licenciement pour faute grave. Noé a géré une épreuve qu'il aurait pu éviter car il n'était plus le manager du salarié¹⁴⁹.

Noé, par son expérience précédente et son poste actuel, est donc familier des situations d'épreuve. Par ailleurs, il entretient un rapport positif à la formation RPS qu'il a reçue en mars 2011. Comme de nombreux managers interrogés, il souligne deux aspects : (1) il n'a rien appris de révolutionnaire mais (2) se sent d'avantage conscient pour gérer des situations qui le concernent au quotidien.

« Le sujet me parle mais parce que je le pratique. Du coup, comme je le disais, je n'ai rien trouvé de révolutionnaire mais ça me permet d'avoir un petit schéma [...] je l'ai en tête, mon petit schéma, mes petits symptômes, voilà. Une petite revue d'effectifs et après je mets ça dans la bonne case. Parce qu'avant, c'était un petit peu des petits morceaux partout, donc là, maintenant c'est au bon endroit. » (Noé, E1)

Si Noé a apprécié la formation, c'est qu'elle lui « parle », au sens où elle concerne son activité concrète de manager. Comme nous l'avons vu, il est effectivement régulièrement confronté à des problématiques proches de notre épreuve type. La formation l'a aidé à être plus conscient de ses interventions :

« De l'état d'instinct on est passé à quelque chose de conscient. [...] je l'utilise tous les jours. Je ne fais pas de l'alerte sociale tous les jours, mais je l'utilise tous les jours. Instinctivement, comme je le faisais auparavant mais maintenant avec plus de structure. » (Noé, E2)

¹⁴⁹ Dans la citation suivante, Noé nous donne un second exemple d'une telle implication : « J'ai changé de service il y a un an, encore ce matin j'étais en entretien avec une collègue sur comment elle devait faire avec sa nouvelle manager parce qu'elle avait un entretien l'après-demain. Je fais du coaching sur plusieurs années. Les gens avec qui j'ai des affinités et avec qui on peut construire quelque chose, je veux m'assurer que ça ne se détruise pas aussi vite que ça. » (Noé, E2)

Noé utilise la formation au quotidien, notamment dans les tâches qu'il estime réaliser pour les deux tiers de son temps : la gestion des ressources humaines (gestion des congés et absences, disciplinaire, etc.). Cette conception du métier de manager se reflète dans les facettes et tensions identitaires qu'il évoque.

Facettes et tensions identitaires

Noé se définit comme manager de métier, c'est-à-dire un métier distinct de celui de ses employés :

« Je ne sais pas réceptionner et ranger une palette aussi vite qu'ils le font. Et je ne prétends pas avoir cette efficacité-là. [...] Je n'ai pas la technicité de leurs métiers, mon métier c'est manager. Ce n'est ni être le meilleur magasinier du monde où le meilleur gestionnaire ou le meilleur team-leader. C'est manager, c'est un autre métier. Voilà. » (Noé, E1)

« Mon métier, c'est manager. Je peux être manager de la photo et demain de la filière stock et demain manager d'une boutique et après-demain d'un restaurant, que sais-je. » (Noé, E1)

Plus précisément, ce métier est composé de deux grandes activités qui renvoient aux sphères d'actions de deux facettes identitaires : (a) le gestionnaire de ressources humaines (vis-à-vis de ses salariés) et (b) le « bon élève » concerné par la performance (vis-à-vis de son N+1). Tout d'abord (a), Noé se définit davantage en relation avec ses employés qu'avec l'activité encadrée :

« [...] mon métier, c'est d'être manager. Ça c'est 90 % de mon temps, c'est de manager des ressources humaines, en termes de staffing¹⁵⁰, de développement, de coaching, de disciplinaire, que sais-je. Mon métier, c'est encadrer des bonhommes. » (Noé, E1)

Cette facette s'exprime dans des activités précises que Noé va estimer lui prendre deux tiers de son temps (ou de ses tâches). Dans l'extrait suivant, Noé revient sur la partition des activités et introduit au passage la sphère d'actions de sa seconde facette identitaire (b), celle du manager concerné par les objectifs et la performance :

« [Question : Et aujourd'hui, est-ce que tu te considères comme en partie assistante sociale en tant que manager ?] Oui. [Question : Mais ça fait partie de ton métier ?] Non, ça fait pas partie de mon métier. Cela fait partie de mon métier dans l'évolution de mon métier. Il y a 10 ans de ça, mon métier ça n'était pas ça. Je devais générer du business, je devais gérer mon compte d'exploitation, je devais vendre plus, trouver des moyens et des méthodes pour vendre plus. J'avais toujours la

¹⁵⁰ Le *staffing* renvoie à la gestion des effectifs : s'assurer d'avoir suffisamment de salariés pour couvrir les besoins de fonctionnement du service, mais également gérer les absences, congés, maladies, etc.

partie développement des gens, mais c'était un quart par rapport aux deux tiers que ça représente maintenant. » (Noé, E1)

Cette citation est riche. D'une part, Noé y embrasse la figure d'assistante sociale comme partie intégrante de son métier qui s'exprime fortement du fait de l'évolution de celui-ci ces dernières années. Cette dimension est ainsi un des aspects du « gestionnaire de ressources humaines » avec celles de développeur et de coach. L'autre dimension est liée à la réalisation du business. Cette seconde facette est elle aussi caractérisée par des activités précises (développer le business, chercher des moyens de vendre plus, etc.) et un pourcentage du temps ou des activités exercées, portion désormais réduite, que celle dévolue aux activités de gestion des RH. Comme nous l'indique Noé, cette dimension est liée aux objectifs qu'il doit atteindre : « Mes deux chevaux de bataille, on appelle ça les Quick Hit, c'est le respect des procédures et les résultats d'inventaires. » (Noé, E1)¹⁵¹ Cela étant dit, Noé a également des indicateurs de performance plus « personnels » : préserver ses salariés et les développer – au risque de « contrarier » son N+1 :

« Si mes indicateurs chutent par ce que mes collaborateurs ont de mauvaises conditions, bien sûr que cela me contrarie de ne pas avoir du vert partout sur mes performances, mais j'ai envie de dire que ça n'est pas ma priorité. Cela fait un peu gueuler mon N+1 d'ailleurs. Parce que sur ces sujets, il va me titiller. J'ai un indicateur qui est un peu foireux, j'ai envie de dire que pour moi il n'est pas important. Les indicateurs clés, c'est l'entretien annuel, le développement des gens, la formation. Des mots comme ça qui me parlent. » Noé, E2)

Noé décrit son travail de manager en fonction des indicateurs que sont soit ceux de son responsable (les deux « quick hits »), soit les siens (« l'entretien annuel, le développement des gens, la formation ») – qui reflètent de façon symétrique les deux facettes de gestionnaire de ressources humaines et de manager business. Nous voyons ici qu'il y a une tension possible entre ces deux facettes : lorsqu'un indicateur demandé par son manager « chute », est « foireux » et que Noé estime qu'il n'est pas si important que cela. Mais comme Noé le souligne, s'il tente « d'être à la hauteur », il ne le fait pas pour devenir le « meilleur élève » à tout prix, quelles qu'en soient les conséquences, pour sa rémunération par exemple :

« J'ai la latitude de dire que ce [que mon N+1] me demande, sa priorité n'est pas nécessairement la mienne. J'essaie d'être à la hauteur, mais si je ne suis que moyen sur le présentisme en formation ou quelque chose comme ça, so what ! Je préfère être à la hauteur sur mes entretiens

¹⁵¹ Egalement : « Mon métier est mesurable essentiellement à deux choses : actuellement, aux audits procédures qui sont faits, c'est un inspecteur qui vient avec les grilles et qui vérifie que tout est calé ; et les résultats d'inventaire, est-ce que ma démarque... Est-ce que mon stock est bien géré, est-ce que ma démarque est contrôlée. » (Noé, E1)

annuels, sur mes promotions, sur la valorisation de certains critères. Sur l'animation de mon équipe, cela me va mieux. Je peux me satisfaire de ça, sachant que je ne suis pas forcément le meilleur élève d'un autre côté pour mon N+1. J'aurais un peu moins de prime à la fin de l'année. So what ? Je ne vais pas perdre mon salaire pour autant. » (Noé, E2)

Une des caractéristiques des objectifs poursuivis par Noé – ou qu'il reconnaît comme important – est que ceux-ci concernent moins l'activité encadrée que les personnes sous sa responsabilité. Ces indicateurs sont l'objet d'un investissement affectif certain et servent à Noé à vérifier « qu'il fait bien son job » de manager « gestionnaire de ressources humaines ». Ainsi, Noé se sent fier de préserver ses équipes¹⁵² :

« Je mesure mes succès... Un des succès de l'année dernière, c'est dans un métier comme le mien, ou comme le leur plutôt, je n'ai eu que quatre accidents du travail. C'est quatre de trop, certes, mais ce n'est que quatre accidents du travail, sur des transpalettes, de la manutention à longueur de temps, il fait froid, il fait chaud, ça glisse, ça mouille. Je suis fier de cela parce que cela veut dire que j'ai mis des ressources en face de mes besoins et que quelque part j'ai bien fait mon job. Pour préserver mes gars. » (Noé, E2)

Noé nous dresse ainsi son portrait, celui d'un manager dont le métier spécifique est rythmé par des activités sur lesquelles il est évalué et s'évalue lui-même. Ces activités sont adossées à des facettes identitaires qui peuvent entrer en tension : le « gestionnaire de ressources humaines » et le « bon élève du N+1 ». Ces facettes ne sont toutefois pas contradictoires ou opposées en nature. Cela dépend du degré de désalignement entre les attentes de son N+1 et les objectifs que Noé poursuit en propre.

Enfin, Noé évoque une autre identité sociale pour se définir :

« Quand je change l'organisation du travail en disant : machin, tu ne vas pas travailler là cette semaine mais tu iras travailler là-bas, oui mais machin, il était peut-être bien content de travailler là, il n'aime pas travailler avec truc, alors voilà... Je suis un générateur de risque psychosocial. Mon métier génère des risques psychosociaux à longueur de temps. [...] Mais comme on a vu pendant la formation, à la fois un générateur est aussi un protecteur. » (Noé, E1)

Dans ses propos, nous distinguons une incertitude propre aux actions du manager : générer et/ou protéger des RPS. Chaque acte peut être porteur de RPS – qu'il soit orienté gestion des RH ou business. Noé est parfaitement conscient de cette dualité. C'est une des raisons, entre

¹⁵² Un des témoignages de l'importance donnée à cette dimension de son travail de manager est le fait que Noé réussisse à créer des relations interpersonnelles qui peuvent durer, comme nous l'avons vu, bien au-delà des périodes où Noé est formellement responsable hiérarchique des subordonnés en question.

autres, de sa satisfaction eu égard à la formation RPS qui lui permet d'être plus conscient des influences de ses actes, notamment via une analyse de la situation appuyée sur les catégories de la marguerite. Ainsi, Noé est soucieux de préserver ses collaborateurs, de les développer (typique de sa facette de « gestionnaire des ressources humaines ») et craint de les affecter. Noé est ainsi vigilant à ne pas créer de RPS. Il s'interroge sur son comportement et se remet en question, n'hésitant pas à admettre qu'il se trompe parfois, révélant ainsi un engagement personnel certain dans son rôle de manager :

« Quand je suis confronté à des situations quelles qu'elles soient, qu'elles soient techniques ou humaines : est-ce que c'est grave ? [...] Est-ce que j'en fais trop, est-ce que je n'en fais pas assez ? Est-ce qu'il faut que j'en fasse plus ? J'apprends. Je me rends compte des fois je fais des boulettes. » (Noé, E1)

*

* *

Noé se définit avant tout comme manager « gestionnaire de ses ressources humaines », facette identitaire renvoyant à une sphère d'actions d'accompagnement, de préservation, de suivi (à long terme) et d'écoute de ses collaborateurs en vue de les développer – ce qui correspond à des objectifs ou priorités personnels. Il s'agit ici d'une facette identitaire désirée, valorisante, que Noé souhaite incarner. Il est également « manager business », facette renvoyant à des actions plus directement en lien avec la gestion de l'activité (respect des procédures, gestion des inventaires, satisfaction des clients internes, etc.). Toutefois, à l'image du temps et de l'importance consacrés à ces tâches, il l'incarne dans une moindre mesure – il répond à ses priorités personnelles avant celles de son N+1. Noé a donc une conception personnelle de son identité de manager et se dés-identifie partiellement de l'identité de « manager business » / « bon élève » attendue par sa hiérarchie. Les deux facettes qu'il évoque ne sont toutefois pas opposées en nature. Elles peuvent ainsi être plus ou moins alignées – au risque de générer des tensions et de ne pas être le « meilleur élève ». Une dernière facette identitaire le caractérise dans l'exercice de son métier de manager : le « générateur de RPS » versus le « protecteur » qui renvoie au « gestionnaire des ressources humaines ». Le générateur de RPS apparaît ici comme une anti-identité que Noé tente de ne pas incarner par un questionnement sur ses actes, leurs conséquences et ce qu'il faudrait faire. Nous allons désormais nous tourner vers un des récits de Noé pour saisir la manière dont ces catégories, présentées en principe, s'expriment en situation.

2.3.2. Le récit d'épreuve de Noé et son analyse

Noé nous a présenté plusieurs récits d'épreuve. Nous avons retenu un récit évoqué lors du second entretien, récit relatif à une épreuve « complète » ayant eu lieu entre les deux entretiens. Ce récit est intéressant, notamment parce qu'il est marqué par un échec du point de vue du manager. Nous allons tout d'abord présenter le cas (le récit). Puis, comme pour le récit de Doriane, nous proposerons une analyse de la construction identitaire suscitée par cette épreuve durant son déroulement puis après sa clôture, dans le jugement formulé par le manager.

Récit d'épreuve : un échec relativisé

Les paragraphes qui suivent sont constitués d'extraits du second entretien réalisé avec Noé. Ils constituent le récit de l'épreuve.

Effondrement soudain d'une salariée gestionnaire de stocks (et de ses performances)

Sur ces 6 derniers mois, j'ai été confronté à une situation un peu problématique. J'avais sur une de mes locations une gestionnaire de stocks et une magasinier que j'ai intégrées d'une autre filière, d'un autre endroit du parc en février dernier. Deux filles qui s'entendaient très bien vraisemblablement, qui se sont intégrées un peu à l'écart des autres boutiques de mon scope mais qui se sont bien intégrées. Cela s'est bien passé pendant les trois premiers mois, février, mars, avril, mai. Les quatre premiers mois cela se passe bien. Et puis d'un coup, les indicateurs se cassent la figure. Que ce soient les indicateurs purement mesurables, c'est-à-dire les résultats des audits, la tenue des paramètres et les indicateurs non verbaux et verbaux : là, je suis toute seule, je n'ai pas d'aide, je n'y arrive pas, il faut que je demande à la boutique de m'aider – ce qui n'est pas du tout notre mode de fonctionnement.

Elle ne voyait plus... Chaque jour qui venait, elle voyait les palettes qu'elle allait devoir vérifier, elle ne les voyait plus... C'était comme si sa vision était occultée par ces deux, trois, quatre palettes qu'elle pouvait recevoir par jour et qu'elle n'assumait plus. C'était trop compliqué.

Eh bien, les deux filles ont sombré en même temps, à divers niveaux. Il y en a une qui s'est écroulée complètement. Elle ne tenait plus debout. Physiquement et moralement, professionnellement.

Elle était en, je ne sais pas comment dire, en burn-out...

Là où ça m'a pas mal contrarié, c'est que j'avais créé un challenge¹⁵³ avec tous ses collègues sur un indicateur précis et que tous ses collègues étaient au taquet, le but sous-jacent c'était que tout le monde y arrive en même temps, qu'il y en ait qui soient meilleurs que d'autres mais qu'au final

¹⁵³ Un challenge est une procédure permettant au manager de délivrer des primes exceptionnelles lorsque des objectifs spécifiques sont atteints sur une période de temps donnée.

tout le monde soit récompensé. Que toute mon équipe soit au niveau. Et elle l'a fait foirer. Je l'avais un peu mauvaise.

Voilà. Je m'en suis aperçu relativement tôt. Je suis quand même assez attentif à ce genre de choses même si j'aurais dû le faire plus tôt probablement, je n'aurais pas dû en arriver là.

Ils [mes teams leaders] peuvent m'alerter et c'est tout. S'ils ne l'ont pas fait par contre, je les shoote. Le team-leader qui s'occupait de la boutique de la fille qui est partie en sucette, il va manger. [Question : C'est celui qui « surnageait pendant six mois pour être gentil » ?] Oui. C'est cela exactement. Tu as bien retenu. C'est celui [le team-leader] qui a ramé pendant six mois et qui a laissé la situation se dégrader. Il n'a peut-être pas vu qu'elle se dégradait en pensant que c'était la normalité, c'est pour ça que je dis que j'aurais peut-être dû m'en rendre compte avant. Mais il va prendre sa part de responsabilité aussi. Et s'il n'est pas comme moi, il sera surpris. Je dis que c'est de ma faute mais c'est de sa faute aussi, et s'il ne s'en rend pas compte, je vais lui dire.

Diagnostic de la situation

[...] je l'ai reçue, je suis allé voir dans son histoire, dans son historique, ce qui c'était passé. Quel était son parcours, pour savoir si j'étais une grosse truffe ou si elle avait changé. Elle avait peut-être changé. Et c'est là que je me suis rendu compte qu'historiquement, elle ne s'était jamais mise réellement en danger. Elle s'était toujours cachée derrière quelque chose ou quelqu'un.

Oui, [ses collègues] lui jetaient des cailloux. Mais ils lui jetaient déjà des cailloux avant. Ce n'est pas une fille qui va prendre la parole en briefing pour donner son avis, pour contribuer à quelque chose, pour échanger avec ses collègues et tout ça. C'était un peu une sauvageonne. Voilà. Dans son coin. Même physiquement, aux briefings du matin, elle était très près de la porte. Si vous n'avez rien à dire : bonne journée. C'était pour partir la première. Ce n'est pas quelqu'un qui a des vraies affinités avec le travail en équipe. Et pourtant cela fait au moins 15 ans qu'elle est dans l'entreprise. Ici, dans les opérations, on travaille en équipe tout le temps, tout le temps, tout le temps. Voilà.

J'ai été un peu le révélateur d'une situation qui était un peu pourrissante et moisissante depuis quatre ou cinq ans. Je l'ai mise en face de ses responsabilités. C'est-à-dire que je lui ai dit : voilà, ton job, c'est gestionnaire sur une location, mais c'est de A à Z. Et jusque-là, sur quatre ou cinq ans, elle a toujours travaillé en binôme sur des grosses structures où elle n'avait qu'une partie de la marchandise à s'occuper et finalement, elle s'abritait derrière des gens qui étaient beaucoup plus compétents qu'elle et qui palliaient, bon an mal an, à ses lacunes. Une fois qu'elle était face à ce mur insurmontable pour elle, mais parfaitement pour quelqu'un d'autre... La meilleure preuve c'est que pour l'instant j'ai un écolier, c'est-à-dire quelqu'un qui est en train d'apprendre le métier, qui fait ça. Et pour elle, cela devenait tellement insurmontable qu'il a fallu qu'elle se réoriente. Mais pendant quatre ans, elle a végété, slalomé entre les gouttes pour pas qu'il y ait trop d'écueils et que cela ne se voit pas trop.

Celle qui me l'avait envoyée, je lui ai dit écoute, cela se passe mal, elle m'a dit que cela ne l'étonnait pas. Elle allait dans mon sens.

[...] elle arrive dans mon équipe avec son passif. On me la donne en disant : c'est cyclique, un coup cela marche, un coup cela ne marche pas. Et là, cela ne marche pas. Et donc, comme cela ne marche pas, je dis : on fait quoi ?

Mais voilà, j'ai vu cette fille en détresse. Moi, je ne voyais pas ce que je pouvais lui apporter. Quoi que je fasse, dans ma zone avec mon champ d'action, j'aurais pu générer une autre frustration équivalente ailleurs. Je n'avais pas assez de marges de manœuvre [...]

[Question : Après, quand tu dis que tu n'avais pas de marges de manœuvre, tu parles en termes de postes sur lesquels tu aurais pu la mettre ?] Oui, après, j'aurais pu faire comme j'ai fait avec Cindy, tu vois, enfin avec la deuxième... Cindy c'est la deuxième... (rires) Comme j'ai fait récemment. Je l'ai transférée sur une autre location pour minimiser les risques pour moi et pour qu'elle se sente moins une épée de Damoclès sur la tête en disant : si je ne suis pas là, tout s'écroule. Je ne pense pas que cela la perturbe beaucoup.

Que je la mette [la gestionnaire de stocks en détresse] sur une autre structure, son facteur dégradant serait revenu [...]

Tu sais, dans le système, si tu changes un peu l'organisationnel ou le structurel... Là elle ne voyait plus, je ne voyais plus et moi je ne voyais plus pour elle parce que je ne pouvais pas faire de miracles non plus.

Alerte et recherche d'une solution

J'ai alerté rapidement en disant : j'ai un problème mais je ne sais pas comment je peux m'en sortir. J'ai alerté rapidement mon supérieur hiérarchique, les ressources humaines et même la médecine du travail. J'ai dit : voilà, la fille ne sait plus, et ce qu'elle ne sait plus, je ne peux pas agir dessus.

J'ai eu ma RRH ou non ma CRH, la coordinatrice et non pas ma responsable. Ma RRH devait être en maternité, du coup c'était mon seul interlocuteur RH. Je l'ai vue, elle me dit OK je la reçois. Quand ? Maintenant. On a tous eu les mêmes. Question de crédibilité aussi. Je ne les dérange pas pour un oui pour un non. Elle m'a reçu dans l'heure. J'avais eu des entretiens avant avec la fille. Qu'est-ce qu'on fait, voilà, demande de l'aide, on va t'aider... Mais ça n'était plus suffisant, c'était trop tard. Et la RH a été hyper réactive. Ce n'est pas toujours le cas. Et la médecine du travail a été hyper réactive à sa manière. C'est plus long mais ils n'ont pas les mêmes moyens.

Il [le médecin du travail] l'a arrêtée. Il l'a arrêtée une semaine je crois, quelque chose comme ça. Elle n'est pas trop du genre à s'arrêter. S'arrêter une semaine ou deux semaines pour se refaire un petit peu la cerise parce qu'elle était vraiment dans le trou.

[Noé a informé son N+1] Tout de suite. En plus, c'est formel, j'envoie un mail qui s'appelle alerte sociale. Parce qu'il faut appeler les choses par leur nom. C'est moins fashion que les histoires de gens qui mettent fin à leurs jours au boulot, c'est un peu plus détendu par rapport au

début de l'année. La conjoncture fait qu'on est moins dessus, on est plus sur la crise monétaire et compagnie, ça n'est pas tout à fait les mêmes priorités.

C'est qu'il [mon N+1] est open, il écoute ce que je lui dis. Et puis je ne le dérange pas pour un oui pour un non. Je ne déclenche pas des alertes sociales quatre fois par an. Une fois par an c'est déjà bien assez.

[...] mon supérieur hiérarchique, parce que j'ai traité directement avec lui, et on lui a proposé un reclassement.

Et puis j'ai eu le soutien inconditionnel de mon N+1 qui dit OK, je la prends et je la prends chez moi.

Je suis filière [1] et on lui a proposé dans la filière [2], qui est son scope à lui, c'est-à-dire qu'il a pris la responsabilité.

[son N+1 lui demande] À ton avis elle serait mieux dans telle location ou telle location ? Et j'ai répondu celle-là, c'est la plus stable. Sans consulter mon homologue. Que je ne voyais pas souvent.

En fait, elle ne voyait tellement plus qu'elle ne savait même pas si elle devait sortir de son métier. Elle était gestionnaire de stocks, elle ne savait pas si elle devait sortir de son métier, elle ne savait pas si elle devait retourner dans la filière où elle était avant, s'il fallait qu'elle réoriente complètement sa carrière, si elle devait laisser passer l'orage et repartir sur un autre endroit où quelque chose comme ça.

Et surtout, il y avait un problème technique à résoudre, parce qu'elle avait un coefficient de 215 et que si elle voulait rebasculer en filière [2], il fallait passer à un coefficient de 200. Il fallait le prendre en considération. Il y a un engagement à signer. Ce n'est pas le tout de le vouloir. Il y avait un côté, au-delà du côté humain et de la prise en considération de la demande, il y avait un côté technique à éclaircir, ce qui a été fait et bien fait [par la RH].

[...] et puis la solution a été finalement qu'elle est partie, elle a renoncé à son coefficient, elle est repartie en filière [2] là où elle était il y a cinq ans, non pardon quatre ans, quatre ans. Donc elle a fait un méga pas en arrière.

[...] mon N+1 répond hyper favorablement, ni une ni deux, il dit : elle veut retourner en filière [2], elle retourne en filière [2], je la prends chez moi. Il ne consulte même pas mon homologue, il lui impose le transfert.

Donc finalement, j'ai dû lui annoncer [à l'homologue de Noé, manager de l'autre filière] une semaine avant : avec le chef, on a décidé qu'elle viendrait chez toi ici. Il a assumé. C'est pareil. Vu les circonstances... Je pense qu'il regrette maintenant. Je ne lui ai pas vendu comme le futur leader de son équipe.

En attendant le transfert

Elle est revenue bancalement [de son arrêt de travail par le médecin], je lui ai dit le temps qu'on arrive à la solution, tes congés et ton passage sur une mission temporaire d'un mois, il faut que tu me tiennes la route.

Tout ça, cela arrive en juin, juillet. Il y a ses congés, plus une période où elle va travailler sur les inventaires et puis la période où elle arrive à sa nouvelle location.

C'était une période un peu bâtarde, soit je la balançais directement chez mon collègue et c'était ni fait, ni à faire. Là j'ai pris le temps de l'inscrire en formation de base pour que... Au bout de quatre ans, les systèmes ont tellement changé... Il fallait qu'elle les refasse. Pour qu'elle arrive chez mon collègue à peu près affûtée. Voilà. Et puis après voilà, c'est une patate chaude. J'ai essayé de border un peu l'affaire. Et puis le temps qu'elle était là, qu'elle serve à quelque chose. Qu'elle serve à quelque chose [...]

J'ai adapté ses horaires. J'ai été assez loin. J'ai adapté ses horaires à sa mission. Je lui dis : OK, tu ne peux pas traiter la marchandise donc tu commenceras à 10h00. La marchandise sera traitée quand tu arriveras, elle sera déjà rangée. En revanche, je vais te baliser ta journée en te disant : voilà, de telle heure à telle heure. C'était hyper précis le truc. Pour qu'elle ait des jalons. Qu'elle sache à quoi s'accrocher. Tu commences à 10h00, jusqu'à 10h20 tu fais cela, après tu fais cela etc. Elle avait un planning décortiqué, assez chiadé. Si je lui préparais ses journées, c'est une méthode aussi pour que, quand tu ne sais plus où tu en es, tu saches à quoi t'en tenir et que tu ailles du point A au point B, du point B au point C, etc.

La mission était facile, c'était très bordé. Avec cette fille-là, j'ai fait beaucoup de directif, et peu d'accompagnement. C'était : bon, tu n'y arrives pas. J'entends. Tu es sûre ? Je lui ai fait valider 10 fois si elle était sûre. Tu es sûre que tu n'y arrives pas ? Si tu n'y arrives pas on va y aller différemment. On va aller ailleurs et différemment.

Elle l'a bien fait d'ailleurs. Ça lui a permis de s'accrocher. Elle n'était pas dans une mission de long terme, elle avait... Il devait y avoir une base de trois semaines plus ou moins à absorber mais en plus, c'était très factuel parce qu'elle m'avait planté mes indicateurs et du coup, il fallait qu'avant les inventaires fiscaux, elle remonte tout ce qu'elle avait pris de retard.

Et pour elle, c'était très compliqué de sortir de cela et j'ai été relativement directif là-dessus en disant : tu me plantes, parce qu'elle me plante des indicateurs, et je ne veux pas que tu me plantes, mais en même temps je ne veux pas que tu te plantes. Je fais attention à mon business donc voilà entre guillemets elle me l'a planté.

[...] et qu'elle mette aussi indirectement, même si ça n'était pas vécu comme ça de ma part, un peu le nez dans sa crotte.

Une solution bancaire, un sentiment d'échec

Elle est donc partie en filière [2], elle a fait ses premiers pas...

Ce n'était pas une star avant d'arriver en filière, ce n'en est pas devenu une quand elle était en filière, et quand elle repart en filière [2], je ne crois pas que cela va revenir tout de suite.

Pour elle, cela ne va pas chercher bien loin. Elle va peut-être prendre une respiration, mais après elle sera face de nouveau à ses fantômes, cela ne sera plus des palettes, ce sera un tiroir-caisse, ou que sais-je. Elle va se replonger là-dedans rapidement et là, la situation échappe à son contrôle.

Sur cette nouvelle location, elle y est depuis la mi-septembre environ. Et là, déjà cela ne va pas. Elle ne me l'a pas dit, mais je la croise. Je ne suis plus son responsable hiérarchique, elle ne me l'a pas dit ouvertement mais j'ai des échanges avec son responsable hiérarchique, il me dit : c'est quoi ce truc ? Moi, j'ai essayé de la gérer à mon niveau, mais la situation m'a échappé. Je n'ai pas trouvé de solution.

Avec un peu de recul, je me dis que [le reclassement] ça n'est pas une solution. Je ne pense pas qu'on la récupérera comme ça. Mais je ne l'ai pas, la solution, franchement je ne l'ai pas.

J'ai une espèce de vieux principe débilos qui me vient de je ne sais où, de l'éducation ou je ne sais pas, je considère que je suis toujours responsable de ce qui m'arrive. Je fais la part des choses, comme je te dis, je ne pense pas que c'était une lumière, ok, ni une star.

J'ai trouvé une solution pour qu'elle aille voir ailleurs si j'y suis. C'est un peu... Au final le résultat c'est ça. C'est un peu hard comme décision enfin, comme type de management. Cela ne me correspond pas forcément, mais de temps en temps, s'il faut taper dedans, il faut taper dedans. Cela me met en porte-à-faux. Je ne suis pas dur avec moi-même. C'est un échec. Voilà. J'ai une population, dans son statut, j'en ai huit, j'en ai sept avec qui cela marche, et une avec qui cela ne marche pas. C'est un échec. Cela ne veut pas dire que je suis mauvais.

On la prend ici et on la met là. Sans chercher plus loin. Peut-être qu'il y avait à approfondir le truc...

Par rapport à la formation aux risques psychosociaux, je ne m'en suis pas sorti suffisamment bien. Je pense qu'il y a peut-être des pistes étudiées, peut-être des conseils à prendre, peut-être de l'échange avec le manager de sa boutique...

Donc une situation de demi-échec. J'ai le sentiment d'avoir fait mon job. Peut-être pas à la hauteur de ce que j'aurais pu, de ce que j'aurais dû en termes d'accompagnement parce que je ne lui ai pas trop laissé sa chance. Parce qu'à mon avis, cela ne servait à rien que je perde plus de temps, plus d'énergie là-dessus, à trouver une solution qui à mon avis est bancaire.

Mais c'est toujours désagréable. Il faut le prendre comme argent comptant. Des fois, tu peux te glorifier en disant super, cela marche super bien ce que l'on a fait. Et sur les cas que l'on a étudiés pendant la formation, il y a des cas qui ont fonctionné, et des fois cela ne marche pas. Il faut savoir le dire aussi.

Donc peut-être que mon collègue qui l'a réceptionnée sera plus intelligent, compétent que moi et saura dénouer la situation. Pour moi, en tout cas, la situation qu'on lui a proposée est bancale.

Ce récit est un récit d'épreuve (voir le tableau no 30). En effet, (1) Noé fait face à des principes en tension – permettre la continuité de la réalisation de l'activité (dégradation des indicateurs de performance) tout en essayant d'accompagner la salariée (l'écouter, rechercher une solution) ; (2) il éprouve un pâtir subjectif, bien que surtout évoqué dans l'agacement du « plantage » des indicateurs et, *a posteriori*, dans le fait de n'avoir peut-être pas fait plus d'accompagnement et de considérer qu'il s'agit pour lui d'un échec ; (3) dans son récit, nous percevons en creux sa préoccupation pour une forme d'évaluation de la part des acteurs qu'il sollicite (le RH et son N+1) envers lesquels il a la volonté de rester crédible (il ne les sollicite qu'en cas d'urgence, « une alerte sociale par an »). Plus fondamentalement, il semble qu'il y ait chez Noé une volonté de préserver le business auquel il « fait attention » en s'assurant que la salariée ne puisse plus dégrader ses indicateurs, tant vis-à-vis de son N+1 (être « à la hauteur » pour ne pas être un « trop mauvais élève ») que de ses salariés qui ne peuvent atteindre leur challenge par la faute de la salariée en question ; enfin (4), cette épreuve renvoie également aux enjeux historiques et sociaux de l'épreuve type.

Caractérisation de l'épreuve de Noé	
Principes en tension	« [...] tu me plantes, parce qu'elle me plante des indicateurs, et je ne veux pas que tu me plantes, mais en même temps je ne veux pas que tu te plantes. » « J'ai le sentiment d'avoir fait mon job. Peut-être pas à la hauteur de ce que j'aurais pu, de ce que j'aurais dû en termes d'accompagnement parce que je ne lui ai pas trop laissé sa chance. »
Pâtir subjectif	« Là où ça m'a pas mal contrarié, c'est que j'avais créé un challenge avec tous ses collègues sur un indicateur [...] Et elle l'a fait foirer. Je l'avais un peu mauvaise. » « C'est un peu hard comme décision enfin, comme type de management. Cela ne me correspond pas forcément, mais de temps en temps, s'il faut taper dedans, il faut taper dedans. Cela me met en porte-à-faux. Je ne suis pas dur avec moi-même. C'est un échec. »
Sélection sociale	« Et puis je ne le dérange pas pour un oui pour un non. Je ne déclenche pas des alertes sociales quatre fois par an. Une fois par an c'est déjà bien assez. » « [...] tu me plantes, parce qu'elle me plante des indicateurs, et je ne veux pas que tu me plantes »
Enjeux socio-historiques	<i>Idem épreuve type</i>

Tableau no 30 : Les caractéristiques de l'épreuve de Noé

Synthèse et dynamique de l'épreuve

Les personnages principaux apparaissant dans ce récit d'épreuve sont Noé, sa salariée et son N+1. D'autres personnages interviennent mais n'ont qu'un rôle secondaire : la collègue de la salariée, Cindy, qui s'est effondrée en même temps qu'elle, les « collègues » qui lui « jettent des cailloux », un chargé de ressources humaines qui intervient, comme le médecin, pour aider Noé à gérer la situation, ainsi que l'ancienne manager de la salariée que Noé a consultée. Deux autres personnages sont également évoqués mais leur rôle est marginal : le team-leader de la salariée et son nouveau manager (qui la récupère sans avoir été consulté). Du fait de leur statut secondaire, ces derniers personnages ne seront pas au centre de la suite de l'analyse.

Le début de l'épreuve marque un soudain effondrement physique et mental d'une salariée gestionnaire de stock (et de sa collègue) et des indicateurs de performance de l'activité de leur location. Comme Noé nous l'explique, il vit assez mal la chute de ces indicateurs car ceux-ci ont un impact important en ce qu'ils affectent tous les salariés :

« Là où ça m'a pas mal contrarié, c'est que j'avais créé un challenge avec tous ses collègues sur un indicateur précis [...]. Et elle l'a fait foirer. Je l'avais un peu mauvaise. »

A la fin de l'épreuve, la situation est rétablie. La salariée a été transférée dans une autre filière et son travail a été repris par un « écolier » qui semble donner satisfaction. Les indicateurs ont été en partie rattrapés par la salariée avant son départ. Par contre, Noé estime que la solution est bancal et que sa gestion de l'épreuve se solde par un (demi) échec. Entre ces deux états se trouve l'affrontement de l'épreuve (voir encadré no 12).

Encadré no 12 : Résumé de l'intrigue du cas (récit d'épreuve) de Noé

I. La complication (perturbation d'un état stable)

Dégradation des indicateurs de l'activité et effondrement de la salariée

II. La dynamique (enchaînement d'actions)

- (1) Recherche des causes de l'effondrement : entretien avec la salariée et son ancien manager
- (2) Constat d'absence de marges de manœuvre au sein du service
- (3) Alerte et proposition de solution de son N+1 : changement de filière
- (4) Acceptation de la solution par la salariée (avec changement de coefficient)
- (5) Accompagnement directif de la salariée en attendant son transfert

III. La résolution (amenant un nouvel état stable)

Transfert dans la filière [2]

L'analyse du récit nous a permis d'obtenir une épure de l'épreuve. Nous allons désormais analyser la dynamique identitaire perceptible au travers de ce récit. Cette épreuve étant close, nous pouvons l'analyser en deux temps : d'une part en restituant la dynamique au cours de l'épreuve, d'autre part en revenant sur le jugement formulé *a posteriori* par Noé sur son affrontement.

(1) Tensions et facettes identitaires au cours de l'épreuve

Au début de l'épreuve, Noé est pris dans une tension de principes ambivalents : une de ses salariées s'est « effondrée », ainsi que les indicateurs de performance de son activité ; le manager doit donc les « remonter » en articulant développement et préservation de la personne et préservation du business. La question étant ici de savoir comment concilier les deux. En effet, dans cette *situation*, et en décalage avec ce que Noé déclare en *principe*, un des indicateurs de l'activité est « foireux » mais Noé ne le néglige pas au détriment d'un indicateur plus personnel qui serait le développement ou la préservation de la salariée¹⁵⁴. En effet, cette chute d'indicateur met en jeu l'atteinte par l'ensemble de l'équipe d'un challenge, ce qui contrarie fortement Noé. De plus, cette tension réapparaît plus loin lorsque Noé doit accompagner la salariée dans les quelques semaines qui les séparent de son transfert :

« [...] tu me plantes, parce qu'elle me plante des indicateurs, et je ne veux pas que tu me plantes, mais en même temps je ne veux pas que tu te plantes »

Face à la tension initiale, Noé tient tout d'abord à comprendre la nature de la situation. Il reçoit la salariée qui s'est effondrée et recherche s'il a éventuellement été à l'origine de ce RPS. Durant cette phase, il est pleinement manager « gestionnaire des ressources humaines ». Il écoute la salariée et recherche l'origine de ses difficultés. Ce faisant, il se questionne et questionne son action passée vis-à-vis de la salariée :

« [...] je l'ai reçue, je suis allé voir dans son histoire, dans son historique, ce qui c'était passé. Quel était son parcours, pour savoir si j'étais une grosse truffe ou si elle avait changé. »

Ce questionnement lui permet une levée de doute : il n'est pas le « générateur » de ce RPS. Il lui permet en outre de déceler l'origine de la difficulté de la salariée. Si « elle ne voit plus rien », ce n'est pas à cause d'un problème de nature organisationnelle, lié à la saisonnalité ou à la technicité des tâches, etc. mais à des lacunes personnelles qui s'expriment – aucun salarié

¹⁵⁴ Si Noé ne se préoccupait pas de la baisse de performance mais uniquement de la santé de sa collaboratrice, la tension n'aurait peut-être pas disparu mais se serait vraisemblablement exprimée avec une intensité moindre.

n'étant là en binôme pour pallier cette défaillance. Suivant ce diagnostic, il met en œuvre des actions qui ne sont pas celles d'un manager « gestionnaire des ressources humaines » qui accompagne, préserve et développe sa salariée afin de l'aider à passer ce cap difficile et de se sentir en capacité de gérer son travail. Ainsi, il ne va pas appliquer la solution qu'il a proposée à Cindy, l'autre salariée en souffrance, solution qui a permis à Noé de « minimiser les risques » pour lui et de la soulager¹⁵⁵. En effet, Noé estime que, quel que soit le poste où il pourrait la positionner dans son équipe, le « facteur aggravant » que sont ses lacunes ou incompétences resurgiraient. Noé se dit confronté à une absence de solutions, il ne sait quoi faire :

« Moi, j'ai essayé de la gérer à mon niveau, mais la situation m'a échappé. Je n'ai pas trouvé de solution. »

Il se tourne alors vers d'autres acteurs, déclenchant ainsi une chaîne d'actions dont le résultat est le transfert de la salariée avec perte de coefficient dans un poste qu'elle occupait plusieurs années auparavant, poste dans lequel il s'avère qu'elle ne s'en sort pas réellement – l'antithèse du développement auquel Noé est attaché. Nous allons revenir sur cet enchaînement.

La tension initiale est tout d'abord résolue en privilégiant un principe au détriment de l'autre : la préservation de la collaboratrice. Noé alerte ainsi plusieurs des acteurs pour trouver de l'aide. Le médecin va ainsi l'arrêter une à deux semaines afin qu'elle puisse se remettre, la RH va la recevoir pour faire le point avec elle, le N+1 est alerté afin de contribuer à trouver une solution concrète. Noé va donc appliquer ce qui est prescrit dans la formation, à savoir alerter les acteurs-relais. Il protège la salariée et lui cherche une solution, ce faisant il agit bien comme manager « gestionnaire de ressources humaines ». En agissant ainsi, il suspend la tension initiale (durant l'arrêt de sa collaboratrice). Toutefois, en allant rechercher une solution « à l'extérieur » auprès de son N+1, Noé se voit proposer un transfert sur la filière [2] auprès d'un manager qui, au passage, n'est consulté ni sur la décision du transfert, ni sur le choix de la location précise au sein de son équipe. En déléguant ainsi la gestion de son problème, Noé réussit à préserver son business de futures baisses d'indicateurs dont la salariée aurait pu être responsable. Selon ses propres mots :

« J'ai trouvé une solution pour qu'elle aille voir ailleurs si j'y suis. C'est un peu... Au final le résultat c'est ça. »

¹⁵⁵ « Je l'ai transférée sur une autre location pour minimiser les risques pour moi et pour qu'elle se sente moins une épée de Damoclès sur la tête en disant : si je ne suis pas là, tout s'écroule. »

Ce faisant, il agit tout de même en « manager business » soucieux de préserver les objectifs qui lui sont assignés par son N+1. Noé semble ainsi intervenir dans une « zone grise » recouvrant à la fois son identité de gestionnaire des ressources humaines et de manager business. Il les incarne en même temps – il la protège dans l’instant et se préserve dans le futur. Nous voyons ici que Noé réussit à concilier la tension en appliquant conjointement les deux principes. Les actions mises en œuvre ne les opposent pas frontalement : le principe d’accompagnement est satisfait par la préservation immédiate de la salariée, même s’il s’agit ici d’un faible degré d’accompagnement (s’il y a souci de la salariée, il n’y a pas de développement de celle-ci à proprement parler mais plutôt une récupération) ; le second principe de continuité de l’activité est satisfait par l’anticipation de difficultés futures, même s’il s’agit ici d’un faible niveau d’intervention de Noé qui s’en remet à la responsabilité de son N+1 du fait de cette situation « d’alerte sociale » (Noé est soutenu par ce dernier, mais il aurait très bien pu se voir demander de lui trouver une place au sein de son équipe).

La tension initiale resurgit lorsque la collaboratrice revient de son arrêt de travail – toujours affectée – et que Noé doit l’accompagner durant les semaines précédant son transfert. En effet, Noé ne se débarrasse pas purement et simplement de sa salariée, ne serait-ce que par égard pour le nouveau manager qui récupère cette « patate chaude » (lui « balancer » tel quel ne serait « ni fait, ni à faire »). Nous voyons aux propos de Noé qu’il continue à gérer cette tension en privilégiant son identité de « manager business » : avant de se séparer de sa collaboratrice, il essaie de « border l’affaire » en formant la salariée afin qu’elle soit « à peu près affûtée » et que, dans l’intervalle qui la sépare du transfert, elle « serve à quelque chose »¹⁵⁶. Noé se montre alors directif, soucieux à la fois que la salariée rattrape les objectifs qu’elle avait dégradés et qu’elle puisse tenir, ne pas se planter :

« La mission était facile, c’était très bordé. Avec cette fille-là, j’ai fait beaucoup de directif, et peu d’accompagnement. [...] Elle l’a bien fait d’ailleurs. Ça lui a permis de s’accrocher. Elle n’était pas dans une mission de long terme, elle avait... Il devait y avoir une base de trois semaines plus ou moins à absorber mais en plus, c’était très factuel parce qu’elle m’avait planté mes indicateurs et du coup, il fallait qu’avant les inventaires fiscaux, elle remonte tout ce qu’elle avait pris de retard. »

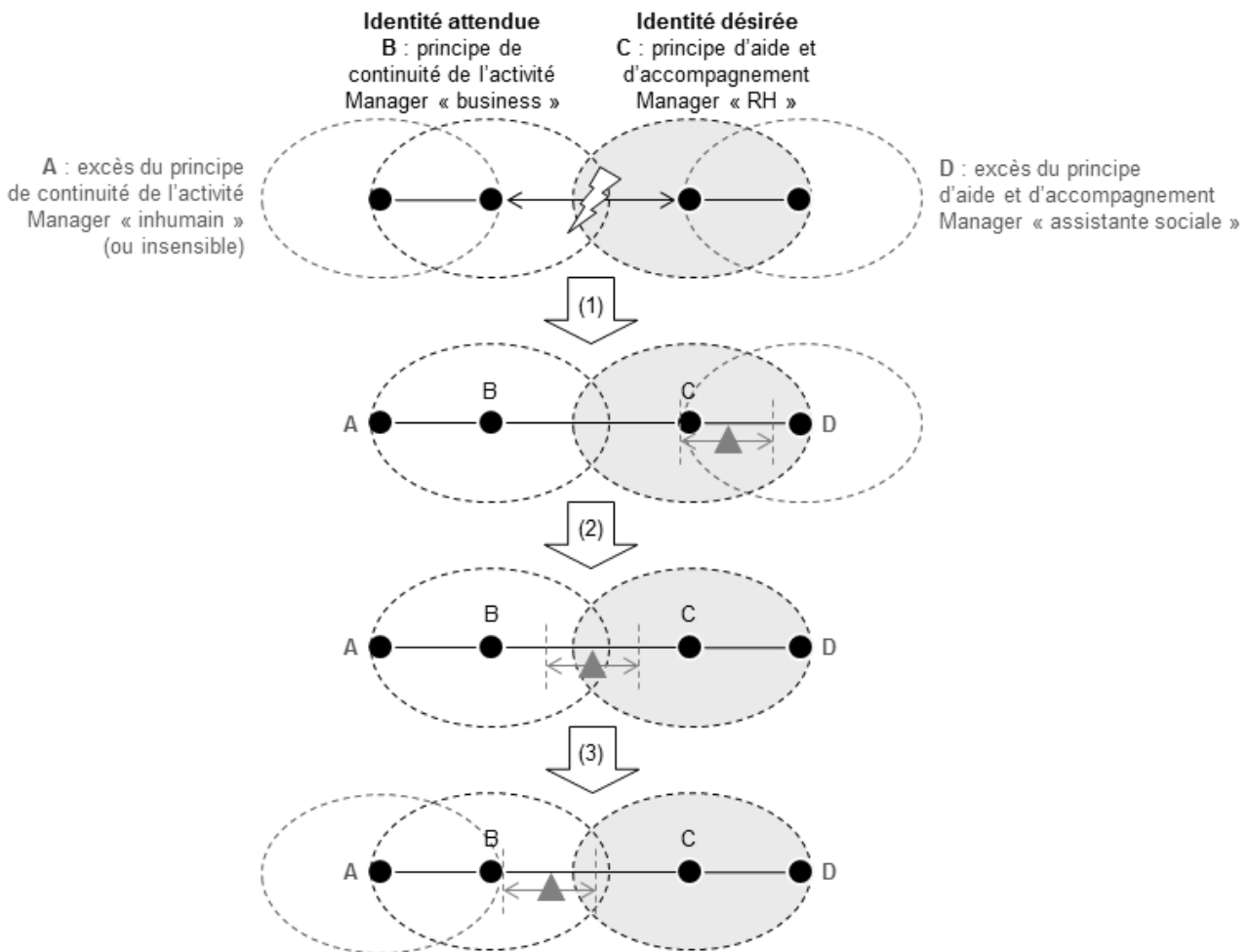
¹⁵⁶ « [...] soit je la balançais directement chez mon collègue et c’était ni fait, ni à faire. Là j’ai pris le temps de l’inscrire en formation de base pour que... Au bout de quatre ans, les systèmes ont tellement changé... Il fallait qu’elle les refasse. Pour qu’elle arrive chez mon collègue à peu près affûtée. Voilà. Et puis après voilà, c’est une patate chaude. J’ai essayé de border un peu l’affaire. Et puis le temps qu’elle était là, qu’elle serve à quelque chose. »

Dans cette dernière période de management de la collaboratrice, Noé est certes tourné vers les indicateurs – « et qu'elle mette aussi indirectement, même si ça n'était pas vécu comme ça de ma part, un peu le nez dans sa crotte » – mais il va tout de même dépenser beaucoup de temps et d'énergie pour elle et s'assurer qu'elle y arrive, qu'elle « s'accroche ». Comme il l'indique : il est allé « assez loin » en adaptant ses horaires afin qu'elle n'assume plus la tâche qui la mettait en difficulté (la gestion des palettes : traitement et rangement de la marchandise) et qu'elle soit rassurée dans ce qu'elle avait à faire grâce à un emploi du temps « décortiqué ». La facette identitaire de « manager business » n'est ainsi pas assimilable à celle du « manager inhumain » ni du « manager insensible ». En effet, s'il n'y a pas un souci de développement, il y a tout de même une volonté d'accompagnement pour qu'elle soit le moins en difficulté possible et qu'elle arrive le plus affûté possible sur son nouveau poste. Noé se soucie d'elle – et de l'image qu'il renvoie au manager qui va désormais l'encadrer. Le style des actions accomplies renvoie ainsi à l'expression de sa facette de manager business.

*

* *

En résumé, Noé est pris entre plusieurs facettes identitaires que la situation d'épreuve permet d'exprimer concrètement. Ainsi, face à la tension initiale de principes, Noé s'interroge tout d'abord : la détresse de la collaboratrice est-elle ou non de sa faute ? Son investigation le conduit à révéler s'il a été pour elle, ou non, un générateur de RPS. Il se comporte ainsi en manager gestionnaire des ressources humaines en questionnant et écoutant la salariée – étant ainsi proche de la figure de « l'assistante sociale ». En l'occurrence, il découvre qu'il n'est pas responsable de la situation. Ayant écarté cette hypothèse, Noé va d'une part protéger la salariée en sollicitant le médecin du travail et la RH, et d'autre part alerter son N+1 car il analyse que celle-ci n'est pas « développable » dans le champ des solutions qu'il pourrait lui proposer. Il va ainsi adopter une identité mixte ou duale, composite des deux facettes de manager business et de gestionnaire de ressources humaines. Enfin, au retour de la collaboratrice, ne cherchant plus à la développer mais à la faire tenir le temps qu'elle soit transférée, tout en réparant une partie des dégâts causés, Noé se comporte en manager business sans pour autant incarner un excès de cette figure que serait le « manager inhumain » (ou insensible) faisant passer le business avant tout (voir figure no 27). Au final, l'adoption de cette facette identitaire ne va pas sans questionner Noé : il considère que ce style de management est « un peu hard » et ne lui « correspond pas forcément ». Nous explorerons ce retour sur soi dans l'épreuve dans un second temps.



Légende des flèches pleines :

- (1) Noé reçoit la collaboratrice qui s'est effondrée (avec ses indicateurs) et cherche les causes de cette situation
- (2) Noé constat qu'il ne peut développer la collaboratrice et sollicite de l'aide
- (3) En attendant le transfert, Noé gère la collaboratrice de façon directive, notamment pour qu'elle rattrape ses indicateurs – mais en étant sensible à ce qu'elle « ne se plante pas »

Figure no 27 : Une représentation de la dynamique identitaire de Noé durant l'épreuve

(2) Le jugement après l'épreuve : justifier l'échec de n'avoir pu être soi

A posteriori, Noé considère qu'il a échoué à résoudre la situation comme il l'aurait voulu. Ce jugement est notamment formulé vis-à-vis de ce qui est évoqué au cours de la formation RPS. Il regrette ainsi de ne pas avoir plus tenté de développer la collaboratrice et questionne les pistes qu'il aurait pu suivre :

« Par rapport à la formation aux risques psychosociaux, je ne m'en suis pas sorti suffisamment bien. Je pense qu'il y a peut-être des pistes étudiées, peut-être des conseils à prendre, peut-être de l'échange avec le manager de sa boutique... »

« On la prend ici et on la met là. Sans chercher plus loin. Peut-être qu'il y avait à approfondir le truc... »

Dans cet aveu d'échec (ou demi-échec), il faut voir le fait que Noé n'a pas pu incarner le manager « gestionnaire des ressources humaines » qui constitue sa facette identitaire désirée ou idéale. Il regrette ainsi de ne pas avoir fait plus de développement, ni d'avoir cherché plus de solutions. Cependant, Noé explique que si « cela ne lui correspond pas forcément », il a tout de même « le sentiment d'avoir fait son job », ce qui peut être interprété comme le fait d'avoir préservé son activité – faire son job renvoie ainsi à ce qui est attendu par son N+1 :

« Donc une situation de demi échec. J'ai le sentiment d'avoir fait mon job. Peut-être pas à la hauteur de ce que j'aurais pu, de ce que j'aurais dû en termes d'accompagnement parce que je ne lui ai pas trop laissé sa chance. Parce qu'à mon avis, cela ne servait à rien que je perde plus de temps, plus d'énergie là-dessus, à trouver une solution qui à mon avis est bancal. »

Nous le voyons dans les lignes précédentes, Noé se justifie de n'avoir pu incarner l'identité désirée. Il sécurise ainsi le positionnement identitaire qui ne lui correspond pas au travers de cette justification dans laquelle il n'avait pas le choix que d'être « manager business ». Cette justification s'articule autour de plusieurs éléments : (1) une intervention tardive sur la situation du fait de l'absence de signalement plus précoce par son team-leader – donc d'une défaillance de ce dernier qui est ainsi co-responsable de la situation ; (2) une caractérisation de la salariée comme « cause perdue », au tempérament individuel et au comportement dissonant par rapport à ses collègues (elle reste près de la porte lors des briefings), qui a surnagé dans le passé en se cachant derrière la compétence des autres mais qui, face à ses responsabilités, va révéler ses lacunes – représentation confirmée par son ancien manager, faisant de Noé non pas un générateur de RPS mais le « révélateur d'une situation qui était un peu pourrissante et moisissante depuis quatre ou cinq ans ». En conséquence de quoi, Noé estime ne pas pouvoir la développer – il ne peut pas faire de « miracles » et perdrait du temps à investir plus d'énergie sur elle. C'est le tableau d'une salariée sur laquelle l'accompagnement de Noé ne peut pas avoir de prises. Dès lors, il se trouve en situation « d'alerte sociale », situation exceptionnelle qui requiert une intervention de son N+1 – celui-ci réagit d'ailleurs en adéquation avec ce degré supposé d'urgence ; (3) Noé estime avoir suffisamment accompagné la salariée, même en étant directif, afin de ne pas la lâcher tout de suite à son nouveau manager, en prenant également le soin de l'inscrire à une formation pour qu'elle puisse se mettre à jour. Ce faisant, il a produit une forme d'accompagnement qui n'est pas un développement à proprement parler mais témoigne de son souci de ne pas se « débarrasser » d'elle à tout prix. Ce transfert n'est donc pas la marque d'un manque de considération, plutôt un aveu d'impuissance du manager à développer la salariée. Au

final, ce n'est pas parce qu'il n'est pas toujours manager gestionnaire de ressources humaines que Noé est un mauvais manager :

« J'ai une population, dans son statut, j'en ai huit, j'en ai sept avec qui cela marche, et une avec qui cela ne marche pas. C'est un échec. Cela ne veut pas dire que je suis mauvais. »

*

* *

L'aveu d'échec est à la fois le révélateur d'une insatisfaction et de regrets de la part de Noé qui aurait aimé « être différent » et l'occasion d'une justification pour apaiser ses sentiments en exprimant l'impossibilité de « faire autrement ». Nous allons revenir sur cette opération effectuée *a posteriori* en concluant sur l'ensemble de la dynamique identitaire de Noé.

2.3.3. Conclusions : synthèse de la construction identitaire propre au cas étudié

Dans cette dernière partie, nous allons explorer les imbrications des deux sous-processus de la construction identitaire (le travail et la régulation identitaire) ayant lieu (1) au cours et (2) après l'épreuve vécue par Noé avant d'en proposer une interprétation globale.

Régulation et travail identitaire dans l'épreuve

Cette épreuve permet d'illustrer les tensions entre deux discours de régulation identitaire. Le premier est celui du manager « bon élève », le manager « business » soucieux de l'atteinte de ses objectifs et le second celui du manager soucieux de ses salariés, le manager développeur et coach, le « gestionnaire des ressources humaines » pour reprendre la terminologie de Noé. Ces discours se retrouvent, dans une certaine mesure, dans la formation RPS sous l'angle du manager empathique pour le premier et du manager insensible pour le second – à ceci près que cette facette n'est qu'un excès du discours du manager business. A ce titre, le rapport positif que Noé exprime vis-à-vis de la formation fait de celle-ci une occasion de *confirmation identitaire* – même si les catégories qu'elle véhicule ne sont pas, à strictement parler, celles que Noé mobilise pour se définir. En effet, Noé propose une définition assez originale du manager en substituant le manager « générateur de RPS » à l'anti-identité qu'est le manager « insensible » ou encore en embrassant l'identité « d'assistante sociale » comme dimension de son identité de « gestionnaire des ressources humaines ». Ce faisant, Noé a fait résonner les catégories identitaires de la formation RPS avec celles qu'il mobilisait pour se définir dans le passé. Son rapport familial aux épreuves est, sans doute, un paramètre essentiel pour comprendre cette forme d'appropriation :

en ayant déjà une expérience significative des situations de gestion des collaborateurs en détresse (ou épreuves), Noé a déjà eu l'occasion de construire son identité managériale vis-à-vis d'elles. La formation ne l'amène donc pas à développer de nouvelles facettes identitaires mais à mieux les articuler en référence à son expérience passée et aux discours de régulation identitaire de la formatrice et de ses pairs. Il confirme, tout en approfondissant (*enriching*) son récit identitaire de manager.

Nous pouvons également dire que les deux discours de régulation identitaire dépassent la formation RPS et sont plus généralement ceux qui permettent à Noé d'orienter sa conduite lorsqu'il fait face à de telles situations. Toutefois, il serait abusif de dire que ces discours sont en tension permanente. Noé déploie un questionnement perceptible sur sa manière de manager comme le montre ici les interrogations initiales pour savoir s'il est, ou non, une « truffe », c'est-à-dire un manager ayant généré des RPS. De plus, lorsqu'une difficulté survient et tant que Noé peut se permettre de laisser dériver un indicateur, il évite toute tension potentielle en assurant la protection et de développement de ses collaborateurs – y compris de certains de ses anciens salariés et au risque de ne pas être le meilleur élève et de se faire « titiller » par son N+1. C'est la situation précise d'épreuve que nous avons analysé qui permet la mise en tension de ces deux discours. Dans ce cas précis, pour Noé, l'atteinte des objectifs revêtait une importance particulière du fait du challenge organisé avec ses équipes. Il est ainsi difficile à Noé de favoriser un discours au détriment de l'autre. Il est ainsi amené, dans un premier temps, à bricoler une position mixte ou hybride par un travail identitaire qualifiable d'« intégration » (Gotsi, et al., 2010). Ce travail identitaire permet à Noé de neutraliser les tensions entre les facettes en générant un consensus. Toutefois, à la différence de Gotsi et al. (2010), il ne s'agit pas selon nous d'une fusion des deux identités en une « méta identité » mais plutôt d'un positionnement qui s'appuie sur les convergences des deux discours, sur les points communs existants entre les deux facettes identitaires. Ce travail identitaire d'intégration est appuyé par des actions communes aux deux sphères d'actions des facettes identitaires. Noé alerte simultanément des interlocuteurs extérieurs pour la prise en charge de la salariée – mais cette alerte porte le nom d'alerte sociale. Elle est donc hybride au sens d'accompagnement (préserver la salariée et lui permettre de récupérer) et de continuité de l'activité (demander au N+1 une solution exceptionnelle – Noé ne pouvant en trouver une dans le cadre de son équipe). Cette alerte est donc ambiguë – elle porte plusieurs sens, elle appartient à deux sphères d'actions, il n'est pas possible de définir si son style renvoie de façon univoque à l'une ou à l'autre des facettes identitaires. Elle est les deux à la fois (Cf. figure no 28).

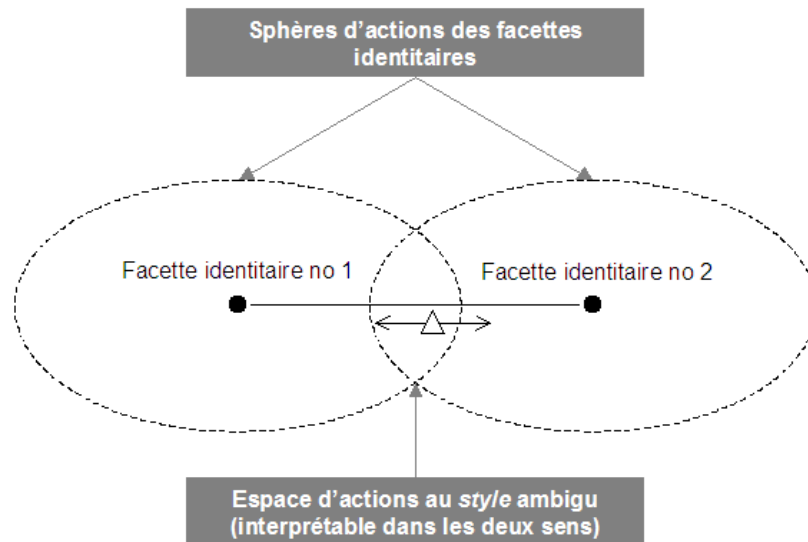


Figure no 28 : Positionnement identitaire ambigu : incarner, par son action, deux facettes identitaires à la fois

Dans un second temps, au retour de la salariée, ce consensus ne peut se maintenir car la salariée ne peut pas être développée (sauf « miracle »). Noé va donc privilégier un seul discours : celui de l'atteinte des objectifs. Pour autant, il ne s'identifie que du bout des lèvres à ce manager business – c'est parce que la situation l'exigeait :

« Cela ne me correspond pas forcément, mais de temps en temps, s'il faut taper dedans, il faut taper dedans. Cela me met en porte-à-faux. Je ne suis pas dur avec moi-même. C'est un échec. »

Il montre ainsi qu'il est capable d'être ce type de manager mais que ce n'est pas lui fondamentalement. Ainsi, il préserve une certaine continuité de son identité de manager qui n'est « pas forcément le meilleur élève ». Noé va donc incarner différentes facettes identitaires selon les situations. Il effectue ainsi un travail identitaire qualifiable de « différenciation » (Gotsi, et al., 2010)¹⁵⁷ qui lui permet de séparer dans le temps, selon les phases d'activité, les facettes exprimant son identité managériale.

Mais le travail identitaire de Noé n'est pas mené uniquement au cours de l'épreuve. En effet, il le poursuit *a posteriori* en élaborant un système de justification afin de préserver son identité désirée ou tout du moins de justifier le fait qu'il n'a pas été en mesure – à son corps défendant – de l'incarner. Il revient ainsi sur la différenciation qu'il a opérée en cours d'épreuve. La formation RPS avait été l'occasion de confirmer l'identité désirée de Noé en tant que gestionnaire des ressources humaines. L'épreuve analysée n'a pas permis une telle confirmation

¹⁵⁷ Nous empruntons à Gotsi et al. (2010) les techniques de différenciation et d'intégration qu'ils ont identifiées au sujet de formes de régulation identitaire permettant aux salariés de gérer les contradictions entre discours et identités multiples. Notre apport, sur lequel nous reviendrons en discussion, consiste ici à le transposer au niveau du travail identitaire.

– si ce n'est en négatif, en creux : Noé explique qu'il est resté fidèle à lui-même car, au moment où il a agi avec un style de management « un peu hard », ce n'était pas tout à fait lui. C'était une situation exceptionnelle qui nécessitait ce type management : il a été obligé de « taper dedans » car « parfois il le faut » même si « cela ne lui correspond pas forcément ». L'épreuve a donc été une situation de tension identitaire qui a obligé Noé à un travail identitaire de rattrapage (*remedial*). Ce travail lui a permis d'éviter la fragmentation identitaire et de restaurer l'unité du regard de Noé sur lui-même que l'affrontement de l'épreuve avait fragilisé.

Conclusion du cas : une construction identitaire contrainte en recherche d'une justification

Noé tente de préserver son identité managériale dans l'épreuve et après l'épreuve au travers d'un travail de réparation identitaire (*remedial identity work*). Si Noé ne s'identifie pas au manager « empathique », il s'approprie les identités sociales découvertes lors de la formation et les intègre dans son récit identitaire. Noé continue à s'identifier au manager « gestionnaire des ressources humaines » qui inclut deux des facettes identitaires évoquées dans la formation RPS : le manager « empathique » et « l'assistante sociale ». A l'image d'Ugo, Noé s'approprie donc le discours de régulation identitaire en fonction de son vécu et de sa propre identification préalable. Il n'embrasse pas une nouvelle norme, il s'appuie sur ces éléments normatifs pour étayer sa construction précédente.

La mise en tension des deux discours de régulation identitaire durant l'épreuve déclenche un travail identitaire de lutte ou de négociation entre les deux facettes évoquées par Noé : le manager « business » et « gestionnaire des RH ». La configuration particulière de l'épreuve l'amène à sortir de son identification préférentielle et à adopter la facette de « manager business » avec laquelle il entretient une identification distante. Afin de ne pas laisser son identité managériale se fragmenter et lui renvoyer l'image de manager « bon élève » que Noé récuse, il entreprend un travail identitaire contraint pour gérer la tension de principes propres à l'épreuve. Il va ainsi opérer en trois temps : (1) il négocie un positionnement à la croisée des deux facettes identitaires par un travail identitaire que l'on peut qualifier d'« intégration » (Gotsi, et al., 2010) qui n'aboutit pas à une méta-identité mais à une position ambiguë (le style de l'alerte donnée ne peut être définitivement clarifié comme relevant de l'une ou l'autre des facettes identitaires) ; (2) il privilégie une facette identitaire au détriment de l'autre du fait d'un travail identitaire assimilable à une « différenciation » (Gotsi, et al., 2010) au sens d'une expression organisée de ses facettes identitaires selon les types de situations rencontrées ; (3) conscient de ne pas avoir pu être le manager « gestionnaire des ressources humaines » qu'il souhaite incarner, Noé justifie cet échec par une interprétation de la situation dans laquelle il

n'avait pas d'autres choix, même s'il a des regrets, montrant ainsi que sous le manager « business » se cachait toujours et encore cette autre facette identitaire qu'il valorise. Ce travail identitaire de type réparateur (*remedial*) lui permet de vivre avec l'échec et de restaurer, dans son récit de soi, une cohérence identitaire fragilisée par l'épreuve.

*

* *

A travers l'affrontement d'une épreuve dont il est familier, Noé fait l'expérience d'un échec à maintenir un récit de soi conforme à la définition idéale qu'il donne de lui en tant que manager. Sa construction identitaire de manager affrontant l'épreuve est caractérisée par un travail identitaire, (1) au cours de l'épreuve, d'intégration et de différenciation de ses deux principales facettes identitaires, jouant de l'ambiguïté et d'une stricte partition des actions selon les situations pour limiter une fragmentation identitaire et, (2) *a posteriori*, de rattrapage (*remedial*) afin de justifier le bien-fondé de son comportement et de restaurer une cohérence identitaire fragilisée.

Ce faisant, Noé nous montre que l'échec de l'affrontement d'une épreuve – ici pensée en termes d'affrontement de principes ambivalents qui sont autant de régulations identitaires – peut entraîner une fragmentation identitaire. Celle-ci nécessite de nouvelles formes de travail identitaire pour se positionner vis-à-vis des facettes permettant d'incarner celui qu'il pense/souhaite être. Ces formes de travail identitaire impliquent d'agir de façon ambiguë : d'assumer de ne pas pouvoir être soi lorsque les circonstances le requièrent ou encore de se justifier *a posteriori* afin de restaurer la cohérence de l'identité narrative.

2.4. Queenie et les épreuves dans l'épreuve

Nous allons contextualiser le cas en présentant Queenie, l'activité qu'elle encadre et son questionnement identitaire en tant que manager (2.4.1.). Puis, nous détaillerons et analyserons deux récits d'épreuves (2.4.2.) avant de proposer une interprétation de la construction identitaire qui les accompagne, en lien avec le questionnement identitaire identifié précédemment (2.4.3.).

2.4.1. Présentation de Queenie et de son activité

Nous allons présenter Queenie en revenant sur son expérience, l'activité encadrée, son rapport à la formation RPS et aux situations d'épreuve, mais également, et c'est l'intérêt de ce cas, sur son questionnement identitaire propre qui s'avère être une épreuve en elle-même, d'un grain toutefois plus élevé que celui de notre épreuve type. Ces éléments nous permettront de mieux cerner les tensions et facettes identitaires mobilisées par Queenie et de préparer une analyse du rôle de deux épreuves type vis-à-vis de son questionnement plus général.

Présentation de Queenie et de son activité

Queenie est depuis sept ans manager d'un service dont l'activité est unique au sein de DLP. Pour des raisons d'anonymat, nous n'allons pas donner d'éléments précis en dehors de ceux nécessaires à l'analyse. Queenie, 45 ans, d'origine britannique, vit en France et travaille à DLP depuis près de 20 ans. Elle a occupé durant sept ans une fonction de manager dans un service fonctionnel avant d'occuper son poste actuel (ainsi qu'une fonction de chef d'équipe durant cinq ans et demi avant cela). Le service qu'elle dirige est davantage tourné vers une activité fonctionnelle, rythmée par des événements organisés par le service et dont l'importance et l'ampleur varient au cours de l'année – ne laissant toutefois que peu de temps pour prendre du recul, ou partir en congé :

« On fait beaucoup beaucoup d'actions dans l'année en fait. Il y a très peu de période calme. Je pense que l'on doit avoir le mois de janvier où ça va, ça nous permet de nous regrouper un petit peu et le mois d'août où l'on essaye de ne pas mettre des actions parce qu'il faut aussi que l'on prenne des vacances (rires) ! » (Queenie, E1)

Dans cette activité, Queenie est directement face à de fortes exigences de résultat. Elle évoque ainsi une pression accompagnée d'une diminution de moyens permettant de réaliser les actions organisées par ses équipes. Toutefois, pour elle, cette pression n'est pas un facteur spécifique de RPS – elle induit plutôt un effet positif qui est de souder l'équipe :

« Beaucoup de pression au niveau des résultats, beaucoup de pression au niveau des finances parce que toujours de moins en moins d'argent, il faut faire de plus en plus [...]. Le résultat positif, l'effet positif de ces pressions externes c'est qu'on est très soudé, la plupart du temps on est très soudé. » (Queenie, E1)

Queenie encadre deux équipes dont une équipe principale de cinq personnes et une seconde de deux personnes. Nous nous concentrerons ici sur la première équipe au sein de laquelle l'épreuve étudiée a eu lieu. Cette équipe est composée de cadres confirmés dont le coefficient est élevé en matière d'autonomie et de responsabilités (coefficient proche de celui de manager dans la classification DLP). Ces salariés sont des chefs de projets travaillant de façon relativement autonome. La plupart de ces membres ont une ancienneté supérieure à Queenie dans l'équipe (plus de sept ans). Elle explique cette situation par le statut de ses salariés (salaire et responsabilités) et par l'intérêt du travail :

« [...] en fait, c'est la bonne place ici pour eux aussi. Ils ont un bon coefficient, un bon salaire par rapport à beaucoup de personnes, il y a la queue pour venir. Pour le recrutement du remplacement en congé maternité qui vient de partir, une fille qui est formidable en plus, j'ai eu vingt candidats en une semaine. Ils ont envie de venir travailler ici. Et pas de partir parce que c'est bien payé, c'est des responsabilités, c'est intéressant, c'est enrichissant, on se fait un réseau, on fait des trucs super... » (Queenie, E1)

Rapport aux épreuves et à la formation RPS

Queenie a un rapport familier aux épreuves, en grande partie du fait de la configuration spécifique de son équipe. En effet, manager des cadres autonomes à forte ancienneté implique, selon Queenie, deux conséquences : une difficulté de management et la gestion de l'historique. La première conséquence découle du statut de professionnels autonomes, la seconde est l'accentuation du poids de l'historique des relations interpersonnelles, notamment des relations conflictuelles ou des rancœurs du fait de ne pas avoir été promu au poste de manager de l'équipe :

« Trop de supervision, c'est mal perçu, pas assez de supervision c'est perçu comme un manque de reconnaissance donc c'est sans cesse en train de... Vous voyez ce que je veux dire ? [...] Donc c'est entre le flicage et l'abandon, il faut trouver le juste milieu. » (Queenie, E1)

« C'est une équipe qui a un historique. Il y a des personnes qui sont là depuis beaucoup plus longtemps que moi dans cette équipe avec des conflits entre personnes aussi que j'ai récupérés aussi, des personnes qui ont postulé pour ce poste dans l'équipe et ils ne l'ont pas eu et moi je suis là à leur place entre guillemets. Donc c'est une équipe assez complexe. » (Queenie, E1)

Ces conflits sont, avec une autre source de RPS que sont les difficultés de la vie personnelle, deux formes d'évènements que Queenie doit gérer :

« Parce que je pense que le stress au travail ça n'est pas uniquement le travail, c'est tout ce qui tourne autour. C'est ces problèmes avec la banque, c'est la garde d'enfants, c'est les problèmes de santé, il y a tout un tas de trucs qui ont une influence sur l'état de chacun et cela peut se manifester au travail mais ça n'est pas forcément le travail. » (Queenie, E1)

« Ça n'est pas l'histoire d'une personne, c'est vraiment l'histoire de deux personnes. Ça n'est pas l'un ou l'autre, c'est leur conflit. Je pense que je n'ai pas la portée de régler des conflits comme ça qui existent depuis 10 ans. » (Queenie, E1)

D'une manière générale, Queenie nomme « gérer des merdes » ces situations de gestion de conflit et de problèmes personnels – certaines correspondant vraisemblablement à notre épreuve type. Elle essaie de les « gérer au mieux » de façon relativement autonome (elle ne peut pas trouver d'aide auprès de son responsable direct qui, ayant un niveau hiérarchique relativement élevé¹⁵⁸, « n'est pas là pour ça »), en luttant contre la fatigue. Comme nous allons le voir, cette configuration particulière de l'équipe encadrée et la gestion des problèmes personnels et des conflits de ses collaborateurs orientent Queenie dans son rapport à la formation RPS.

Queenie, comme les autres managers rencontrés, a apprécié la formation (« C'était très bien fait. Franchement, je tire mon chapeau à l'équipe parce que c'est exactement ce qu'il fallait. » Queenie, E1). Elle évoque plusieurs raisons à cela : tout d'abord avoir rappelé aux managers qu'ils n'avaient pas l'intégralité de la responsabilité de la gestion des difficultés des salariés, qu'ils pouvaient et devaient solliciter des services-ressources¹⁵⁹ :

« [...] c'est ça que j'apprécie beaucoup avec la formation qui était mise en place, par [la formatrice], c'est que l'on va rappeler aux gens, on rappelle aux managers qu'il y a des services qui sont là pour les problèmes personnels aussi, les problèmes médicaux. » (Queenie, E1)

La deuxième raison évoquée concerne la création de réseau entre managers. En effet, elle estime qu'il n'est pas évident de pouvoir parler de ses difficultés – notamment à son N+1 :

« [...] et le fait de créer ce réseau aussi entre nous, parce que je suis dans ce bureau, les soucis... Je n'ai pas le soutien d'un N+1 dans le sens où ça n'est pas son boulot de faire ça, c'est bien d'avoir un réseau de managers pour partager les expériences. Ça c'est super, c'est très positif. »

¹⁵⁸ Nous ne voulons pas être plus précis ici pour préserver l'anonymat. Disons que son manager direct appartient un des échelons situés au-dessus du niveau de senior manager qui est classiquement le niveau de supervision des managers.

¹⁵⁹ Même si elle concède : « [...] le seul bémol si je peux dire, on nous donne les contacts en interne, à contacter pour orienter les cast-members, mais ces contacts en interne ne sont pas toujours disponibles. » (Queenie, E1)

Queenie a également, du fait des épreuves auxquelles nous avons vu qu'elle avait un rapport familial, trouvé un intérêt plus personnel à la formation. Ce n'est pas parce qu'elle a déjà de l'expérience que la formation a été inutile :

« Oui, parce que même si on sait faire des choses, en fait, cela m'a apporté une analyse plus rapide de la situation. Sur le moment. Parce que quand quelqu'un débarque et pleure, il faut réagir tout de suite, donc cela m'a apporté ça. Analyse plus rapide de la situation » (Queenie, E1)

Ce rapport plus personnel se manifeste également au sujet des cafés-échanges auxquels elle a participé à deux reprises (à la date du second entretien). Au-delà du partage de son propre cas, Queenie a apprécié l'écoute du cas des autres dans ce que cela permettait de réfléchir « à froid », avec du recul, à ses propres problématiques :

« J'aime bien écouter un peu les cas des autres parce que cela me met dans une situation où je suis déjà en recul, donc je vois que je prends du recul parce que ça n'est pas ma situation, et comment j'aurais fait quelque chose. [...] On le voit d'une manière complètement différente parce qu'on n'a pas tous les angles émotionnels ni le lien personnel avec les gens. » (Queenie, E2)

*

* *

Du fait de la configuration de son équipe (plus que de la nature de l'activité encadrée), Queenie entretient un rapport familial aux épreuves qui lui a permis d'apprécier la formation RPS. Celle-ci lui a apporté l'occasion d'une prise de recul ainsi qu'une assurance globale que ce qu'elle faisait en situation d'épreuve était approprié. De plus, nous ne l'avons pas indiqué mais la formation a également aidé Queenie à résoudre deux formes d'épreuves auxquelles elle était confrontée. Nous allons revenir sur la première épreuve qui illustre un questionnement identitaire de la manager, questionnement général que nous observerons également en détail lorsque nous nous intéresserons à ses épreuves type (Cf. 2.4.2. ci-après).

Facettes et tensions identitaires : un questionnement en forme d'épreuve

Nous allons ici mener une analyse des dimensions relatives à l'identité de Queenie, c'est-à-dire la manière dont Queenie se définit *en principes* en tant que manager et les tensions identitaires qu'elle expérimente. Comme nous l'avons souligné, Queenie est d'origine britannique. Au-delà d'une simple mention de sa nationalité, elle se définit comme « anglo-

saxonne », c'est-à-dire comme ayant un rapport non-affectif avec son travail : celui-ci n'est pas une occasion de vie sociale ou amicale équivalente aux activités extra-professionnelles. En ce sens, elle caractérise son rapport au travail et ses relations avec autrui par une forme de professionnalisme et de rigueur, écartant les dimensions plus psychologiques ou sociales. Cette identité de manager anglo-saxon renvoie à une première facette identitaire que nous nommons « professionnelle » :

« J'ai une personne qui est extrêmement en besoin de s'exprimer, de reconnaissance, qui est beaucoup dans la psychologie donc... C'est un peu pas du tout moi cela (rires) ! Je suis extrêmement anglo-saxonne dans le sens où ici c'est le travail, je viens au travail, je suis au travail, je fais le travail, à la fin de la journée, je quitte le travail, je laisse le travail (rires) ! Et ce qui se passe ici, ça doit être le travail. C'est professionnel » (Queenie, E1)

Cette facette identitaire est à la fois évoquée comme trait culturel spécifique (la culture britannique par opposition au mode de fonctionnement différent des français) et comme conséquence d'une expérience passée. Queenie évoque ainsi une situation de difficultés à la fois personnelle et professionnelle qui l'a ébranlée plusieurs années auparavant, lorsqu'elle est devenue manager du service :

« J'ai adoré ma précédente équipe et c'était un peu la douche froide quand je suis arrivée ici. À l'époque, ma mère venait de décéder et j'étais absente et il y a eu encore des conflits et quand je suis revenue de l'enterrement de ma maman, je me suis blessée aussi en même temps, c'était un peu la catastrophe, je n'avais que les merdes à gérer entre personnes et c'était trop trop trop. » (Queenie, E1)

Queenie se trouvait dans une position où elle culpabilisait de ne pas être en capacité d'aider ses collaborateurs. Un soutien extérieur d'une infirmière de l'entreprise l'a aidé à se positionner :

« Donc moi, je suis allée au service médical pour travailler avec [...] une infirmière qui était là à l'époque et puis là, elle est partie. Elle est sophrologue aussi. Donc elle m'a appris que je ne suis pas responsable de tout le monde (rires) ! Parce que... C'était juste trop. Et c'est même déplacé de faire porter ça, de mettre tout le poids sur le manager. Pour des problèmes interpersonnels. » (Queenie, E1)

Nous pouvons voir dans ce récit une expérience passée de travail et de régulation identitaire. En effet, après avoir été mise en difficulté par le fait « d'être responsable de tout le monde », Queenie a pris du recul et s'est repositionnée dans une attitude plus distante dans

laquelle d'une part, les difficultés d'ordre personnel ne devaient « plus être amenées au travail » et d'autre part, le recours à une professionnelle du domaine médical a été nécessaire pour régler ces difficultés. L'ancienne identité de Queenie ayant été ébranlée par une configuration particulière d'événements, le discours porté par l'infirmière sophrologue a permis de réguler l'identité de Queenie en lui offrant les éléments de redéfinition de soi et de positionnement appropriés pour se « protéger », éléments qu'elle a organisés autour de cette facette identitaire de « professionnelle » qui repose sur une identité sociale de citoyenne britannique (en ce sens, c'est un ancrage identitaire, une sorte de retour aux sources). Ce travail identitaire de rattrapage ou de réparation (*remedial*) a ainsi amené Queenie à affirmer cette identité managériale pour se protéger et ne pas s'impliquer avec ses collaborateurs afin « de ne pas se rendre malade pour le travail » :

« Parce que traverser une période difficile comme ça, je me suis dit : « is it worth it ? » Eh bien non. Non. Cela ne vaut pas le coup de se rendre malade pour le travail. [...] Et ça aussi, c'est un genre de décision personnelle que l'on prend : je refuse de me rendre malade pour le travail. » (Queenie, E2)

Toutefois, depuis lors, cette facette identitaire, et le positionnement du manager qu'elle implique, est source de reproches de la part des collaborateurs. En effet, Queenie serait « froide », elle ne prendrait pas en compte les problèmes de ses collaborateurs. Elle fait ainsi face à une autre source de régulation identitaire sous la forme d'images renvoyées par ses salariés :

« Qu'est-ce qu'on m'a dit... En fait, que je ne comprends pas les besoins des gens qui amènent leurs problèmes personnels au travail [...].C'est un, comment dire, une perception de froideur un peu de ma part. » (Queenie, E1)

Ces reproches véhiculent une identité sociale différente de celle de « manager professionnel ». Ils dessinent en creux ce que Queenie n'est pas à leurs yeux : une « manager à l'écoute » des problèmes personnels des collaborateurs. Elle serait « froide », se désintéresserait de ses collaborateurs sur les aspects qui ne relèvent pas directement du travail, en bref, elle serait un « manager insensible » (dans la terminologie de l'anti-identité de la formation RPS). Queenie se défend pourtant d'être froide en rappelant les principes qui accompagnent sa propre définition identitaire. Ce faisant, elle se dés-identifie de cette anti-identité du manager « insensible » :

« [...] j'ai pris beaucoup de recul et je pense que c'est perçu parfois par l'équipe comme de la froideur, vraiment. Mais ça n'est pas un problème de froideur, c'est que chaque chose à sa place. Voilà. Sinon, je suis cool (rires) ! Il faut savoir prendre du recul. » (Queenie, E1)

« Mais je ne suis pas insensible aux gens, ça n'est pas ça du tout. Je suis très sensible aux gens et à leurs souffrances mais je pense que ça n'est pas, ça n'est pas adapté de faire ça au travail, c'est tout. » (Queenie, E1)

Face à cette source de régulation identitaire, Queenie défend son identité de deux manières : d'une part, en considérant que ses collaborateurs n'ont pas la même définition qu'elle du rôle du manager (celui-ci ne doit pas résoudre les problèmes mais « orienter » les collaborateurs vers les bonnes personnes), et d'autre part, attribuant cette accusation ou ce reproche au fait que ses collaborateurs ne « connaissent pas » et ne « comprennent pas » la culture du travail anglo-saxonne. Elle tente ainsi de préserver une identité de manager dont le rôle prescrit une réserve qui peut être perçue comme de l'insensibilité :

« Parce que c'est ça pour moi le rôle du manager au niveau de la gestion du stress et des risques psychosociaux, c'est un rôle d'orientation. On n'est pas là pour résoudre les problèmes. » (Queenie, E1)

« Oui, je suis toujours à l'écoute, ça il n'y a aucun souci. Ils viennent tout le temps dans mon bureau pour me parler des choses. Mais je ne veux pas être là pendant 1h30 à écouter quelqu'un qui pleure, je pense que ça ça n'est pas ma place, ce n'est pas mon rôle. » (Queenie, E1)

Toutefois, Queenie entreprend également un « assouplissement » de sa facette de manager anglo-saxonne. En effet, elle exprime clairement « faire des efforts pour être un peu moins anglo-saxonne parfois » et être plus à l'écoute de ses collaborateurs – mais toujours en précisant qu'il s'agit d'être à l'écoute en restant dans les limites de son rôle de manager :

« On peut essayer d'adapter notre style de management s'il faut le faire et je pense que personnellement je fais des efforts pour être un peu moins anglo-saxonne parfois, parce que je vois qu'ils ne comprennent pas ça en fait, ils ne comprennent pas ces méthodes de management à l'anglo-saxonne. Ils ne connaissent pas et ne comprennent pas. » (Queenie, E1)

Les reproches de ses collaborateurs amènent Queenie à entreprendre un type de travail identitaire qui ressemble fort à un positionnement en tant que « manager empathique », caractérisé par de la patience et de l'écoute, qui s'exprime en opposition au « manager insensible ». Pour autant, ce travail identitaire d'assouplissement vers plus d'écoute des collaborateurs ne suffit pas à faire cesser les reproches. Plus exactement, Queenie se voit reprocher d'être « trop à l'écoute » :

« Si je suis trop à l'écoute d'une, l'autre va venir me voir pour me dire : tu es trop à l'écoute gna gna. Et si je ne suis pas assez à l'écoute, par rapport à cette personne qui a besoin de

beaucoup d'écoute, c'est quelqu'un qui est en manque de reconnaissance, c'est l'abandon. »
(Queenie, E1)

Dans ce verbatim, Queenie fait principalement référence à deux personnes de son service qui sont en conflits interpersonnels depuis plusieurs années. L'une d'entre elle demande beaucoup d'attention tandis que l'autre reproche à Queenie de lui accorder. Queenie se retrouve ainsi au milieu d'un historique de tensions interpersonnelles qu'elle doit prendre en charge. En effet, cette animosité occasionne des problèmes variés, comme le suivant :

« À cause de ces conflits entre personnes, un qui balance sur les fautes de l'autre et vice versa. Donc une fois qu'une faute est constatée, il faut agir. Donc il me met en position où je dois agir. Ça n'est pas sympa hein !? (rires). Avertissement, blâme, etc. il y a une personne qui voulait faire virer l'autre, qui ne peut pas la blairer. Donc c'était des rapports par écrit, il a fait ça, il a fait ça gna gna gna... » (Queenie, E1)

De plus, Queenie doit gérer d'autres conflits avec toute l'équipe. En effet, la personne qui demande beaucoup d'attention est décrite comme quelqu'un qui a des problèmes personnels conséquents et qui passe beaucoup de temps à parler de ses problèmes personnels au travail, y compris en « venant pleurer » dans le bureau du manager, et qui rentre en conflit avec les autres membres de l'équipe – ce qui finit par ennuyer fortement ses autres collaborateurs qui formulent ainsi des reproches d'excès d'écoute à l'encontre de Queenie lorsque celle-ci la reçoit trop longtemps dans son bureau :

« Oui, avec cette personne qui est en souffrance de manière générale, qui a des problèmes de santé, des problèmes de... Je sais qu'elle consulte un psychiatre donc c'est quelqu'un qui est soigné de toute façon, qui doit se soigner. Qui a des conflits avec les autres, cette personne a besoin de venir pleurer. » (Queenie, E1)

« Les autres personnes dans l'équipe voient un peu mal le fait que... pour eux, la perception c'est qu'elle passe son temps au bureau à régler ses problèmes personnels et pas à travailler. Mais elle arrive quand même à travailler. Ça c'est juste tout ce qui va autour. C'est quelqu'un qui s'exprime beaucoup et qui étale un peu ses problèmes personnels au bureau et les autres cela ne les intéresse pas tellement franchement (rires). » (Queenie, E2)

Queenie se trouve ainsi prise entre deux reproches contradictoires de la part des membres de son équipe, reproches qui déstabilisent son identité de manager « professionnelle » anglo-saxonne : d'un côté elle est accusée d'être froide (le « manager insensible »), de l'autre, d'être dans l'excès de sensibilité (le « manager psychologue »).

Il s'agit ici vraisemblablement d'une situation d'épreuve tendue autour de la question de la juste distance (Segal, 2009) devant être trouvée par le manager vis-à-vis de ses collaborateurs et en particulier vis-à-vis d'une collaboratrice très en demande d'écoute. La question de la juste distance est multifacette : distance par rapport au travail, aux situations de travail, aux collaborateurs, etc. Dans le cas de Queenie, il s'agit de répondre à une norme généralement requise pour les cadres (Brunel, 2005) et qui suppose d'entretenir une relation avec ses collaborateurs qui ne soit ni trop familière ni trop distante – entre l'excès d'implication émotionnelle et la froideur. En tant que « norme de comportement requise », cette tension de principes peut être regardée comme transversale à de nombreuses organisations (si nous ne pouvons pas rattacher directement cette tension à des enjeux socio-historiques précis, nous avons au moins des indices nous permettant de penser que cette situation concerne un grand nombre – sinon tous – les managers). Cette tension s'exprime également dans l'équipe de Queenie au travers de la recherche d'équilibre entre « trop de flicage ou d'abandon » dans la supervision de ses cadres autonomes :

« [...] j'ai des personnes qui ont beaucoup de responsabilité et d'autonomie donc il faut faire attention pour évaluer le bon niveau de supervision en fait. » (Queenie, E1)

Vis-à-vis de la collaboratrice qui demande beaucoup d'attention, cette tension de principes s'accompagne d'un certain pâtir subjectif. En effet, avant la formation RPS, Queenie s'interrogeait de nouveau sur sa capacité à gérer ces situations de façon appropriée, lui occasionnant des problèmes de sommeil, se demandant si elle n'est pas un « mauvais manager » :

« [à propos de la formation RPS] Ça m'a vraiment aidé parce que c'était au moment où... c'est arrivé au moment où je me disais : est-ce que c'est moi ? Ou est-ce que ça n'est pas moi ? Et c'est arrivé à ce moment-là. » (Queenie, E2)

« Il y avait des moments parfois dans le passé où je ne dormais pas. Ce n'est pas parce que... Comment décrire ça. Parce que cette personne me culpabilisait. [Question : Elle vous reprochait...] Oui, d'être un mauvais manager. Parce que je n'arrivais pas à gérer ses émotions. » (Queenie, E2)

« Oui, je me culpabilisais, ce que je me disais, si je n'arrive pas à gérer cela doit être parce que je n'ai pas la capacité etc. » (Queenie, E2)

De plus, cette situation entraînait des répercussions tant vis-à-vis de son équipe (le risque de perdre sa crédibilité de manager) que de son propre responsable hiérarchique. Si trouver cette

distance est une « norme requise » (Brunel, 2005), ne pas la posséder peut nuire à l'avenir professionnel des managers :

« [...] elle est même allée se plaindre à mon [manager] de moi parce que je n'arrivais pas à communiquer avec elle et que c'était de ma faute... [Question : Cela a eu des conséquences sur votre évaluation par exemple ?] Oui. Il a perdu confiance en moi. Complètement. »

Nous pouvons ainsi ajouter aux critères précédents la conséquence en matière d'évaluation ou de sélection sociale pour Queenie. Il s'agit ainsi, selon nous, d'une forme d'épreuve plus générale que celle que nous étudions en tant qu'épreuve type. Elle est plus générale (ou d'un grain plus élevé) pour plusieurs raisons. Cette épreuve s'étire dans le temps : elle s'exprime depuis de nombreuses années. De plus, elle s'exprime vis-à-vis d'une certaine diversité des circonstances impliquées : cette épreuve n'est pas liée à un événement particulier, elle s'incarne dans de nombreuses situations conflictuelles impliquant de près ou de loin une collaboratrice qui est en souffrance. Nous pouvons ajouter que le pâtir subjectif qu'elle occasionne n'est pas relatif à une de ces situations mais à leur cumul. Enfin, elle fait écho aux difficultés du positionnement plus général du manager vis-à-vis d'une population de cadres autonomes qui ne veulent pas quitter leur poste : entre trop et trop peu de supervision. En cela, cette épreuve est une sorte de méta-épreuve type : elle est constituée de l'ensemble des situations précises, ayant le profil et la granularité de nos épreuves types, qui se rejouent périodiquement sous des formes variées.

*

* *

En résumé, Queenie s'est constituée une identité managériale de « professionnelle » qui a été fragilisée par les reproches d'« insensibilité » de ses collaborateurs. En assouplissant son identité d'anglo-saxonne, Queenie montre qu'elle peut être à l'écoute et incarner un manager « empathique » ou « sensible » mais se voit reprocher sa trop grande écoute. Elle se retrouve alors prise dans une tension de principes, une épreuve de la juste distance à trouver entre les deux repoussoirs que lui tendent ses salariés : les anti-identités que sont le « manager insensible » et le « manager psychologue ». Face à cette tension, qui s'exprime particulièrement du fait d'un historique conflictuel entre deux de ses collaborateurs et une forte demande d'attention d'une de ses collaboratrices, Queenie culpabilise et se demande si elle n'est pas un « mauvais manager ». Cette tension, liée à une méta-épreuve managériale, va trouver un écho

dans deux cas précis d'épreuves types. Ces récits sont intéressants à double titre : premièrement, ils permettent d'articuler des épreuves de niveaux différents et nous fournissent une nouvelle illustration des liens entre construction identitaire en principe et en situation ; deuxièmement, ils font intervenir de façon décisive le dispositif de formation RPS comme régulation identitaire et ressource permettant à Queenie d'affronter ses épreuves. Ce sont ces deux dimensions que nous allons analyser – après avoir présenté dans un premier temps les récits d'épreuve de Queenie.

2.4.2. Les récits d'épreuve de Queenie et leur analyse

Queenie nous a présenté deux courts récits d'épreuve (un récit lors de chaque entretien). Ces récits sont intéressants, notamment parce qu'ils résonnent explicitement avec le questionnement identitaire plus général de la manager que nous avons présenté ci-dessus. Chacun des cas est présenté ci-dessous avec son analyse.

(1) Récit d'épreuve no 1 : une issue possible à la crise identitaire

Les paragraphes qui suivent sont constitués de l'intégralité des extraits portant sur l'épreuve évoquée par Queenie lors de notre premier entretien.

Pas plus tard qu'il y a 10 jours, elle est venue pour pleurer.

Mais là, la dernière fois qu'elle est venue pleurer parce que quelqu'un d'autre lui a dit quelque chose qu'elle n'a pas apprécié, voilà.

A chaque fois, on revient sur le passé : il m'a gna gna gna.

[...] je pense que j'ai essayé de m'adapter aux gens pour faire comme ils voulaient mais en fait cela ne marche pas (rires).

Cela ne marche pas parce que je ne peux pas être son psychologue. Voilà. Il faut que j'arrête d'essayer de l'être. C'est fini.

Parce que ça continue en fait, cela entretient la boucle. Cela ne marche pas dans ce sens-là. Donc j'ai arrêté de faire ça j'ai promis aux autres d'arrêter de faire ça parce que cela les saoule, ça les saoule les autres.

J'ai ajusté un petit peu mon discours. Je pense que je suis moins dans le : vas-y pleure, c'est bon pour toi. Mais plus sur : faisons le constat, analysons les choses ensemble. Même si ça c'est très anglo-saxon [...]

[Queenie lui a demandé] Est-ce que toi tu l'as engueulé en retour. Non, c'est déjà un point positif. Il y a un an tu l'aurais engueulé.

Je ne veux pas savoir. Si quelqu'un dit quelque chose que l'on n'apprécie pas, on lui dit, sans gueuler, et puis on le règle tout de suite. Voilà. Soit on s'excuse, soit on ne s'excuse pas mais au moins c'est dit et puis on tourne la page.

J'ai essayé de lui faire voir les points positifs pour qu'elle ressorte de mon bureau un peu plus rapidement plutôt que de revenir sur le passé.

Oui, et d'essayer de la faire sortir un peu de l'émotionnel et du conflit.

L'aider à prendre du recul aussi. Elle a même dit que oui, j'ai pris du recul. Donc assez bien. Et je pense que la formation m'a apporté ça. [Question : C'est-à-dire que si vous n'aviez pas eu la formation, ça ne serait pas venu ?] Non. Je pense que ça n'aurait pas été aussi conscient. Là j'ai fait un effort conscient.

Je pense que... Le fait d'écouter les autres managers, d'avoir dans ma tête les marguerites, aussi, cela m'a aidé à canaliser aussi mes réactions face à cette personne. De l'envoyer vers son médecin, de l'envoyer voir le service médical, de l'orienter un peu plus que simplement de l'écouter.

[...] et les exemples de comment faire pour orienter la personne après sont venus très rapidement et ça m'a aidé à prendre plus de recul du côté émotionnel, face à cette personne qui pleure, qui m'affecte bien sûr, mais ça m'a vraiment aidé à prendre le recul nécessaire pour analyser plus rapidement et réagir plus rapidement au lieu de l'écouter pleurer pendant 2h00. Vous êtes en train de vous dire que je suis une froide (rires) ! Mais voilà, c'est l'équilibre. C'est une de nos valeurs, équilibre (rires) ! Voilà.

Et puis ça, ça a marché. Sauf que là, elle est encore en arrêt maladie. Mais pour autre chose, c'est pour un problème de santé plus physique. Donc voilà, j'espère qu'elle va revenir un peu plus positive aussi, je pense qu'elle a reçu le message qu'elle doit toujours essayer d'adapter son comportement et de voir ce qu'elle fait de mieux en mieux plutôt que de revenir dans le passé.

Et cela a bien marché aussi pour les autres personnes dans l'équipe qui ont vu que ça, hier, ce n'est pas 2h00 à pleurer dans mon bureau, et je n'ai pas écouté ses histoires.

Ce court récit est un récit d'épreuve type : (1) Queenie fait face à des principes en tension – permettre la continuité de la réalisation de l'activité (ne se concentrer que sur les aspects professionnels de la salariée) tout en essayant d'accompagner la salariée (l'écouter, rechercher une solution) ; (2) elle éprouve un pàtir subjectif, évoqué dans la prise de distance émotionnelle avec la personne ; (3) dans son récit, nous percevons clairement une forme d'évaluation de la part tant de la collaboratrice que des autres collaborateurs (à qui elle a fait une promesse qu'elle ne veut pas trahir) ; enfin (4), cette épreuve renvoie également aux enjeux historiques et sociaux.

(1 bis) Synthèse du récit et analyse de la dynamique identitaire dans l'épreuve no 1

Ce récit étant court, il est aisé de le réduire : les personnages principaux sont Queenie, la salariée ainsi que les autres collaborateurs. En creux apparaissent également les autres participants de la formation RPS ainsi que les acteurs-relais. Le début de l'épreuve voit la salariée en pleurs suite à un accrochage verbal avec un des collaborateurs de l'équipe. La fin de l'épreuve marque un certain succès pour Queenie car la collaboratrice est ressortie de son bureau plus positive après un temps relativement court qui a « satisfait » les autres membres de l'équipe. Entre ces deux états se trouve l'affrontement de l'épreuve proprement dite. Cet affrontement peut être réduit à l'intrigue suivante (voir encadré no 13).

Encadré no 13 : Résumé de l'intrigue du premier cas de Queenie

I. La complication (perturbation d'un état stable)

La salariée est en pleurs suite à un accrochage avec un de ses collègues

II. La dynamique (enchaînement d'actions)

(1) Queenie la reçoit dans son bureau

(2) Queenie prend du recul et de la distance émotionnelle en se remémorant les outils et échanges de la formation RPS

(3) Plutôt que d'écouter la collaboratrice se plaindre et évoquer le passé, Queenie l'amène à se focaliser sur les aspects positifs de la situation

III. La résolution (amenant un nouvel état stable)

La salariée ressort du bureau plus positive, dans un temps court qui satisfait les autres collaborateurs

L'objectif principal de Queenie est de ne pas incarner le « manager psychologue ». Cette facette identitaire, dont la sphère des actions évoquées est d'écouter la personne « raconter ses histoires », se plaindre du passé et pleurer durant un temps conséquent (par exemple 2h00). Queenie n'incarne pas cette facette identitaire pour deux raisons : premièrement car « cela ne marche pas », la personne tournant en boucle sans en sortir ; deuxièmement car elle l'a promis aux autres collaborateurs – et veut tenir sa promesse. Elle va ainsi incarner un manager qu'elle qualifie « d'anglo-saxon » (ce « manager professionnel évoqué précédemment), dont les actions concrètes sont de prendre du recul sur la situation, de sortir de l'émotionnel « faisons le constat, analysons les choses ensemble ») et de regarder les points positifs. Comme le dit Queenie : « J'ai ajusté un petit peu mon discours. » Ce « léger » ajustement du discours, qui permet à Queenie d'incarner une facette identitaire plus équilibrée, est rendu possible grâce à la formation RPS. Celle-ci a fourni à Queenie des exemples (les récits des autres managers) et des outils (la

marguerite) lui permettant d'être plus consciente de ses réactions et attitudes vis-à-vis de la collaboratrice et de réagir rapidement, c'est-à-dire de se positionner tout de suite en « manager professionnelle ». Elle sort ainsi consciemment d'un état d'implication émotionnelle, ce qui lui donne la possibilité d'installer un nouveau registre de discussion. Ce faisant, elle se défend d'être « froide » : ce n'est pas parce qu'elle n'écoute pas la salariée pleurer qu'elle est insensible :

« Vous êtes en train de vous dire que je suis une froide (rires) ! Mais voilà, c'est l'équilibre. C'est une de nos valeurs, équilibre (rires) ! Voilà. »¹⁶⁰

L'incarnation de cet équilibre dans l'identité de « manager professionnelle » va être un succès, succès mesuré aux réactions tant de la salariée que des autres collaborateurs, confirmant ainsi Queenie dans son positionnement identitaire et les actions qui l'expriment et l'étayent.

Ce premier récit d'épreuve met en scène Queenie dans une tentative de changer le registre de l'entretien avec sa salariée en pleurs. En s'appuyant sur les ressources données durant la formation – dont les discours de régulation identitaire – Queenie réussit à s'extraire du « manager psychologue » et à ré-incarner une facette identitaire avec laquelle elle se sent congruente : une « manager professionnelle ». Le succès de cette opération marque ainsi un tournant dans le questionnement identitaire de Queenie : elle a enfin retrouvé un équilibre dans la recherche de la juste distance entre les figures qui lui étaient reprochées (voir figure no 29).

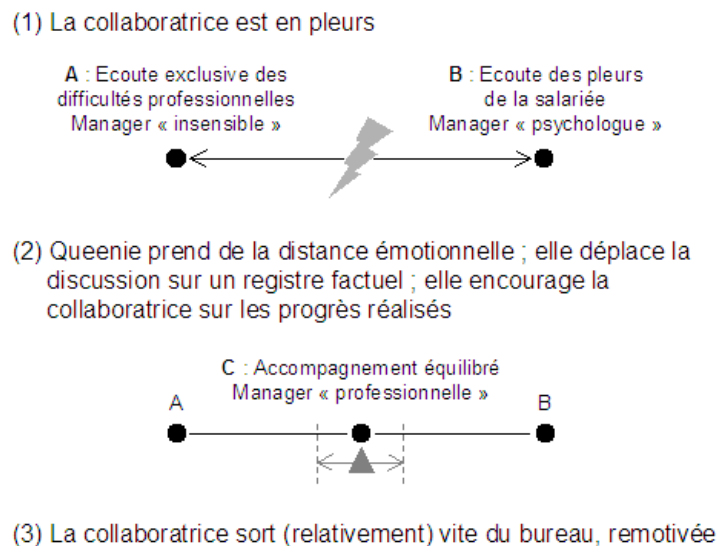


Figure no 29 : Une représentation de la dynamique identitaire de la première épreuve type de Queenie

¹⁶⁰ Le caractère « détendu » de ce verbatim, dont témoignent les deux rires signalés entre parenthèses, signale sans doute que la tension identitaire est « mieux digérée » à la date de l'entretien.

Un second récit, raconté cinq mois et demi plus tard, permet de constater la permanence de ce nouvel équilibre identitaire.

(2) Récit d'épreuve no 2 : la crise identitaire est un mauvais souvenir

Les paragraphes qui suivent sont constitués de l'intégralité des extraits portant sur l'épreuve évoquée par Queenie lors de notre second entretien.

[...] elle avait un problème avec les services des eaux, et risquait de se faire couper l'eau jeudi matin. Elle a appelé le service juridique de son assurance qui lui ont dit : non, ce n'est pas un problème que l'on traite, c'est entre vous et le service des eaux.

Oui, juste avant Noël. Pas de chauffage... Non, je ne peux pas... Je ne peux pas laisser ce point et c'est toute une histoire de 600 et quelques euros.

Son bureau est en face de moi donc parfois je l'entends quand elle a des galères. Donc dès qu'il y a un truc, je l'appelle. J'essaie quand il faut parce qu'il y a des choses dont je ne me mêle pas. Quand je vois qu'elle arrive à s'en sortir, je n'interviens pas. Sinon ce n'est pas bon. Mais quand je vois qu'il y a une situation qui fait pleurer un peu par exemple, là j'interviens. J'interviens absolument. Quand je vois qu'elle n'arrive pas à gérer la chose.

Et j'ai trouvé le service des consommateurs, UFC, qui était dans la ville à côté de chez elle avec les horaires d'ouverture, donc je lui ai dit ça : tu peux aller voir ces gens-là, c'est ouvert demain matin, tu y vas demain matin comme ça, au moins tu sais si c'est un problème juridique ou si c'est un problème plutôt commercial. Parce que c'est quelqu'un qui est très... Comment dire... Qui a des avis très tranchés. Quand elle pense qu'elle a raison, elle a raison et ne veut pas voir autre chose.

Même si elle ne les a pas [les 600 €], le blocage, avant, c'est : je ne les ai pas, mais je sais ce que je pense : que j'ai raison et qu'ils ont tort.

Et en fait, elle n'avait pas du tout raison et c'est pour ça que je voulais qu'elle prenne un avis extérieur qui confirme un petit peu ce que le service juridique de son assurance a dit. Mais aussi pour l'orienter dans une solution. Parce que la solution là, ce n'était pas ils ont tort donc je n'ai pas à payer mais plutôt ils ont raison donc j'ai à payer et il faut trouver la solution pour ne pas me couper l'eau. C'était passer à l'étape pour accepter...

Mais le fait de l'avoir autorisée, elle m'a dit « autorisée » à arriver plus tard, en fait elle n'a pas besoin vraiment de mon autorisation pour faire ça parce qu'elle est cadre autonome, elle peut le faire, mais elle avait besoin que je lui dise : c'est OK, tu peux y aller demain matin, ils sont ouverts, tu arrives plus tard au travail, cela ne me pose aucun problème parce qu'au moins, ça va l'aider à passer à l'étape suivante et on ne reste pas bloqué à : ils vont venir me couper l'eau

jeudi, qu'est-ce que je fais ? Au lieu de passer trois jours au travail et à ne dire que ça, à ne penser qu'à ça.

C'était cela, ils sont ouverts à telle heure, tu y vas. Elle y est allée, elle m'a remerciée, pour avoir trouvé quelque chose, c'était assez simple, mais en fait, elle ne sait pas chercher. C'est tellement... C'est normal aussi, quand on a tellement de problèmes, de ne plus voir la sortie. C'est comme si elle était dans une pièce circulaire avec plein de portes mais elle ne sait pas dans quel sens partir.

Et ça on a réussi la semaine derrière. Elle a accepté qu'elle ne pouvait pas agir sur la décision, la décision c'est la décision et il n'y a pas de recours. Maintenant il faut trouver la solution pour éviter de se faire couper l'eau. Elle a quatre enfants et c'était dans deux jours donc c'est toujours des trucs un peu comme ça qui impactent le travail et l'équipe. C'est compliqué les gens ! (rires) Mais maintenant, 600 €, il faut négocier. Car c'est quand même un petit supplément, c'est une preuve de bonne foi.

[Question : Et quand vous dites que vous avez plutôt bien géré la situation, à quoi le voyez-vous ?] Par rapport à son attitude. Oui, et le fait qu'elle est un peu plus motivée par le travail qu'elle fait, aussi parce que je pense qu'elle sait qu'il y a des gens dans l'entreprise qui sont là pour l'aider, pour l'épauler en fait, pour l'orienter. Parce que la solution n'est peut-être pas dans l'entreprise mais peut-être que quelqu'un de l'entreprise peut l'orienter vers la solution.

Un peu plus motivée, je ne sais pas si elle est moins stressée mais au moins elle commence à voir les petites victoires où elle commence comme j'ai dit à réaliser qu'il faut passer à une prochaine étape. Une fois que l'on sait qu'on ne peut pas intervenir sur quelque chose, il faut l'accepter et passer à l'étape suivante. Et elle arrive à faire cela maintenant. Oui. Parce qu'avant, c'est quelqu'un qui se bloquait sur des problèmes pendant des décennies.

Ce court récit est un récit d'épreuve type : (1) Queenie fait face à des principes en tension – permettre la continuité de la réalisation de l'activité (éviter que la salariée ne soit obnubilée par son problème pendant trois jours au lieu de travailler) tout en accompagnant la salariée sans excès (éviter d'écouter la salariée pleurer ou de trouver une solution « à sa place » pour des problèmes d'ordre privé) ; (2) elle éprouve un pâtir subjectif, évoqué dans la compassion à l'égard de sa salariée (qui risque d'avoir une coupure d'eau pour elle et ses enfants à quelques jours de Noël) ; (3) dans son récit, nous retrouvons l'évaluation de la part tant de sa collaboratrice (qui la remercie au lieu de lui faire des reproches) ; enfin (4), cette épreuve renvoie également aux enjeux historiques et sociaux de l'épreuve type.

(2 bis) Synthèse du récit et analyse de la dynamique identitaire dans l'épreuve no 2

Les personnages mentionnés dans ce récit peuvent être distingués en deux catégories : les personnages principaux – Queenie et sa salariée – et les personnages secondaires, souvent uniquement mentionnés, comme le service des eaux, le service juridique de l'assurance de la salariée, l'UFC locale et les quatre enfants de la salariée.

Le début de l'épreuve est marqué par l'intervention de Queenie auprès de sa collaboratrice – la voyant coincée, ne sachant que faire – et la fin de l'épreuve par un certain apaisement de la salariée qui est « sortie » de son état de rumination du problème (j'ai raison, ils ont tort) pour passer à une autre étape (j'ai tort, il faut négocier). L'enjeu de l'épreuve était ainsi de réussir à « débloquer » la collaboratrice – ce qui permet de la mettre à la fois au travail et sur la voie d'une solution à son problème personnel (voir encadré no 14).

Encadré no 14 : Résumé de l'intrigue du second cas de Queenie

I. La complication (perturbation d'un état stable)

La collaboratrice est affectée par une coupure d'eau imminente, elle est enlisée dans un questionnement sur la solution à adopter

II. La dynamique (enchaînement d'actions)

- (1) Queenie l'aperçoit et la reçoit
- (2) Queenie recherche puis lui donne l'adresse d'une association de consommateurs
- (3) Queenie l'« autorise » à s'absenter le lendemain matin pour les rencontrer
- (4) La salariée va les rencontrer le lendemain matin, elle s'aperçoit qu'elle a tort

III. La résolution (amenant un nouvel état stable)

La salariée est reconnaissante envers Queenie et a progressé vers la solution à son problème

L'analyse du récit nous a permis d'obtenir une épure de l'enchaînement de l'épreuve au travers d'une caractérisation des personnages, des changements d'état et de la dynamique. Nous allons désormais analyser la dynamique identitaire perceptible au travers de ce récit.

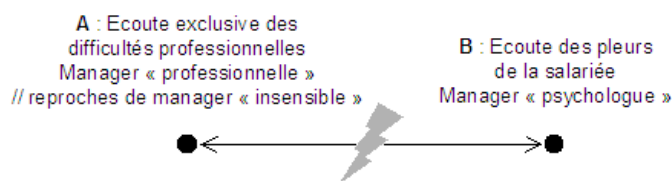
Cette épreuve est un succès. En effet, Queenie a réussi à faire « progresser » sa collaboratrice en la faisant passer d'une étape de son problème – où elle était bloquée – à une autre. Ce faisant, elle empêche la rumination du problème et favorise le retour au travail. Elle a donc réussi à concilier deux principes : continuité de l'activité et accompagnement de la salariée. La tension entre ces deux principes a été désamorcée par Queenie en adoptant une posture équivalente à celle qui lui avait permise de résoudre l'épreuve décrite précédemment : elle exprime une facette identitaire équilibrée, sensible aux difficultés personnelles – sans être trop

dans l'écoute – évitant ainsi à la fois le reproche de la salariée (insensibilité par manque d'aide) et de ses collaborateurs (qui auraient été « agacés » de la voir se plaindre encore une fois). Ce faisant, nous voyons qu'elle incarne de façon assez spontanée l'équilibre identitaire trouvé quelques mois plus tôt.

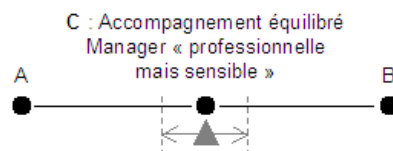
Pour autant, nous voyons que cette intervention dans la sphère privée de sa collaboratrice cadre assez mal avec la facette identitaire de manager « professionnelle » anglo-saxonne décrite auparavant (Cf. 2.4.1. ci-avant). Les actions qu'elle réalise sont sans ambiguïté : elle recherche, de sa propre initiative, une adresse d'association de consommateurs pour aider la salariée à résoudre un problème privé ; elle lui donne l'autorisation de s'absenter en début de matinée pour aller les rencontrer le lendemain. Queenie s'occupe donc bel et bien de problèmes d'ordre privé. Elle a donc bien opéré un glissement vers une facette identitaire de manager « professionnelle mais sensible », facette dans laquelle Queenie essaye d'être un peu moins anglo-saxonne. Elle justifie d'ailleurs ce déplacement : (1) je n'interviens pas dans la situation quand elle ne pleure pas et qu'elle arrive à gérer ; (2) c'est une situation exceptionnelle car cela ne concerne pas que la salariée mais également ses enfants (qui vont également subir la coupure d'eau) ; (3) la salariée « ne sait pas chercher » et cela est en partie dû à tous ses problèmes.

En résumé, cette épreuve réussie montre que si Queenie a trouvé un équilibre, une juste distance entre manager « insensible » et « psychologue », elle a également déplacé son identité managériale vers une identité de « manager professionnelle » un peu moins anglo-saxonne (voir figure no 30).

(1) La collaboratrice est « bloquée » par un problème de coupure d'eau imminente



(2) Queenie la reçoit, lui donne une adresse d'association de consommateurs et du temps pour pouvoir les rencontrer



(3) La collaboratrice remercie Queenie et, appliquant ses conseils, progresse dans la résolution de son problème, peut se remettre au travail

Figure no 30 : Une représentation de la dynamique identitaire de la seconde épreuve type de Queenie

Avec le temps – et les épreuves – cette facette s’est ainsi affirmée et apparaît sans susciter un pâtir subjectif éprouvant pour Queenie. Elle n’a plus de difficultés à trouver le juste registre émotionnel avec sa collaboratrice.

2.4.3. Conclusion : synthèse de la construction identitaire propre au cas étudié

Dans cette dernière partie, nous proposons une interprétation de la dynamique identitaire de Queenie au travers de la méta-épreuve qu’elle affronte – les deux épreuves types étant des moments de cette épreuve plus globale. Une conclusion nous permettra de revenir sur ce cas et ses principaux apports en termes de compréhension de la construction identitaire.

Régulation et travail identitaire dans la dynamique des diverses épreuves de Queenie

Dans la méta-épreuve ainsi que dans les deux épreuves types décrites et analysées ci-dessus, Queenie est prise dans une tension provenant de la régulation identitaire de ses collaborateurs. Cette tension va déstabiliser l’identité de manager « professionnelle » d’inspiration anglo-saxonne que Queenie avait construite en arrivant dans le service pour surmonter une configuration particulière d’événements difficiles. Au travers de leurs reproches, ses salariés lui renvoient une image de manager à la fois « insensible » ou « psychologue ». Plus exactement, sa salariée « en souffrance » lui reproche de ne pas l’aider à gérer ses émotions :

« [...] cette personne me culpabilisait. [Question : Elle vous reprochait...] Oui, d’être un mauvais manager. Parce que je n’arrivais pas gérer ses émotions. » (Queenie, E2)

A l’inverse, ses collaborateurs lui reprochent soit d’être trop à l’écoute (lorsqu’elle passe deux heures avec sa salariée), soit sont agacés par la salariée (lorsqu’elle évoque ses problèmes personnels ou interpersonnels au travail)¹⁶¹, soit sa « froideur » (lorsqu’elle ne souhaite pas s’occuper des problèmes de la sphère personnelle des individus ou de leurs difficultés relationnelles). Par ailleurs, le N+1 ne formule pas de régulation identitaire supplémentaire, si ce n’est qu’il attend qu’elle gère elle-même les situations difficiles :

« Je gère des cadres supérieurs, je me démerde, et puis j’ai peu de soutien, sans critique, par rapport à mon [N+1] parce que ce n’est pas sa place de gérer les merdes à ma place. Vous voyez ce que je veux dire, ce n’est pas du tout une critique de lui. Peu de soutien parce que ce n’est pas son rôle de me soutenir comme ça. Il doit me soutenir autrement que ça. Et j’avoue que moi je commence à fatiguer un petit peu à ce niveau-là par ce que toujours gérer les merdes et quand tout va bien c’est... En fait ça c’est un truc général dans l’entreprise, et pas que cette entreprise.

¹⁶¹ Mais ils peuvent également attendre un comportement spécifique en termes de sanctions disciplinaires, tout du moins pour l’un d’entre eux qui cherche à faire virer la salariée « en souffrance » en pointant ses fautes.

Quand c'est pour une bonne nouvelle, la direction est là. Quand c'est pour une mauvaise nouvelle, c'est le manager (rires) ! Donc ça c'est un grand classique (rires). » (Queenie, E1)

Queenie essaie donc de se débrouiller seule en tenant compte de la régulation identitaire de ses salariés, ce qui l'amène à entreprendre un travail identitaire (de type *outward*). Ce travail consiste à modifier sa facette identitaire de manager « professionnelle » en manager « professionnelle mais sensible », ce qu'elle décrit par « être moins anglo-saxonne » et plus conforme aux exigences de ses salariés. Ce faisant, ce travail identitaire est liminal : il consiste à passer d'une facette identitaire à une autre. Toutefois, il ne s'agit pas de changer de facette identitaire mais plutôt de se déplacer sur un axe entre trop et trop peu de sensibilité et d'écoute. Ce déplacement est pourtant compliqué à réaliser. En effet, Queenie n'arrive pas à trouver le « juste milieu » et se voit toujours reprocher son attitude, étant obligée de promettre aux uns de ne pas passer trop de temps avec la personne et étant confrontée de l'autre à des reproches de sa salariée qui déclenchent une perte de confiance de son N+1. Nous retrouvons ici le pàtir subjectif de Queenie, matérialisé par un questionnaire sur sa capacité à trouver la juste distance et la culpabilité qui en découle. Queenie se trouve coincée entre les exigences des uns et des autres, entre deux feux de régulation identitaire qui semblent contradictoires. La fatigue ressentie par la « gestion des merdes » et la culpabilité face aux reproches provoquent ce que nous pouvons qualifier de « crise identitaire »¹⁶², entraînant une forme de malaise se manifestant entre autres par des troubles du sommeil.

La solution à cette crise viendra d'une troisième forme de régulation identitaire qui est véhiculée lors de la formation RPS et des cafés-échanges qui la prolongent. Ainsi, elle y trouve un espace de parole et des points de butée pour reprendre son travail identitaire liminal :

« J'avais exposé ma situation une fois [dans un café-échanges]. Et je me souviens très bien de la personne qui disait : il ne faut pas se laisser vampiriser. Par un cast-member. Oui. Et ça je trouvais ça très intéressant. [...] Et c'est vrai, cela lève le poids un petit peu. Parce qu'on ne peut pas exprimer ouvertement les choses quand on est dans un poste de manager » (Queenie, E2)

La formation RPS n'agit donc pas comme une entreprise de formatage mais vient résonner avec l'expérience de Queenie et ses propres doutes. En rencontrant des pairs qui peuvent la comprendre et l'écouter, Queenie est exposée à une régulation identitaire : il faut se comporter en manager « empathique » sans être ni « insensible » ni « assistante sociale ». Elle

¹⁶² Cette crise identitaire n'est pas évoquée ici en référence aux diagnostics de « crise des identités » faisant référence à un malaise plus général des individus à soutenir une identité cohérente dans notre seconde modernité.

retient d'ailleurs une phrase clé : « il ne faut pas se laisser vampiriser ». Elle a alors l'occasion de prendre du recul sur elle-même et de se distancier émotionnellement de sa salariée. En quelques mots, elle décrit le mouvement de repositionnement qu'elle a opéré vis-à-vis de sa salariée :

« Je pense qu'elle [la salariée] a besoin de quelqu'un qui reste en retrait, c'est humain, je ne suis pas une machine, venez parler au robot ! Ça n'est pas ça (rires), le robot qui va vous orienter ! Ça n'est pas ça du tout. J'écoute mais je ne tombe pas dans le piège de : oh non, c'est terrible ce qui t'arrive... Parce qu'elle n'a pas besoin de cela. Il y a déjà plein de gens autour et elle cherche ce genre de réponse parce qu'elle a besoin d'être réconfortée dans son malheur. C'est cruel de dire ça... Non ? (rires) Mais elle a besoin qu'on lui dise : oui c'est terrible, oui c'est affreux, oh ma pauvre... En fait, ça c'est son besoin émotionnel on va dire, mais son besoin pratique, c'est quelqu'un qui l'oriente pour la sortir. » (Queenie, E2)

Plutôt que de céder à ses reproches et de tenter de conforter son besoin émotionnel – qui la conduit en position de « psychologue », Queenie reconceptualise son rôle comme celui d'un manager qui l'oriente pour l'aider à sortir des problèmes qu'elle rumine. Comme elle le précise, il faut orienter sans être un « robot », ce qui signifie que cette action particulière doit être exercée avec un style d'action univoque : celui du manager sensible. Le manager qui oriente le collaborateur peut ainsi se définir de façon différente selon qu'il s'implique ou non émotionnellement. Pour Queenie, cette implication émotionnelle limitée permet de se positionner entre le manager insensible (aucune implication, le « robot ») et trop d'implication (la « psychologue »). Queenie dispose ainsi des ressources pour poursuivre son travail identitaire liminal et trouver cette fameuse « juste distance », du moins en principe.

Les deux épreuves type que Queenie nous a relatées sont les occasions de terminer ce travail identitaire liminal. La première est l'occasion d'explorer le nouveau positionnement. Cette épreuve prend ainsi pleinement sa signification de test : Queenie essaye un nouveau positionnement afin de sortir d'une crise dans laquelle elle est enlisée. Ce faisant, elle met en pratique les réflexions débutées lors de la formation RPS et les confronte à une situation concrète. Le cœur de cette confrontation est le juste positionnement émotionnel qui constitue toujours un certain pâtir subjectif pour Queenie. Le succès de cette épreuve, mesurée notamment à l'aune des réactions (des reproches) de ses collaborateurs, contribue à sécuriser Queenie dans l'adoption de ce nouveau positionnement identitaire équilibré de manager « professionnelle ».

La seconde épreuve type, survenue plusieurs mois après la première, est l'occasion de confirmer cette nouvelle position identitaire. Cette épreuve lui permet en effet d'étayer celle-ci et d'enrichir sa compréhension en ce qui concerne la sphère d'actions qui l'accompagne et le style

de ces actions. Elle peut désormais concilier sans difficultés les principes en tension qui sous-tendent ces épreuves tout en marquant clairement, sans ambiguïté, les frontières avec les deux anti-identités du manager « insensible » et « psychologue ». Son implication émotionnelle est désormais sous contrôle, elle oriente sa collaboratrice au lieu de l'écouter pleurer. Le bénéfice de cette position – voir la salariée plus motivée – ancre davantage Queenie dans la confirmation identitaire. De plus, l'absence de reproches éteint le feu de la régulation identitaire qui avait déclenché la crise :

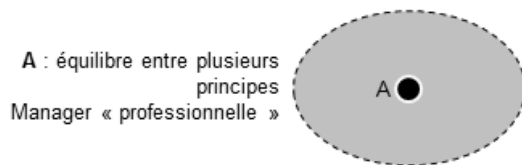
« Personne ne m'en a parlé depuis six mois. Il y a toujours parfois des yeux qui sont tournés vers le ciel, parfois ! (rires) mais c'est un peu comme si tout le monde a accepté. Parfois il y a des regards échangés mais personne ne dit rien. Un peu comme ça. Ce n'est pas vrai, encore ? C'est juste : encore ! Mais personne ne dit rien. »

Enfin, cette nouvelle manière de gérer les situations problématiques de son service produit des effets positifs au-delà de son intervention directe en tant que manager. Ainsi, le fait de remotiver sa salariée (au gré des épreuves type) et de l'amener à progresser fait que celle-ci ne vient plus nécessairement voir Queenie pour toutes les difficultés interpersonnelles qu'elle rencontre :

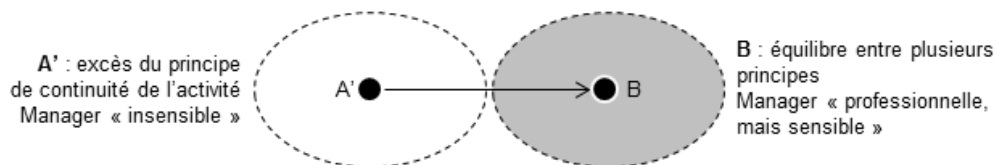
« Elle s'est embrouillée une fois avec un de ses collègues mais cela a été rapidement réglé à deux dans la stock-room ! (rires) [Question : D'accord... Ils sont allés s'expliquer...] Oui, comme des adultes. » (Queenie, E2)

Ces éléments viennent comme autant de confirmation du travail identitaire entrepris par Queenie. Enfin, elle « dort mieux » ! L'ensemble de la dynamique identitaire de Queenie est résumée dans la figure no 31 ci-après.

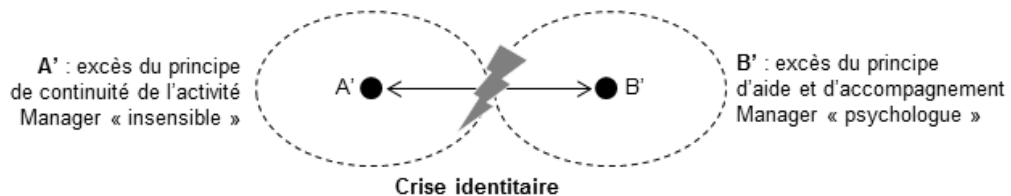
(1) Queenie décide de ne plus se sentir mal à cause du travail : ancrage identitaire « anglo-saxon »



(2) Reproche des collaborateurs de Queenie :
Manager « professionnelle » = manager « insensible »



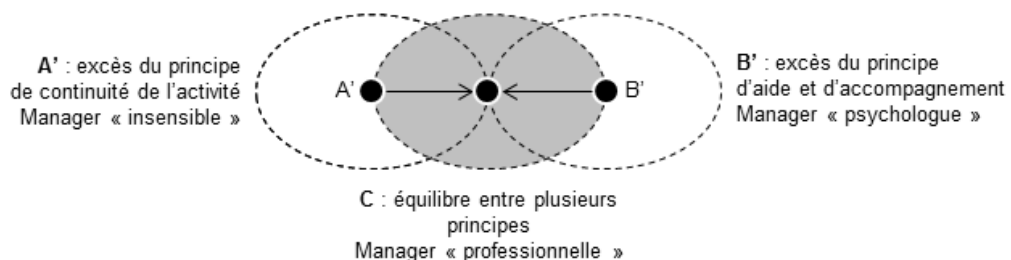
(3) Reproche des collaborateurs de Queenie :
Manager « professionnelle mais sensible » = manager « psychologue »



(4) Reproduction de la crise identitaire au gré des épreuves types

(5) Suivi de la formation RPS

(6) Affrontement de nouvelles épreuves type



(7) Repositionnement et confirmation identitaire

Figure no 31 : Une représentation de la dynamique identitaire de Queenie face à la méta-épreuve

Conclusion du cas : Queenie et les épreuves dans l'épreuve

En faisant contrepoint à la régulation identitaire de ses collaborateurs, la formation RPS est venue réguler l'identité de Queenie. Non pour la formater ou lui demander de changer en se coulant dans le moule du « bon » manager, mais en lui donnant la possibilité de gérer une crise identitaire. La formation représente à la fois un dispositif de contrôle socio-idéologique visant à produire des salariés appropriés (Alvesson et Willmott, 2002) et une ressource permettant aux salariés de poursuivre leur propre questionnement identitaire en empruntant dans la régulation ce qui leur paraît utile. La régulation identitaire peut donc être habilitante et soutenir les salariés : c'est un effort visant à favoriser la gestion des tensions identitaires (Gotsi, et al., 2010).

Le travail identitaire de Queenie n'est pas, à cet égard, un travail d'identification ou de dés-identification, mais plutôt un travail d'appropriation, de reconstruction de son identité narrative en empruntant des éléments au discours de régulation de la formation RPS. Ce travail identitaire d'appropriation signifie une interprétation personnelle de ce discours (Queenie est ainsi moins sensible à la dimension empathique qu'au fait de ne pas se laisser vampiriser) compte-tenu de ses problématiques du moment (la crise identitaire traversée), mais également l'appropriation en l'usage, en situation, des éléments d'identités sociale ainsi prélevés et interprétés. Cet usage en situation est réalisé à l'occasion des deux épreuves type dans lesquelles Queenie produit un travail identitaire d'exploration et d'approfondissement de sa nouvelle facette identitaire équilibrée de « manager professionnelle ». Le succès des épreuves vient enfin confirmer ce positionnement et ancrer le type d'action, et le style qui les caractérise, de cette « nouvelle » facette identitaire.

*

* *

Au travers de la méta-épreuve qui a questionné son identité managériale de manager « professionnelle », Queenie a développé une compréhension renouvelée d'elle-même, étayée par les épreuves type vécues et l'enrichissement des actions caractéristiques d'une posture équilibrée. Ce faisant, a-t-elle changé ? Est-elle restée la même ? Nous avons volontairement utilisé le même terme pour désigner les facettes identitaires mobilisées par Queenie pour se définir au début et à la fin de la méta-épreuve : la « manager professionnelle ». Ce choix délibéré repose sur l'ambiguïté permanente entretenue par la répondante qui, malgré les tourments qui l'ont affectée et son repositionnement identitaire, continue à se définir principalement en référence à sa nationalité britannique d'origine. Que signifie cette ambiguïté ? Selon nous, il s'agit pour Queenie de maintenir une continuité de soi dans le temps. Elle estime avoir toujours été ainsi – même si elle a évolué. Son changement est donc également une continuité. De ce point de vue, elle aura beaucoup travaillé pour rester elle-même (là où le bon sens populaire suggère qu'être soi-même est une question de spontanéité et de lâcher prise). Cette continuité apparente du récit n'est possible que moyennant une ambiguïté dans la manière dont Queenie définit la facette identitaire de « manager professionnelle », à la fois en ce qui concerne l'opposition avec d'autres facettes et en lien avec des actions bien précises et leur style d'exécution. Il semble que cette part de flou, de zone grise, donne une plus grande capacité d'adaptation au récit de soi. Comme dans le cas d'Ugo, il s'agit de pouvoir naviguer plus

aisément à l'intérieur d'une sphère d'actions donnée, au sein d'un axe identitaire dont les contours sont définis, bien que mouvants au gré des épreuves traversées.

Au terme de ce cas, nous pouvons distinguer une méta-épreuve des épreuves types en suggérant que ces dernières ont un grain plus fin, une plus grande proximité avec des situations concrètes du quotidien. La méta-épreuve n'en est une que parce que les principes en tension, qui se jouent selon de multiples configurations dans nos épreuves type, créent une crise identitaire. Dans une première série d'épreuves type, la tension entre les principes perdure car Queenie est en situation d'échec. Elle ne peut faire taire les reproches qui lui sont adressés. Tant que la tension perdure, la méta-épreuve reste ouverte. Queenie produit un récit d'elle-même qui, à un niveau de granularité plus élevé (sans référence à des situations précises) reflète un questionnement sur soi. Suite à la formation, elle aborde une nouvelle série d'épreuves avec une compréhension renouvelée des situations et de son positionnement. La méta-épreuve perd son caractère éprouvant à mesure que Queenie enchaîne les succès en situation. La tension entre les principes se dénoue alors : les reproches cessent. La méta-épreuve est ainsi réussie. Si la méta-épreuve peut être envisagée comme la résultante de l'enchaînement d'épreuves type d'un grain plus fin, la dynamique identitaire qui s'y joue est similaire, dessinant une forme de jeu de travail et de régulation identitaire enroulé sur lui-même, en fractal¹⁶³. De ce point de vue, la construction identitaire est un processus qui peut être appréhendé à l'aide des mêmes catégories analytiques quel que soit le niveau de granularité de l'analyse (voir figure no 32).

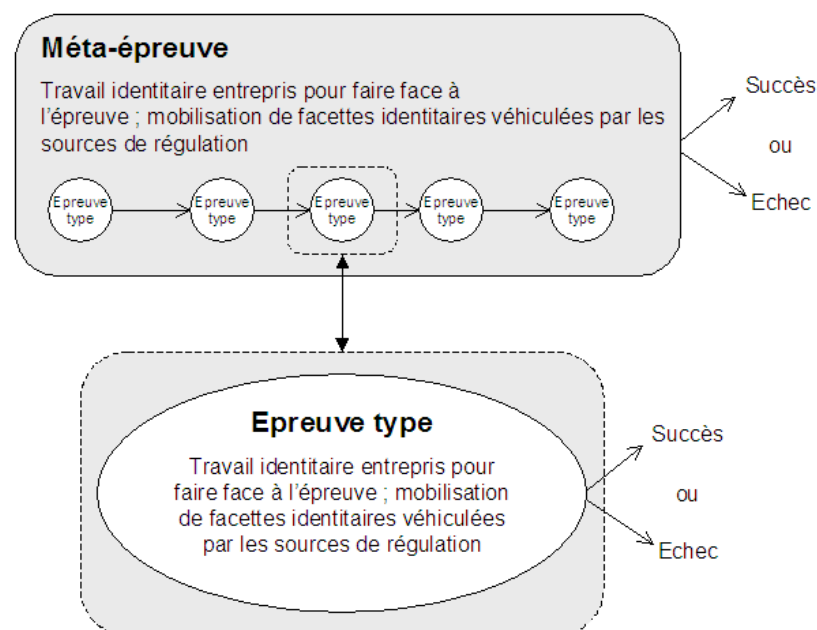


Figure no 32 : Une synthèse des deux niveaux d'épreuves affrontées par Queenie

¹⁶³ Merci à Vivien Blanchet de nous avoir soufflé cette image.

2.5. Synthèse des quatre analyses infra-cas

Les quatre cas présentés donnent à voir quatre dynamiques identitaires différentes : (a) Doriane, dans une épreuve dont elle identifie l'existence suite à la formation RPS, entreprend un travail identitaire liminal de tâtonnement autour de la figure du manager empathique – éprouvant quelques difficultés à trouver la juste position. Après l'épreuve, un travail identitaire réparateur de justification du bien-fondé de sa conduite lui permettra de suturer cette expérience formatrice. Ces deux phases de travail identitaire sont nourries de la régulation identitaire fournie par la formation RPS et ses pairs – mais également par les membres de son équipe ; (b) Ugo traverse l'épreuve avec beaucoup plus d'aisance, entreprenant un travail identitaire liminal maîtrisé suivi d'une confirmation générale et d'un enrichissement marginal de son identité de manager humain ; (c) Noé est confronté à un échec. Ne pouvant exprimer la facette identitaire qu'il valorise, il est amené à un travail identitaire de différenciation puis, après l'épreuve, à un travail identitaire réparateur pour maintenir une certaine cohérence de soi ; (d) enfin, Queenie, expérimente un travail identitaire liminal de repositionnement entre deux anti-identités. La confirmation externe de son équipe, principale source de régulation identitaire du cas, l'amènera progressivement à approfondir et confirmer le nouveau positionnement identitaire adopté, lui permettant de redevenir, à ses yeux, un manager « professionnel ».

*

* *

Ces quatre cas sont typiques et différenciés – ce pourquoi nous les avons présentés en détail. Pourtant, ils ne sont que quatre des 29 cas que nous avons constitués sur la base de notre matériau empirique. La plupart de ces autres cas sont relativement proches de ceux-ci mais présentent des différences eu égard à des diffractions alternatives de l'épreuve type ou encore aux réactions du manager.

Quels sont ces autres cas ? En quoi sont-ils proches et différents ? Que nous révèlent-ils de plus concernant l'affrontement des épreuves et la dynamique identitaire des managers ? Afin de répondre à ces questions et de construire une réponse plus robuste à notre problématique de recherche, nous allons désormais présenter les résultats de l'analyse inter-cas.

3. Analyse inter-cas : modéliser la construction identitaire en situation

Nous allons présenter les multiples diffractions et configurations de l'épreuve type (3.1.) avant de nous concentrer sur les résultats de l'analyse inter-cas en termes de dynamiques de construction identitaire (3.2.). Enfin, en réponse à notre question de recherche, nous proposerons une modélisation synthétique de la construction identitaire en situation (3.3.).

3.1. Dynamiques des épreuves types : résoudre des problèmes de gestion

Nous avons relevé 69 récits dont 30 comportent les quatre caractéristiques de l'épreuve type. Toutefois, un répondant nous a explicitement demandé de ne pas utiliser les données d'un des cas. Nous analysons donc 29 récits d'épreuve survenus à 14 managers différents¹⁶⁴. Nous allons tout d'abord donner une vue générale de ces cas en nous intéressant à leurs traits communs (3.1.1.). Puis, nous introduirons une vision plus dynamique en présentant les conditions d'apparition, d'affrontement et de clôture de ces épreuves (3.1.2.) avant de préciser les facteurs favorisant ou contraignant le manager qui y est confronté (3.1.3.). Ces éléments seront utiles à une meilleure compréhension des dynamiques de construction identitaire.

3.1.1. Vue générale des cas étudiés

Si tous nos cas sont des épreuves originales, celles-ci peuvent se réduire à quelques traits distinctifs. Ceci étant dit, nous n'avons pas relevé de combinaisons robustes de ceux-ci. Il n'y a pas, à partir de notre analyse inter-cas, de types élémentaires d'épreuve. Pour restituer ces traits, nous avons fait le choix de ne pas détailler l'ensemble des catégories recensées dans la méta-matrice (nature des principes en tension, pâtir subjectif, évaluation sociale, etc.). Cette présentation du matériau analysé aurait été par trop descriptive¹⁶⁵. Nous avons privilégié les traits distinctifs émergents de l'analyse inter-cas : (1) l'origine de la détresse des collaborateurs, (2) l'occurrence des épreuves, (3) leur temporalité ainsi que (4) l'appréciation de leur issue.

(1) L'origine de la détresse des collaborateurs

A une exception près, où le manager anticipe une éventuelle détresse du fait d'une « fragilité émotionnelle » de son collaborateur, la détresse avérée des collaborateurs se manifeste en degrés d'intensité croissante : faible, modérée, élevée, forte. Cette graduation s'est effectuée sur la base des éléments mentionnés par le manager dans son récit : « faible » correspond à une

¹⁶⁴ Neuf des 24 managers interrogés n'ont pas livré d'épreuves exploitables. Ces managers ont (1) soit livré des récits de situations d'épreuve type trop courts pour être exploités, (2) soit livré des récits d'autres situations que l'épreuve type étudiée ici. Enfin, et un manager a demandé à ce que son récit ne soit pas exploité.

¹⁶⁵ Nous renvoyons le lecteur intéressé par une appréhension rapide de ces éléments descriptifs à l'annexe 5.

absence relative de symptômes, « modérée » à un mal-être général entraînant des erreurs ou retards ponctuels, « élevée » à des symptômes et conséquences plus durables comme la dégradation du comportement ou des pleurs et une baisse de performance, « forte » à une qualification de burn-out ou de dépression, entraînant des arrêts fréquents ou prolongés et/ou un effondrement de la performance ; un cas est indéterminé, le manager n'ayant pas de précisions (H REa¹⁶⁶). Deux sources principales génèrent la détresse : (a) personnelle (17 cas) ou (b) professionnelle (six cas). Les deux peuvent également se conjuguer (c) (forme mixte : cinq cas).

(a) Les managers font état d'une grande variété de problèmes personnels d'origine familiale (salarié battu(e) par son conjoint(e), conjoint qui profère des « menaces de mort », séparation ou divorce, décès d'un proche, etc.) et individuelle : de santé (suspicion d'alcoolisme, problèmes « intimes » comme des troubles de la libido, déni ou refus de grossesse, problème psychologique pathologique), de relation (conflit avec un autre salarié, situation de « fragilité » causée par l'emprise d'un gourou, etc.) ou matériel (problèmes d'argent, de logement, risque de coupure d'eau, etc.). Certaines de ces situations sont connues en détail par le manager, y compris si elles sont très intimes, d'autres sont évoquées de façon allusive ou inconnue du manager.

(b) Les problèmes professionnels sont liés à des changements décidés « au-dessus » du manager et qui impactent le contenu du travail de la personne, l'amenant en situation d'insatisfaction personnelle voire d'incompétence, entraînant un mal-être (par exemple M REa, I REb et C REb). Ils découlent également d'une rupture dans la relation entre le manager et son collaborateur (par exemple, une « mauvaise note » d'évaluation annuelle, N REe et N REf) ou de mise en situation d'incompétence du salarié suite à des réorganisations décidées par le manager (B REd). Ces facteurs générateurs de situations de détresse sont, à proprement parler, des RPS.

Enfin, (c) des situations sont caractérisées par un mélange de difficultés personnelles et professionnelles qui se renforcent l'une l'autre (par exemple B REc : le décès du conjoint entraînant des erreurs et des réprimandes qui, en retour, alimentent la détresse du salarié¹⁶⁷).

(2) L'occurrence des épreuves

Nous avons ensuite distingué des épreuves « ponctuelles » et « récurrentes ». Les épreuves sont dites ponctuelles lorsqu'elles disparaissent définitivement après leur résolution.

¹⁶⁶ H REa est le premier récit donné par Henri. Pour mémoire, les cas font l'objet d'une nomenclature : la première lettre majuscule est l'initiale du prénom fictif du manager (A = Auguste ; B = Bastien, etc.), RE signifie REcit, la lettre minuscule terminale indique le « numéro » du récit dans son ordre d'apparition dans les entretiens ou observations réalisés avec le manager (a = premier récit ; b = second, etc.).

¹⁶⁷ Cette liste n'est pas exhaustive. De nombreux autres facteurs peuvent entrer en ligne de compte. Par exemple, dans une conversation informelle, Henri nous signale une situation de détresse provenant d'insultes échangées avec un collègue en dehors du temps et du lieu de travail – via Facebook...

C'est le cas de l'épreuve de Doriane (voir 2.1. ci-avant). D'autres (cinq cas sur 29), qualifiées de récurrentes, impliquent qu'un salarié se retrouve régulièrement en détresse et amène ainsi le manager à se confronter à une nouvelle épreuve dont les données sont partiellement connues. C'est le cas des deux épreuves affrontées par Queenie (voir 2.4. ci-avant).

(3) La temporalité des épreuves

En cherchant à caractériser les types d'intrigue, nous nous sommes intéressés à leur « structure temporelle ». Deux formes principales se dégagent. Les cas peuvent être centrés autour d'un événement central, par exemple l'entretien de recadrage disciplinaire d'un collaborateur pour une erreur ou des absences et/ou retards injustifiés (par exemple les cas H REb, K REa, L REa). Nous avons qualifié ces cas de « simples » : leur intrigue est courte, au sens d'une courte durée de vie de l'épreuve, articulée autour d'un événement central : le manager s'acquitte de l'épreuve en une action. Ces épreuves impliquent généralement, mais pas systématiquement, peu de personnages principaux (en général le manager et la personne concernée). D'autres ont une temporalité plus diffuse et se présentent comme une succession d'événements. Ces cas (au nombre de 12 sur 29), dits « complexes », impliquent des intrigues plus élaborées du fait de rebondissements, de difficultés à trouver une solution ou encore d'une rechute du collaborateur en détresse. Elles impliquent une succession d'événements dans le temps qui sont autant d'occasions de prolongement ou de modification de la conduite du manager. Le nombre de personnages principaux impliqués y est également tendanciellement plus élevé. Il s'agit typiquement des cas Doriane, Ugo ou Noé (voir 2.1. à 2.3. ci-avant). Huit des 29 cas n'ont pas pu être qualifiés car ils sont toujours « en cours » : le manager hésite sur la suite à donner¹⁶⁸, les actions entreprises n'ont pas donné d'effets, le collaborateur en détresse est absent (ex. I REb) – l'épreuve n'était pas clôturée à la date des entretiens.

(4) Appréciation subjective de l'issue de l'épreuve

A l'inverse, 21 cas sont terminés et font l'objet de trois formes d'évaluation par les managers. Quatre cas sont évalués comme des échecs (B REd, N REe, N REg et N REi). Les deux managers concernés n'ont pas réussi à trouver une issue satisfaisante à leurs yeux. L'exemple typique est l'épreuve de Noé (voir 2.3. ci-avant) : le départ de la collaboratrice reflète un échec au sens d'une perception, par le manager, d'une faillite de son développement.

¹⁶⁸ Dans le cas H REd, devant l'impossibilité de joindre une salariée absente, le manager recule le moment d'effectivité de la procédure disciplinaire au motif que l'historique de la personne est particulièrement lourd.

Toutefois, le « départ » du collaborateur n'est pas exclusivement associé à un échec :

« Je ne sais pas si le fait de licencier quelqu'un c'est un échec, mais quelque part, je pense que là, il n'y avait pas d'autre solution, la personne était... Je pense qu'il faut laisser suffisamment de temps, je suis plutôt partisan de laisser du temps et de faire évoluer les choses et au moins essayer mais à un moment donné il ne faut pas que cela traîne non plus. » (Cas R REa)

Cet exemple fait partie d'un ensemble de quatre cas pour lesquels nous n'avons pas d'appréciation tranchée des managers : ils estiment juste avoir fait leur travail (H REa, T REb, T REc et R REa). Un cas supplémentaire (I REa) a été qualifié comme étant « en pause ». Le manager a réglé l'épreuve de façon satisfaisante mais, s'agissant d'une épreuve dite récurrente, elle s'attend à ce que le problème personnel de son collaborateur resurgira (collaborateur sous l'emprise d'un gourou). Enfin, douze cas sont évalués comme des succès. Le succès reflète le dénouement d'une épreuve conforme à ce que le manager souhaitait : la détresse du collaborateur s'estompée et il reprend son travail de façon satisfaisante (en qualité et/ou quantité).

En résumé, nous avons identifié plusieurs traits distinctifs aux 29 cas d'épreuve (tableau no 31).

Traits distinctifs		Description	Exemples
Origine de la détresse des collaborateurs	Personnelle	Facteur principal d'origine personnelle (difficulté familiale, de santé, matérielle, etc.)	M REa, B REd
	Professionnelle	Facteur principal d'origine professionnelle (décision de changement, dégradation de la relation avec le manager, etc.)	L REf, U REb
	Mixte	Combinaison de facteurs personnels et professionnels	B REc, U REd
Occurrence de l'épreuve	Ponctuel	Epreuve réglée définitivement	A REd, C REb
	Récurrent	Epreuve vouée à se reproduire du fait de la persistance d'un facteur déclenchant	H REd, I REb
Temporalité de l'épreuve	Simple	Intrigue organisée autour d'un événement central	K REa, Q REa
	Complexe	Intrigue reposant sur une succession d'événements	N REf, U REb
	En cours	Epreuve non achevée	M REa, N REh
Evaluation subjective (épreuves clôturées à la date des entretiens)	Succès	Satisfaction du manager vis-à-vis de l'issue de l'épreuve (détresse estompée, reprise du travail, etc.)	C REa, H REb
	Echec	Insatisfaction du manager vis-à-vis de l'issue de l'épreuve	B REd, N REe
	Neutralité (ni succès ni échec)	Sentiment du manager d'avoir fait son travail	T REc, H REa

Tableau no 31 : Synthèse des traits communs aux 29 épreuves analysées

Quelques tendances existent – comme la combinaison de traits distinctifs entre des épreuves ponctuelles, simples, impliquant une action couronnée de succès et marquées par un léger pâti subjectif de l'ordre de la compassion ou de l'empathie. Toutefois, au vu des exceptions constatées, ces tendances ne déterminent pas la dynamique de l'épreuve. Cette

première lecture donne une lecture transversale statique des épreuves. Une seconde lecture permet de saisir les dynamiques qui les traversent et d'en enrichir la compréhension.

3.1.2. Autour du jeu des tensions de principes ambivalents : l'évolution de l'épreuve

La dynamique des épreuves peut être appréhendée via l'évolution de la tension de principes : de la « naissance » de la tension – ses conditions d'apparition – à sa clôture/disparition en passant par ses modalités de gestion par les managers.

Naissance des épreuves (1) : de la détresse à la tension de principe

Les managers s'aperçoivent de la détresse de leurs collaborateurs du fait de la dégradation des indicateurs de performance ou de comportements inappropriés ou susceptibles de sanction. Ils peuvent également être prévenus par leurs team-leaders qui sont au contact quotidien des salariés – ou par les salariés s'ils viennent spontanément s'ouvrir à eux. Pourtant, cet état de détresse n'est pas à lui seul suffisant pour déclencher l'épreuve. Tant que le collaborateur la « gère » ou ne l'introduit pas dans l'organisation, l'enjeu socio-historique de renouvellement des relations entre la vie privée et l'entreprise n'apparaît pas. De plus, quand bien même le collaborateur laisserait pénétrer ses difficultés personnelles dans l'organisation, tant que son travail n'est pas impacté, le manager n'intervient pas. C'est lorsque la détresse entraîne une dégradation des indicateurs ou des comportements que l'épreuve peut se nouer. En effet, la conséquence de la détresse sur la réalisation du travail produit une baisse quantitative ou qualitative du travail du collaborateur (entraînant par exemple une dégradation des indicateurs de performance), des erreurs (par exemple le non-respect d'une procédure de sécurité) ou encore des absences et retards passibles de sanctions disciplinaires. Ces perturbations activent le principe de continuité de réalisation du travail et/ou d'équité de traitement¹⁶⁹. Toutefois, l'épreuve n'existe pas à ce stade. C'est lorsque le manager, par son interprétation de la situation, y introduit également le principe d'écoute et d'aide que la tension est armée. La décision du manager apparaît décisive – et tous ne réagiraient pas de la même façon selon leur « sensibilité »¹⁷⁰ ou leur « préparation »¹⁷¹ (promotion et formation).

¹⁶⁹ 18 cas sur 29 mettent en tension majeure les principes d'écoute et d'aide de la personne et de continuité de la réalisation du travail ; six cas illustrent une tension entre les principes d'écoute et d'aide de la personne et d'équité de traitement entre les salariés (I REa, H REd, N REf, T REc, U REc et U REd) ; cinq cas s'organisent autour d'une tension impliquant les trois principes – la tension se déplaçant entre deux d'entre eux au cours de l'évolution de l'épreuve (D REa, N REe et T REb) ou se nouant entre un principe et les deux autres (H REb et M REa).

¹⁷⁰ « On est tous, managers de DLP, on est tous essentiellement promu du vivier etc. mais on n'a pas tous la même sensibilité. Pour illustrer : mercredi dernier, quand on présente la formation [devant nos collègues managers] [...] Il y a des réactions de certains de mes collègues qui nous disent : oh oh oh, il faut peut-être que l'on arrête d'être assistante sociale. On a autre chose à foutre. Voilà. Donc on n'a pas tous la même sensibilité. » (Noé, E1)

En ce sens, le manager n'est pas victime d'une tension de principes s'organisant à son insu. Il intervient de façon décisive dans le tissage de la tension. C'est parce qu'il estime que plusieurs principes peuvent être appliqués (d'où leur ambivalence) et donc parce qu'il introduit une tension entre plusieurs manières d'agir que l'épreuve survient. S'il estime qu'il n'y a pas lieu d'écouter, d'aider ou d'accompagner le salarié, la tension ne se noue pas. Les cas mettant en scène un salarié dont le comportement s'est dégradé et passible de sanctions disciplinaires sont ainsi caractéristiques d'une interrogation par le manager sur le comportement à adopter. Afin de s'assurer que les principes de continuité de réalisation du travail / équité de traitement peuvent être appliqués sans réserve, les managers interrogent les salariés sur l'origine de la dégradation de leur comportement. S'ils font preuve de mauvaise foi, le manager peut agir sans états d'âme :

« Moi je lui ai dit : je ne veux qu'une chose, c'est que tu sois clair dans ton discours. Tu décides de ne plus venir, tu décides de ne plus venir. Ce n'est pas le problème, je te licencierai, je suis capable de le faire, je l'ai déjà fait. Ce ne sera que la quatrième fois en un an. » (Noé, E2)

A l'inverse, le manager peut décider d'agir différemment pour ne pas enfoncer la personne et l'aider à s'en sortir (voir le cas Ugo – 2.2. ci-dessus, voir également H REb, K REa ou L REa). Ce questionnement – dont nous avons vu qu'il appartient à la sphère d'actions du manager empathique promu dans la formation RPS – est également un mode de management attentif à obtenir la confiance des salariés en vue d'atteindre une performance pérenne :

« Mais si tu veux que les cast-members te suivent, si tu veux avoir de bons résultats, il faut les comprendre. Il faut qu'eux aussi comprennent que parfois nous on n'est pas content parce qu'il y a des choses qui ne vont pas. [...]. Et après, on doit être là avec eux pour la galère. » (Léa, E1)

L'épreuve naît donc de l'armement du principe d'écoute et d'aide du collaborateur par le manager suite à son analyse de la situation, qu'il soit soucieux d'aider un collaborateur dont les résultats se dégradent (par ex. A REd), d'absorber une partie des difficultés générées par un changement organisationnel (M REa) ou de ne pas enfoncer un collaborateur traversant des difficultés (D REa). Le manager se trouve ainsi confronté aux enjeux socio-historiques donnant naissance à l'épreuve, à savoir la pression spécifique les concernant au sujet des RPS ou encore l'évidence contemporaine de la compassion et de l'écoute comme réponse à la détresse.

¹⁷¹ « [...] si les gens ont été promus pour des qualités qui étaient malheureusement plus souvent opérationnelles et efficaces que pour des valeurs humaines, et bien ils vont dans le mur. Il faut aussi un peu d'expérience humaine parce que sinon, comme disait [ma collègue], ils ne vont pas arriver à gérer certains cas du quotidien où les gens vont être en difficulté ou simplement des fois cadrés ou rassurés. Mais les gens qui ont été promus par ce qu'ils étaient performants et qui n'ont pas les valeurs humaines, oui, on crée un risque. » (Fabrice, E1)

En résumé, la diffraction de l'épreuve type auprès des managers résulte d'un double mouvement combiné : (1) la survenue d'états de détresse chez des collaborateurs s'exprimant dans l'organisation et entraînant la dégradation des résultats (qualité des tâches, quantité, etc.) et/ou des comportements attendus (avec, notamment, des enjeux disciplinaires), armant les principes de continuité de réalisation du travail et/ou d'équité de traitement, et (2) l'interprétation, par le manager, de la nécessité de faire jouer le principe d'écoute et d'aide du collaborateur en plus de ces principes. Pour autant, les épreuves se diffractent-elles de façon aléatoire dans l'organisation ou existe-t-il des configurations favorables à leur éclosion ?

Naissance des épreuves (2) : quelques mailles du filtre organisationnel

Les données recueillies permettent de formuler plusieurs propositions pour comprendre la diffraction des épreuves. Sur la base des entretiens de recherche et des récits d'épreuve, nous avons identifié six managers ayant un « rapport distant » à l'épreuve type (par exemple Doriane), c'est-à-dire ne l'ayant pas ou peu éprouvée dans le passé, et huit managers ayant un « rapport familial » à l'épreuve type (par exemple Noé ou Ugo), c'est-à-dire ayant une expérience significative de gestion de telles situations. L'attribution de la qualification de rapport distant ou familial dérive de deux principaux indicateurs dans les données : la mention explicite du manager de son expérience¹⁷² et le nombre de situations d'épreuve type relatées par les managers (en moyenne de une à deux pour le rapport distant, deux et plus pour le rapport familial). Le classement des managers dans ces deux groupes fait apparaître des variations de caractéristiques personnelles et contextuelles pouvant expliquer le rapport à l'épreuve et, en creux, les modalités de diffraction de celles-ci. Concernant les facteurs personnels, comme nous pouvons le constater dans les tableaux no 31 et 32 ci-dessous, la répartition selon le sexe ainsi que les moyennes d'âge et d'ancienneté dans le poste sont équivalentes dans les deux groupes. A l'inverse, l'expérience préalable de management est un facteur différenciant : deux des six répondants ayant un rapport distant à l'épreuve occupent leur premier poste de manager, ce qui n'est pas le cas des huit managers au rapport familial. Au-delà de ce résultat d'évidence (peu d'expérience de management, peu d'expérience de l'épreuve type), d'autres facteurs nous renseignent sur la diffraction organisationnelle de l'épreuve.

¹⁷² Chloé déclare ainsi se retrouver pour la première fois dans une situation d'épreuve : « Et c'était aussi du coup l'effet d'absorber une charge très importante de travail parce que j'occupais deux postes tout en ayant cette charge émotionnelle très forte, ce qui était pour moi la première fois. Je n'avais jamais géré ce type de cas auparavant » (Chloé, E2) ; à l'inverse, pour Ugo : « Qu'est-ce que j'ai encore en ce moment... C'est cyclique. [...] Maintenant heureusement que tout le monde n'a pas des difficultés, là ça en fait cinq sur une équipe de 30 » (Ugo, E1)

	Manager				Equipe		
	Nbe d'épreuve type	Age	Ancienneté dans le poste	Poste préalable de manager	Nbe de salariés encadrés	Type de salariés	Activité (dominante)
Doriane	1	45	3	Non	4	Cadres	Fonctionnelle
Rémi	1	48	8	Oui	6	Cadres	Fonctionnelle
Marc	1	43	3	Oui	17	Cadres	Fonctionnelle
Chloé	2	38	0,5	Oui	5	Cadres	Fonctionnelle
Bastien	2	31	4	Non	15	Non-cadres	Fonctionnelle
Inès	2	49	0,5	Oui	45	Non-cadres	Opérationnelle
<i>Moyenne</i>	<i>1,5</i>	<i>42</i>	<i>3</i>		<i>15</i>		

Tableau no 32 : Facteurs personnels et contextuels des managers ayant un rapport distant à l'épreuve type

	Manager				Equipe		
	Nbe d'épreuve type	Age	Ancienneté dans le poste	Poste préalable de manager	Nbe de salariés encadrés	Type de salariés	Activité (dominante)
Auguste	1	48	5	Oui	27	Non-cadres	Opérationnelle
Kevin	1	45	1	Oui	80	Non-cadres	Opérationnelle
Queenie	2	45	7	Oui	7	Cadres	Fonctionnelle
Tiphaine	2	43	0,25	Oui	15	Non-cadres	Opérationnelle
Léa	2	38	1,5	Oui	45	Non-cadres	Opérationnelle
Ugo	3	43	1	Oui	30	Non-cadres	Opérationnelle
Henri	4	36	8	Oui	120	Non-cadres	Opérationnelle
Noé	5	41	0,5	Oui	30	Non-cadres	Fonctionnelle
<i>Moyenne</i>	<i>2,5</i>	<i>42</i>	<i>3</i>		<i>44</i>		

Tableau no 33 : Facteurs personnels et contextuels des managers ayant un rapport familial à l'épreuve type

Concernant les facteurs plus contextuels que sont l'équipe et l'activité encadrée, nous relevons des différences intéressantes. Tout d'abord, plus le nombre de salariés encadrés augmente et plus le rapport à l'épreuve type est familial. Le nombre moyen de salariés encadrés par les managers au rapport distant à l'épreuve est de 15 contre 44 pour les managers au rapport familial. De la même façon, l'encadrement d'une équipe opérationnelle de non-cadres est, à trois exceptions près, indicateur du rapport à l'épreuve. Dans les tableaux ci-dessus, les équipes fonctionnelles composées de cadres sont de taille inférieure à 18 salariés. L'interprétation que nous pouvons avancer pour ces différences est la suivante : l'encadrement d'équipes de petites tailles expose mécaniquement à moins d'épreuves du fait d'un nombre limité de salariés pouvant présenter des difficultés personnelles ou professionnelles. De plus, le management de salariés cadres exposerait moins les managers aux épreuves. Les cadres, principalement localisés dans les

équipes fonctionnelles, étant supposés avoir plus de diplômes, une plus grande autonomie, un rapport au travail plus tourné vers la progression et donc de laisser plus facilement leurs problématiques personnelles en dehors de leur travail :

« C'est plus facile effectivement d'intégrer une personne et de parler d'évolution professionnelle ou d'évolution de carrière ou de prochaines étapes à une personne qui sort de l'école [d'ingénieur] et qui a besoin d'expérience et qui est prête... Dont la motivation principale est la progression [...]. Par rapport à leur niveau d'études et par rapport à leurs attentes et par rapport aux salaires et par rapport à leurs compétences... » (Rémi, E1)

A l'inverse, l'encadrement d'un grand nombre de salariés non-cadres au sein d'une équipe opérationnelle augmente le nombre de situations d'épreuve, amenant les managers à en développer une expérience plus fréquente et variée – et donc installant un rapport familial. Ces salariés sont plutôt jeunes et sans diplômes, avec une expérience préalable faible voire nulle (pour mémoire, la moyenne d'âge dans l'entreprise est de 34 ans). Ceux-ci sont ainsi plus prompts à confier leurs problèmes à leurs managers – et comme ils sont plus nombreux dans les équipes opérationnelles, la fréquence de rencontre d'une épreuve type augmente :

« Et je pense que plus ça ira et plus on le sera [confronté à des problèmes personnels] parce que maintenant, les jeunes sont mal dans leur peau, ils ne discutent plus beaucoup avec leurs parents, ils passent 8h00 au boulot donc ils se confient plus à leur management. » (Wendy, E1)

De plus, les contraintes spécifiques aux postes de travail opérationnels semblent rendre plus difficile la conciliation travail-vie privée. Les exigences horaires, de présence 7 jours sur 7, la procédurisation des tâches et la confrontation aux visiteurs tranchent avec une « vie de bureau » souple de cadres autonomes ayant une capacité d'auto-organisation :

« Après je pense qu'il y a des populations différentes dans les équipes opérationnelles. Il y a des métiers plus difficiles que d'autres, des contraintes plus difficiles que d'autres. On a la chance de ne pas avoir ça dans les équipes support. [...] on n'est pas contraint de travailler le week-end, on n'est pas contraint de se lever à 5h00 du matin pour prendre le premier RER pour être à l'heure pour ouvrir l'attraction [...]. Entre les contraintes, l'équilibre avec la famille, les ressources... financières à la fin du mois etc. Je peux comprendre qu'il y ait des situations difficiles. » (Rémi, E2)

*

* *

Le type d'équipe encadrée, sa taille et la nature des activités et de leurs contraintes propres sont ainsi des facteurs favorisant ou limitant le nombre des difficultés importées par les salariés managés. Notre explication s'arrête ici. En effet, notre échantillon de managers n'est pas représentatif de l'entreprise et nous empêche d'affirmer avec certitude que la diffraction des épreuves s'opère uniquement de cette façon. De plus, les exceptions que constituent Queenie – qui encadre une équipe fonctionnelle de 7 cadres ; Inès qui encadre une équipe opérationnelle de 45 non-cadres – nous invitent à la prudence. La nature des personnalités des salariés¹⁷³, leur ancienneté¹⁷⁴, leurs conflits éventuellement ancrés dans un historique (voir le cas Queenie), le style de management du manager¹⁷⁵ et d'autres facteurs doivent également rentrer en compte dans l'explication de la diffraction des enjeux socio-historiques donnant naissance aux épreuves type. Néanmoins, nous pouvons retenir que l'expérience de l'épreuve et la diffraction des principes lui donnant naissance est fonction à la fois de la sensibilité du manager aux RPS et à l'écoute des salariés – de son rôle actif dans l'introduction de la nécessité d'appliquer le principe d'écoute et d'aide du collaborateur en détresse – et des opportunités d'opérer ce diagnostic – les postes d'encadrement de grandes équipes opérationnelles de salariés non-cadres exposant vraisemblablement à un plus grand brouillage des frontières entre la vie privée et l'entreprise. Après avoir proposé une meilleure compréhension des conditions de naissance des épreuves relatées par nos répondants, nous allons désormais nous intéresser au devenir de ces épreuves.

Affrontement des épreuves (1) : le devenir de la tension de principes

Une fois la tension de principes armée, la situation d'épreuve est constituée. Pour le manager, cela signifie qu'une situation problématique doit être réglée. L'évolution de la tension de principes (soit de sa situation problématique) est conditionnée par deux paramètres – (1) les actions décidées et mises en œuvre par le manager et (2) les effets de ces actions – impliquant notamment l'intervention des autres personnages principaux du récit d'épreuve, et principalement du collaborateur en détresse lui-même.

¹⁷³ « A chaque individu son mode de communication. Toi, en tant que manager, qui dois jongler entre tous les individus. Il y a des gens qui sont hyper-craintifs, à qui tu vas dire : tu es con, le type va répondre toi aussi, tout va bien, et tout le monde s'en va. Il y en a qui sont énormément dans la méthode et à qui quand tu dis tu es con, ils vont dire : hou là, procès, accusations, harcèlement. J'ai créé des risques psychosociaux en disant : tu es con. » (Noé, E1)

¹⁷⁴ « Les anciens sont plus difficiles à gérer que les nouveaux. À décoller de leur confort etc. y compris pour changer de place une chaise... « Essaye d'amener le sourire et le fun car on est dans une entreprise où le fun est présent », même si c'est de plus en plus dur. » (Propos d'un manager, notes d'observation, formation no 2)

¹⁷⁵ « [ce senior manager] est une sorte de... Une sorte de Kadhafi. Quand je dis ça, c'est qu'il ne consulte pas son équipe pour prendre des décisions. [Question : Il est très directif ?] Oui, oui. Je ne sais pas comment c'est possible qu'une personne avec son niveau de statut puisse opérer de la sorte. Ce n'est pas possible. Et là, on arrive très clairement... On arrive aux risques psychosociaux. » (Kevin, E2)

(1) L'introduction du principe d'écoute et d'aide du collaborateur en détresse signifie que le manager, au vu de sa représentation de la situation, le juge nécessaire. Le manager va alors décider d'agir pour faire évoluer la situation vers une résolution en cherchant à dénouer la tension de principes. Cette phase de décision est dépendante des informations que le manager possède et de leur interprétation comme le montre l'épreuve H REd (voir encadré no 15).

Encadré no 15 : Résumé de l'épreuve H REd (Henri)

Henri est dans l'attente d'un retour d'informations d'une collaboratrice dont l'arrêt maladie va se terminer. Celle-ci ne donne pas de nouvelles. Dans une telle situation, Henri peut décider de suivre le principe d'équité de traitement : « Si je vais jusqu'au bout de la procédure, je suis supposé licencier. Je peux aussi lui supprimer ses indemnités journalières... [...] Et je sanctionne ses collègues. Il n'y a pas de passe-droit non plus. » Toutefois, comme il l'indique : « [...] si moi je vais au bout de la procédure, même si je lui envoie les courriers [...]. Sauf que l'on connaît sa situation personnelle. Et on sait qu'elle se retrouve seule avec un enfant et que même si elle avait un appartement à elle, au moins elle a un toit, elle ne se retrouvera pas à la rue, mais il faut quand même qu'elle vive. » La salariée a connu par le passé des problèmes personnels importants : battue par son mari, elle est en jugement de divorce avec un enfant à charge. Comme le précise Henri : « Mais du coup, est-ce que lui mettre une sanction dans la situation dans laquelle elle est actuellement va lui être bénéfique ? Clairement non, on le sait. Donc voilà. Le petit cas de conscience va être là. »

L'application du principe d'équité de traitement entre ici en tension avec l'écoute et l'aide de la collaboratrice par Henri. Pour savoir comment agir, Henri a besoin de contacter la salariée. Il a l'habitude de ce genre de situation et, pour décider de l'action à entreprendre, il doit lui parler : « La plupart du temps, dans des cas similaires avec effectivement des personnes qui avaient une difficulté et qui a un moment donné ne venaient plus, voilà. Premier courrier envoyé juste pour une demande de nouvelles, ce n'est pas une sanction, c'est une demande pour se manifester. En général la personne soit appelle, soit passe et explique vraiment sa situation. Et là, je dis : attends, tu as une semaine qui n'est pas justifiée, tu n'as pas d'arrêt maladie, tu n'as rien. Va voir ton médecin, ne reste pas comme ça. Et cela suit son cours et il n'y a pas de soucis. Mais il y en a d'autres : si tu ne veux pas revenir travailler, moi je ferai mon boulot et voilà. [...] Et après cela se finit en licenciement. Et là il n'y a pas de cas de conscience et pas d'états d'âme. C'est la même équité pour tout le monde. Et ils le savent. »

Comme le signale le verbatim précédent, Henri peut décider de privilégier un principe au détriment de l'autre selon l'échange d'informations qu'il a avec les salariés ayant une absence injustifiée. Dans ce cas précis, Henri n'a pas d'informations. Pire, il ne peut joindre la salariée – les courriers qui lui sont adressés lui reviennent et il n'a ni adresse ni autres coordonnées. Dans l'incertitude, il déclare : « Après, le seul passe-droit, ça va être sur le délai. Cela risque d'être un petit peu plus long parce qu'on a essayé de prendre vraiment le temps de la joindre, de lui envoyer un courrier ».

La tension de principes est donc suspendue au délai qu'Henri peut obtenir en « laissant traîner » la procédure de licenciement (selon lui, trois mois et demi maximum) : « On a le temps de la joindre, de faire en sorte qu'un de ses collègues puisse lui faire passer un message et lui dise : il faut impérativement que tu ailles voir Henri et que tu t'expliques avec lui parce que là, cela ne va pas être possible. Voilà. Donc on a encore un peu de temps. On n'est pas en train de se dire : je signe un courrier de licenciement. » Passé ce délai, sans nouvelles, Henri devra privilégier le principe d'équité et licencier la salariée. A la date du dernier entretien réalisé avec Henri, cette épreuve était toujours en cours.

L'action du manager dépend ainsi des informations que le collaborateur en détresse accepte de partager avec lui. Une fois qu'il détient suffisamment d'informations, le manager va décider d'agir. Ce faisant, il peut suivre deux grandes modalités : (a) privilégier un principe au détriment des autres ou (b) chercher à concilier les principes en tension.

(a) Dans le premier cas, comme présenté dans l'encadré no 16, le manager peut décider unilatéralement de privilégier un principe au détriment de l'autre.

Encadré no 16 : L'épreuve type C REb (Chloé)

Chloé est confrontée à une tension entre le principe d'écoute et d'aide d'un de ses salariés et le principe de continuité de la réalisation du travail. Un collaborateur de son service est en dépression et n'effectue que 10 % de son travail. Chloé estime que les difficultés du collaborateur ont été induites par une réorganisation décidée deux ans auparavant et qui a été « mal vendue » et « mal appliquée ». Selon elle, ce n'est donc pas de la faute du salarié s'il se retrouve à devoir assurer un travail qu'il n'aime pas. Recrutée pour mettre en œuvre cette réorganisation – impliquant de changer la culture du service en accentuant la dimension business – elle ne veut pas l'enfoncer encore plus.

Face à cette tension, elle va privilégier le principe d'écoute et d'aide du salarié. En effet, elle va lui consacrer parfois jusqu'à cinq heures par jour pour l'écouter, le rassurer et comprendre comment améliorer la situation en l'amenant à reprendre son travail progressivement (en attendant, elle prend en charge le travail que la personne n'effectue pas en plus du sien). Elle explique qu'elle veut bien faire abstraction de la performance pour trouver le temps de changer. Ce faisant, elle dénoue la tension de principes en acceptant de suspendre le principe de continuité de réalisation du travail – suspension dont le coût est qu'elle assure deux postes de travail.

à suivre...

Ainsi, la première modalité d'action est de privilégier un des principes en tension. Les principes étant ambivalents, chacun d'eux peut s'appliquer légitimement. Le manager choisit ainsi en son âme et conscience – ou selon ses états d'âme – le principe qu'il veut privilégier. Le but de cette décision est de supprimer la tension en supprimant, à terme, la nécessité d'appliquer un des deux principes. Dans le cas de l'épreuve ci-dessus (C REb), l'accompagnement vise à rassurer le salarié et à supprimer progressivement sa détresse. La nécessité du principe d'écoute et d'aide du collaborateur disparaîtra avec la détresse. Ce faisant, seul subsistera la nécessité d'application du principe de continuité de la réalisation du travail – le mieux-être du salarié permettra à Chloé de tenter des actions qui ne seront plus susceptibles de l'enfoncer.

(b) La seconde modalité est, à l'inverse, la tentative de conciliation des principes. Si les principes sont ambivalents, ils ne sont pas nécessairement opposés ou contraires (voir l'encadré no 17).

Encadré no 17 : L'épreuve type B REEd (Bastien)

Bastien a décidé d'intervertir deux salariées qui effectuent depuis trois ans la même tâche auprès de clients internes différents. Il a pris cette décision après avoir incité à plusieurs reprises les deux salariées à travailler ensemble afin que l'une puisse être le *back-up* de l'autre. Constatant qu'elles continuent à opérer seules. Il a donc forcé leur polyvalence. Après six mois : « [...] on a vu un niveau de performance complètement s'effondrer. L'une des deux ne voulait pas l'admettre et disait qu'il lui fallait du temps pour y arriver [...] Et l'autre, en fait, a complètement perdu pied et n'a pas voulu le dire. Mais on l'a vu. » L'effondrement des niveaux de performance arme la nécessité de l'application du principe de continuité de réalisation de l'activité. En parallèle, constatant la difficulté, Bastien introduit la nécessité du principe d'écoute et d'aide des deux salariées : ce second principe entre ainsi en tension avec le premier.

Face à cette tension, Bastien approfondit le diagnostic de l'origine de la difficulté : « Est-ce que c'est réellement parce qu'elles n'y arrivent pas ou est-ce qu'elles y mettent de la mauvaise volonté ? ». Sa conclusion est que les deux salariées ne communiquent pas leur expérience : « C'est-à-dire que la fille qui avait [zone 1] et qui a repris [zone 2] a voulu faire [zone 2] toute seule et n'a pas profité de l'expérience des acquis de l'autre. Et inversement. » Pour autant, Bastien ne va pas menacer et sanctionner les collaboratrices pour insuffisance (ou mauvaise volonté) ni, à l'inverse, réaffecter les deux salariées à leur postes précédents (« on reprend tout à la normale et tout le monde est content, on reprend son petit confort et le train-train quotidien »). Il ne va pas privilégier un principe au détriment de l'autre.

Il décide plutôt de poursuivre l'expérience en mettant en place un accompagnement : « Donc j'ai dit que plutôt que d'inverser [...] il fallait que peut-être, nous, on dégage plus de temps pour les accompagner en coaching, pour pouvoir les aider à déjà travailler ensemble et les aider quand elles sont toutes seules et pouvoir leur donner les éléments pour. » Ce faisant, il cherche à concilier la continuité de réalisation du travail tout en aidant les collaboratrices à affronter les difficultés liées à leur isolement. Le but de cette action est de remonter progressivement les indicateurs en rassurant et développant les deux salariées.

à suivre...

Dans l'épreuve ci-dessus, l'action intentée par le manager vise à faire disparaître les deux principes en tension : le mieux-être devrait croître simultanément avec les performances. La seconde modalité de gestion de l'épreuve par la conciliation des principes en tension passe ainsi par la recherche et l'application, par le manager, d'actions susceptibles de faire baisser progressivement la tension entre les principes par leur diminution progressive et simultanée.

(2) La résolution de l'épreuve n'est pas uniquement liée à la décision de mise en œuvre d'une action, elle suppose également que l'action porte ses effets. En cas de succès, l'épreuve peut disparaître comme nous le verrons ci-après (partie Clôture de l'épreuve). Or, toutes les actions ne sont pas couronnées de succès, elles peuvent échouer à résoudre la tension de principes pour deux raisons principales : (a) l'échec de l'action envisagée ou (b) la dérive des effets de l'action envisagée. Ces deux raisons induisent la permanence de la nécessité d'appliquer les principes – et donc la permanence de leur tension. Outre qu'elles perpétuent l'épreuve au lieu de la résoudre – elles concernent indifféremment le destin des deux modalités de résolution des tensions (privilège et conciliation).

(a) La première raison d'un échec est le constat par le manager de l'absence des effets attendus. La situation perdure, ne connaît aucune amélioration (voir l'encadré no 17 bis).

Encadré no 17 bis : Suite de l'épreuve type B REd (Bastien)

Pour résoudre la situation à laquelle il fait face, Bastien a concilié les principes d'écoute et d'aide du collaborateur et de continuité de la réalisation du travail en proposant un accompagnement à ses deux collaboratrices en détresse. Malgré ce coaching, une de ses collaboratrices ne réussit pas à reprendre confiance en elle : « Donc en gros elle s'était arrêtée en disant : je fais le minimum mais je ne veux plus prendre de risques parce que je sais que je vais faire des bêtises. »

Confronté à la stagnation de la situation, Bastien décide alors de « revenir en arrière ». Il va ainsi privilégier le principe d'écoute et d'accompagnement sur le principe de continuité de la réalisation du travail. Il justifie cependant ce choix par le fait qu'il manquait de temps. En effet, Bastien devait changer d'équipe tandis que son senior manager prenait un congé sabbatique. Face à cette imminence de la « perte du management », il décide qu'« il vaut mieux renforcer là-bas et revenir à l'essentiel. »

à suivre...

Dans ce premier cas d'échec, le manager constate le maintien de la situation et donc de la tension des principes – l'appréciation de la nécessité de leur application perdure malgré les actions tentées. Cet échec appelle une nouvelle action de la part du manager.

(b) La seconde raison d'un échec est la dérive des effets de l'action intentée. Cette dérive implique soit que l'action n'atteigne pas le but escompté et qu'elle aggrave la tension de principes au lieu de la réduire (voir l'encadré no 16 bis), soit que la tension se déplace sur un troisième principe émergent. Dans les deux cas, la situation devient intenable en l'état.

Encadré no 16 bis : Suite de l'épreuve type C REb (Chloé)

Pour résoudre la situation à laquelle elle fait face, Chloé a privilégié le principe d'écoute et d'aide du collaborateur (suspendant l'application de celui de continuité de la réalisation du travail). Malheureusement, son action n'aura pas l'effet escompté. En effet, après quelques mois, Chloé « perd pied » : « Ce qui m'avait mis en danger moi, c'était plutôt le fait à un moment donné d'être en surcharge, de manquer du temps et du coup, la fatigue physique faisait que j'avais plus de mal à laisser glisser la forte charge émotionnelle que cette personne me rejetait. [...] Au début, j'avais mis le curseur, j'étais très clair avec lui [...]. Il y avait cette dynamique de dire : non, je ne suis pas psychologue, je suis ton manager, ça je prends, ça je ne peux pas t'aider [...]. Donc j'étais là-dedans. Mais quand ça dure depuis des mois et que ta fatigue continue d'augmenter, tu perds un peu pied. C'est ce qui s'est passé. »

Le principe privilégié n'a pas permis de diminuer la tension avec l'autre principe. La détresse du salarié perdure, tout comme son refus de travailler. De plus, du fait de sa fatigue croissante, Chloé accroît encore son écoute et accompagnement, au-delà des limites qu'elle avait posées auparavant.

.../...

.../...

Chloé est bien consciente des limites de la situation mais ne reçoit pas l'aide qu'elle demande à son N+1. Elle commence ainsi à songer à quitter l'entreprise : « [...] j'étais tellement au bout et que je n'étais pas lucide que je pense que j'étais prêt à donner ma dém. [...] Parce que je n'avais aucun support. ».

La solution est venue de sa participation à un des « cafés-échanges » mis en œuvre suite à la formation RPS. Chloé y a exposé son problème, ses doutes, sa lassitude, etc. et elle est repartie avec des conseils lui permettant d'agir différemment. En l'occurrence, Chloé va choisir de concilier les principes en réintroduisant celui de continuité de la réalisation du travail. Concrètement, au travers d'un entretien de « recadrage », elle précise au salarié qu'elle ne pourra plus lui consacrer autant de temps et qu'elle ne le recevra plus tous les jours. De plus, qu'elle attend de lui qu'il prenne en charge un peu plus de travail.

à suivre...

Dans ce récit, la situation se dégrade du fait d'une dérive de l'application du principe d'écoute et d'aide du salarié. Celui-ci bénéficie d'une situation d'exception, autorisé à se confier sans limites et à ne pas faire son travail tandis que Chloé « perd pied ». La dérive du principe d'écoute et d'aide provient de cette sur-protection du collaborateur. Ce principe demeure nécessaire au cours du temps (la détresse du salarié est toujours présente) tout comme le principe de continuité de la réalisation du travail. Constatant cet échec, Chloé sollicite de l'aide auprès de ses pairs et de la formatrice RPS. L'action réactive qu'elle met alors en place tente de concilier les principes en tension : continuer à protéger le collaborateur tout en exigeant de lui qu'il fasse des efforts. D'autres cas de dérive sont visibles dans les épreuves type étudiées (voir par exemple I REa, R REa ou T REb). Le cas de Doriane (voir 2.1. ci-dessus) est similaire à celui de Chloé, à la nuance près que la dérive de l'accompagnement entraîne un mécontentement des autres salariés de l'équipe du fait de la redistribution des tâches non-effectuées par le collaborateur en détresse. Face à ces reproches, Doriane introduit la nécessité du principe d'équité de traitement. Celui-ci entre en tension avec le principe d'écoute et d'aide mobilisé jusqu'alors. Doriane va alors recadrer le collaborateur – tentant ainsi de concilier les trois principes.

*

* *

L'échec d'une action par son inefficacité ou sa dérive conduit au maintien voire à l'augmentation de la tension de principes et/ou à l'émergence d'un nouveau principe entrant en tension avec un des deux autres. L'épreuve type perdure et appelle de nouvelles actions qui, à

deux exceptions près¹⁷⁶ s'appuient sur une modalité inverse de la précédente. Notons que les raisons de ces échecs et dérives sont variées. Les principales sont l'attitude peu coopérative du collaborateur en souffrance (cas Doriane¹⁷⁷), les difficultés pour le manager à disposer des ressources nécessaires (B REd) ou à trouver du soutien (C REb). Dans d'autres cas, la détresse du salarié perdure parce que la résolution de celle-ci est au-delà du pouvoir du manager, quelles que soient les actions qu'il pourrait entreprendre (renvoi vers le médecin du travail, le prestataire psychologue ou le service social, aménagement des horaires, accord de quelques jours de congés, etc.)¹⁷⁸. Enfin, l'échec des actions peut résulter d'une combinaison entre ces causes ou du fait d'une inexpérience et/ou d'erreurs d'appréciation du manager. En résumé, l'épreuve évolue au rythme des échecs et succès des actions entreprises. Tant que les actions échouent à diminuer la tension entre les principes ou à réduire la nécessité de leur application, l'épreuve perdure.

Affrontement des épreuves (2) : l'état d'exception de l'entre deux

Le strict suivi des procédures de l'entreprise pourrait servir de guide exclusif aux managers pour arbitrer les tensions. Ce faisant, ils privilégieraient la continuité de la réalisation du travail sous le double sens d'atteinte des objectifs de performance fixés et de respect des règles de l'entreprise via des sanctions disciplinaires. Pourtant, les managers ne réagissent pas de la sorte et apparentent cette réaction au manager « insensible ». La résolution de l'épreuve passe plutôt par leur application « souple » des règles de l'entreprise au travers de l'organisation d'un « état d'exception ». Cet état d'exception se présente de multiples façons : non-déclenchement ou abandon d'une procédure disciplinaire (U REb), étirement des délais de la transmission d'une sanction au service RH (H REd) – voire dépassement volontaire de ce délai (N REf) ; intervention pour faire muter un salarié en détresse dans son service (N REi) ou hors de son service (N REg) ; aménagement des horaires ou changement du poste pour convenir au salarié en détresse (A REd ou I REa) ; redistribution du travail du salarié sur ses collègues (D REa) ou encore augmentation du temps consacré à son écoute et/ou la recherche de solutions (C REb ou U REc). Un tel état d'exception est la résultante de l'absence de prescription de la conduite à tenir en situation d'épreuve (il n'y a pas de règle type) et de l'ambivalence des principes pouvant être appliqués (le manager doit faire un choix entre plusieurs formes d'actions légitimes possibles). La nature en partie dissimulée de la situation éloigne la surveillance du N+1. C'est

¹⁷⁶ Dans deux cas (A REd et I REb), les managers ont radicalisé l'application de la modalité précédente en passant d'une tentative d'aménagement du poste de travail à un changement pur et simple de poste au sein de l'équipe.

¹⁷⁷ Ou encore, lorsque le collaborateur en détresse s'engage à mettre en œuvre des actions qu'il ne poursuivra jamais (R REa) ou qu'il cesse de venir travailler (N REi).

¹⁷⁸ Par exemple, un salarié « alcool-dépendant » (U REc), confronté à de gros problèmes familiaux (A REd) ou ayant une « pathologie mentale » (T REb).

donc dans cet arbitraire relatif que se déploie l'action du manager pour résoudre l'épreuve. Cela dit, les forces de rappel exercées par les collègues (reproches au manager de type iniquité ou excès d'écoute), le N+1 (qui surveille les indicateurs de performance et interroge leur dégradation) ou encore la propre santé du manager (qui peut se fatiguer à prendre en charge une partie du travail du collaborateur et/ou ses tourments) permettent d'encadrer cet état d'exception et de signaler ses excès. Enfin, la régulation identitaire de la formation RPS – sous le regard des pairs – signale au manager quel est l'éventail des « bonnes » pratiques pour résoudre la situation.

En résumé, les managers disposent d'un arbitraire minimum – mais néanmoins encadré – qui est, sans doute, la marge de manœuvre nécessaire pour leur permettre d'affronter les épreuves en s'adaptant à la diversité des situations personnelles et des sources de régulation identitaire qu'ils sont amenés à rencontrer – les rapprochant d'une clôture possible, humaine et modérée de l'épreuve, clôture que l'application d'une procédure type rendrait problématique.

Clôture de l'épreuve : le dénouement de la tension de principes

L'épreuve se crée par la naissance d'une tension entre deux principes. Elle disparaît donc avec cette tension. En l'occurrence, la clôture d'une épreuve est constatée lorsqu'un des principes en tension n'est plus jugé nécessaire. Dans l'ensemble des cas achevés étudiés, le principe dont la nécessité disparaît est celui d'aide et d'accompagnement. Cette disparition s'organise autour de deux configurations : (a) soit à la « disparition » du salarié, que ce soit par déclaration d'inaptitude du médecin du travail (H REa, T REb), changement d'équipe et donc changement de manager (N REe, N REg) ou décision de licenciement (N REi, R REa) ; (b) soit lorsque le manager constate un mieux-être du salarié. Lorsque le manager constate en parallèle le retour de ses performances et d'un comportement approprié, c'est également, et simultanément, le principe d'actions destinées à assurer la continuité de la réalisation du travail qui disparaît (voir l'encadré no 16 ter). Dans ces deux types de situation, la tension entre les principes n'a plus d'existence, soit qu'elle ait été réduite à un niveau insignifiant, soit qu'un seul des deux principes subsiste – son application unilatérale n'étant plus entravée.

Encadré no 16 ter : Suite et fin de l'épreuve type C REb (Chloé)

L'action de recadrage de Chloé a marqué un tournant : le collaborateur « habitué » à une sur-protection va mal vivre la réintroduction du principe de continuité de la réalisation du travail opérée par Chloé : « C'est là où la personne en fait s'est vraiment mise en arrêt pendant une très longue période. Là aujourd'hui elle est revenue mais elle a pu récupérer pour de vrai [...] là, en fait, on est dans une autre dynamique. »

.../...

.../...

La conciliation des principes – forme de réajustement du positionnement de Chloé – a donc déclenché une crise. Mais celle-ci est jugée positive car la « dynamique » réinstallée avec le collaborateur après son retour est jugée satisfaisante. Non seulement le salarié se sent mieux mais il assume son travail et entreprend une démarche active de reconversion au travers d'un bilan de compétence proposé par les RH : « [...] au global, je suis contente d'avoir déclenché ça dans la personne en fait. Parce que je pense que cela fait partie de mon rôle de mettre la personne à la bonne place et que la personne se sente bien pour être performante et être congruente par rapport à ce qu'elle sait faire et qu'elle aime faire. Voilà. »

Chloé estime s'être acquittée avec succès de l'épreuve qu'elle affrontait. Cette appréciation résulte d'une diminution de la tension entre les principes d'écoute et d'aide (le collaborateur va mieux) et de continuité de la réalisation du travail (le collaborateur travaille plus et va entamer une reconversion), diminution de tension jusqu'à un niveau suffisamment faible pour qu'il n'oblige plus le manager à arbitrer entre les deux principes. Toutefois, la clôture de l'épreuve n'est pas synonyme d'évaluation subjective de succès (voir l'encadré no 17 ter).

Encadré no 17 ter : Suite et fin de l'épreuve type B REd (Bastien)

Le retour en arrière opéré par Bastien va aboutir à la disparition de la détresse des collaboratrices et, par conséquent, à la disparition de l'épreuve : « Finalement, l'effet que ça a eu, c'est que la fille qui avait complètement perdu confiance en elle, s'est senti écoutée, et finalement commence à récupérer son niveau. » Pourtant, Bastien n'a pas atteint son objectif d'origine : « Après, voilà, on a deux personnes pour lesquelles aujourd'hui on n'a pas réussi à inter-changer leur place au niveau business »

La clôture d'une épreuve est déconnectée de l'évaluation subjective réalisée par les managers. Enfin, une épreuve peut être ponctuelle et clôturée définitivement ou récurrente et en attente d'une prochaine réactivation (voir 3.1.1. ci-avant). Une clôture n'est donc pas systématiquement définitive – des rechutes peuvent survenir.

*

* *

Nous avons proposé une lecture de la dynamique de nos 29 cas d'épreuve en différenciant trois temps de leur « cycle de vie ». Cette dynamique apparaît indissociable de la représentation que le manager se fait de la situation mais également de divers facteurs – au rang desquels la mobilisation d'amortisseurs – sur lesquels nous allons revenir.

3.1.3. Variabilité des épreuves et capacités d'affrontement différentielles des managers

L'évolution des épreuves s'explique en partie par la capacité qu'ont les managers à affronter l'épreuve. Cette capacité est liée aux amortisseurs dont ils disposent et de leur usage au cours de l'épreuve. Ceux-ci permettent notamment d'expliquer pourquoi deux managers ne vont pas s'acquitter de la même manière d'épreuves type d'apparence similaire.

Description des amortisseurs

Nous avons listé l'ensemble des amortisseurs mentionnés par les managers dans nos 29 cas (voir tableau no 34) en reprenant la typologie de Martuccelli (voir Chapitre 2, 3.2.1.).

Amortisseurs des managers	
Infrastructure	Organisation du travail (attribution des postes, gestion des horaires, congés, prescription du travail, etc.) Procédures « managériales » : - Disciplinaires (avertissements, sanctions, licenciements) - Entretiens d'évaluation annuelle (fixation des objectifs, notation des salariés) - Points formels réguliers, points formels ponctuels, points informels (définition de la fréquence, de la durée, du contenu) Opportunités de transfert, mutation des salariés
Ressource	Temps (écoute, prise en charge du travail, conseil, accompagnement) Argent (ressource personnelle)
Aide	N+1, autres senior managers Pairs (via la formation ou une affinité) « Acteurs-relais » (médecin du travail, service social, prestataire psychologue, ressources humaines) Equipe – dont team-leaders
Soutien	Utilisation d'un carnet (mémoriser les faits)

Tableau no 34 : Liste des amortisseurs évoqués par les managers dans les 29 récits d'épreuve

Les « infrastructures » recouvrent les prérogatives associées à l'exercice d'une fonction de management. Le manager peut ainsi organiser le travail de son équipe (gérer l'affectation des salariés aux postes de travail, les horaires ou encore la prescription du travail) mais également activer des procédures « managériales » (le disciplinaire, la fixation des objectifs et leur évaluation dans un entretien annuel ou encore le suivi formel et informel des salariés). Enfin, il peut également saisir les opportunités de transfert ou de mutation des salariés dans le cadre de la gestion des ressources humaines plus globale de l'entreprise. Les « ressources » concernent ce que le manager détient en propre et qu'il peut mobiliser de façon discrétionnaire – principalement son temps (mais également de l'argent personnel, voir T REc). A la différence des ressources, les « aides » sont conditionnelles et ne sont mobilisées qu'avec l'assentiment

d'autrui. Le manager peut solliciter différents acteurs de l'entreprise : verticaux (son N+1 mais également son équipe de team-leaders et plus généralement de salariés) et horizontaux (ses pairs et les acteurs-relais qui sont listés et caractérisés au cours de la formation : les ressources humaines, le médecin du travail – et plus généralement le service de santé au travail, le service social ou le prestataire psychologue). Enfin, le manager dispose de « supports » dont le seul qui ait été mentionné dans un récit d'épreuve est l'utilisation de carnets permettant de mémoriser scrupuleusement les faits afin d'en garder la mémoire exacte (voir l'épreuve H REd)¹⁷⁹.

Au-delà de la connaissance de leur nature, l'intérêt des amortisseurs repose surtout dans leur usage en situation afin de bénéficier de degrés de liberté pour gérer les situations d'épreuve.

Usage des amortisseurs

Les amortisseurs décrits ci-dessus peuvent être mobilisés de deux façons : (1) pour jouer sur l'exposition à l'épreuve ; (2) pour affronter une épreuve.

(1) Nous avons déjà présenté les facteurs contextuels et personnels ayant une influence sur la diffraction des épreuves (voir 3.1.2. ci-dessus). Une troisième catégorie de facteurs, que nous avons appelés organisationnels, favorisent également l'apparition de l'épreuve au sens où ils sont sources de situation de détresse. Il s'agit des décisions de changement prises à un niveau supérieur à celui du manager, décisions qu'il doit appliquer et qui peuvent générer des difficultés auprès de certains salariés (voir les épreuves C REb, M REa et R REa). Un autre facteur provient de la gestion des ressources humaines au niveau de l'entreprise, en particulier des salariés en inaptitude¹⁸⁰. Ceux-ci n'ont pas toujours les compétences adéquates à l'activité du service dans lequel ils échouent, ni le coefficient adapté à l'exécution de tâches simples. Ainsi, les managers ont parfois peu de travail à leur confier (voir l'épreuve I REb). Les managers peuvent avoir une influence limitée sur ces facteurs organisationnels. Dans le cas d'un changement, ils ne peuvent pas véritablement s'y opposer mais préparer sa déclinaison en travaillant en amont avec l'équipe des team-leaders (sous les orientations décidées par le N+1). C'est par exemple ce qu'a fait Marc, avec son équipe pour « formaliser tous les impacts de ce changement » :

« [...] j'estime que nous avons déjà fait très en amont de longues études, j'avais calculé, après différents échanges d'études, réunions... On avait passé [...] 35 heures charge-hommes complète effectivement à étudier toutes les orientations, les possibilités [...] en plusieurs réunions. 1, 2, 3, 4 réunions à plusieurs depuis le mois de décembre. » (M REa)

¹⁷⁹ Dans les entretiens réalisés, nous avons identifié d'autres supports utilisés par les managers en dehors des récits d'épreuve : le soutien du conjoint, des amis, la recherche d'informations sur Internet, la lecture de magazines, etc.

¹⁸⁰ D'après Inès (E2), cette pratique a depuis été interdite par le Président de l'entreprise.

Enfin, concernant la gestion des salariés inaptes, un manager (Fabrice, E1) nous a expliqué qu'il avait « résisté » au parachutage d'un salarié en inaptitude grâce à l'appui de son N+1. L'amortisseur mobilisable dans une telle occasion est l'aide conditionnelle de son responsable – plus ou moins accessible selon la nature de la relation entretenue avec lui¹⁸¹. Une synthèse de ces facteurs est présentée dans le tableau no 35.

Facteurs favorisant l'apparition des épreuves	Facteurs favorisant l'évitement des épreuves
Facteurs organisationnels : - Changements imposés - Parachutage de salariés (en inaptitude)	Amortisseurs mobilisables : - Soutien du N+1 (résistance) - Gestion du changement (équipe)
Facteurs contextuels : - Management d'une activité opérationnelle - Management d'une équipe de taille importante - Management de non-cadres (ou de salariés jeunes et peu diplômés) - Héritage d'une équipe « à la dérive » ou marquée par l'achat de la paix sociale	Facteurs contextuels : - Management d'une activité fonctionnelle - Management d'une équipe de taille réduite - Management de cadres autonomes (ou de salariés diplômés)
Facteurs personnels : - Forte sensibilité à la détresse des collaborateurs - Management plutôt social	Facteurs personnels : - Faible sensibilité à la détresse des collaborateurs - Management plutôt par objectifs

Tableau no 35 : Facteurs favorisant l'apparition ou l'évitement d'une épreuve type auprès des managers

(2) La mobilisation d'amortisseurs est influencée par plusieurs facteurs contraignant le manager ou le favorisant dans l'affrontement de l'épreuve. Précédemment, nous avons déjà relevé des facteurs « situationnels » relatifs au collaborateur en détresse : son « attitude » est décisive pour la réussite de certaines actions d'accompagnement (B REd) et sa détresse peut être plus ou moins influençable par les actions du manager. Nous avons également relevé des facteurs « personnels » tels que l'expérience préalable de l'épreuve du manager (degré de familiarité ou distance à celle-ci) ou encore sa forme physique et mentale (voir le cas C REb). A cela s'ajoute l'usage d'amortisseurs – qui peuvent être disponibles ou défaillants et plus ou moins bien utilisés. Nous avons relevé l'usage quasi-systématique de la ressource « temps » du manager. Celui-ci va en effet prendre du temps pour recevoir les collaborateurs en détresse : pour les écouter et chercher une solution à la situation. Il va également utiliser ce temps pour leur donner des conseils (Q REb, U REc), les rassurer (M REa), mais aussi les recadrer et leur demander des comptes (C REa, D REa), les « coacher » (B REc), leur expliquer en détail

¹⁸¹ Compte tenu de la nature de nos données, nous ne pouvons prolonger cette réflexion sur l'usage d'amortisseurs en vue de repousser ou d'éviter une épreuve. En effet, une telle exploration nécessiterait l'étude de situations d'épreuve type repoussées – ce que nous n'avons pas étudié en particulier.

pourquoi il leur remet une sanction afin d'éviter toute incompréhension ou d'enfoncer le collaborateur (H REb)¹⁸² voire prescrire leur travail de façon stricte (N REg). Le manager peut encore organiser des points formels puis informels pour assurer une surveillance ou une veille (voir à ce sujet le cas Ugo, 2.2.). L'usage de ce temps peut être considéré comme une action en soi pour résoudre le problème en rassurant le salarié ou comme un moment de décision sur les actions à entreprendre (lorsque Kevin [K REa] renvoie un salarié consulter l'assistante sociale de sa mairie pour trouver une solution à son problème de logement ou lorsque Queenie [voir 2.4. ci-avant] essaie d'amener sa collaboratrice à passer au stade suivant de son problème). Enfin, le manager peut considérer *a posteriori* que ce temps était utile (Ugo constate ainsi que cela fait du bien à sa collaboratrice de se confier) ou qu'il était excessif et amenait le manager aux limites de son rôle (Chloé constate ainsi qu'elle consacrait trop de temps, à perte, à son salarié).

L'usage des infrastructures est exclusivement centré sur la résolution de la situation. Les managers vont ainsi tenter de soulager la détresse de leurs collaborateurs en aménageant leurs horaires ou en les changeant de poste temporairement (le temps que les salariés « récupèrent », H REb et N REf) ou définitivement (A REd). Dans le cadre d'une conciliation de principes, ces changements peuvent également permettre au manager de protéger ses indicateurs (N REh). Il s'avère que si les managers des grandes équipes opérationnelles sont plus exposés à l'épreuve, ils disposent davantage d'infrastructures et de possibilités d'action¹⁸³. Comme nous l'avons vu avec le cas de Noé (voir 2.3. ci-avant), un tel changement ne paraît pas toujours pertinent au manager. D'autres infrastructures permettent alors aux managers de se dégager de la responsabilité de la gestion du collaborateur en détresse – en dernière extrémité : la saisie d'opportunités de mutation du collaborateur (N REe) ou, à l'extrême, son licenciement (N REi, R REa).

Les managers ne sont pas seuls face à l'épreuve : ils mobilisent plusieurs « aides », les acteurs-relais. Le N+1 est sollicité de façon exceptionnelle par les managers. Ceux-ci entretiennent trois types de relations avec leur N+1 au sujet de la gestion des collaborateurs en détresse : (a) un dialogue aisé et une bonne entente (le N+1 appuie le manager en cas de besoin, voir N REg) ; (b) un dialogue basé sur le simple échange d'informations (le N+1 peut gérer la situation en cas d'absence du manager) ; (3) une absence de dialogue par peur du manager d'être pris pour un « pleurnichard » ou du fait d'une difficulté du manager à accrocher son attention (dans ce cas, les managers acceptent qu'à son niveau, il n'ait pas à gérer ce type de problèmes).

¹⁸² Consacrant une heure au salarié au lieu des 10-15 minutes habituellement nécessaires dans ce type de situation.

¹⁸³ Comme le souligne la manager d'une boutique de 35 personnes : « J'ai une ligne budgétaire à suivre, je ne peux pas me permettre de sortir une personne [d'un poste] sans que cela impacte les autres. [...] Sur mon autre boutique, c'était un peu différent. Parce que sur une équipe de 130 personnes, on y arrive. Sauf qu'ici, une personne remplace l'autre. Et si une personne est manquante, tu as un problème dans tout en effectif global de la journée. Donc c'est vraiment le flux tendu. » (Pascale, E1)

Cette troisième forme de relation explique que certains managers se trouvent isolés (voir le cas Queenie, 2.4. ci-avant) ou aient des difficultés à trouver une issue à une situation d'épreuve qu'ils estiment bloquée (C REb). Le manager peut également consulter d'autres seniors managers pour débusquer une opportunité de transfert (R REa), ou se tourner vers son équipe de team-leaders pour partager la situation et rechercher des solutions¹⁸⁴ (H REd, N REe). Il va également solliciter ses pairs (dans le cas Noé [voir 2.3. ci-avant], le manager recherche les causes de la situation de détresse auprès de l'ancien manager de sa collaboratrice). Il peut également partager ses doutes et ses angoisses lors de la formation RPS et des cafés-échanges (C REb, D REa). Enfin, les managers sollicitent les acteurs-relais listés et caractérisés au cours de la formation pour deux raisons : (a) chercher une solution et (b) prendre le relais de leur accompagnement de manager, lorsqu'ils estiment être en limite de leur rôle. Ils sollicitent ainsi les ressources humaines sur des aspects juridiques, comme le changement d'un coefficient ou de procédure disciplinaire, mais également sur les modalités et opportunités de développement du collaborateur : formation (plan de formation, droit individuel à la formation, congé individuel de formation), organisation d'un bilan de compétence (C REb), essai temporaire de changement d'équipe (le *shadowing*, I REa). Lorsqu'ils estiment être en limite de leur rôle, les managers renvoient leurs salariés vers le médecin du travail pour une prise en charge d'urgence en cas de crise de pleurs (C REb)¹⁸⁵ – sachant qu'ils peuvent également les inciter à contacter le prestataire psychologue pour une écoute professionnelle en face à face ou par téléphone –, la vérification de l'aptitude (H REa, I REa, T REb) ou l'organisation d'un suivi des salariés (voir le cas Ugo, 2.2. ci-avant). Ils peuvent également renvoyer leurs salariés vers le service social (pour des aspects plus privés comme les problèmes de logement ou d'argent des salariés). Ces aides peuvent également être défailtantes : une minorité de managers exprime des difficultés à obtenir leur soutien du fait d'un sous-effectif de ces services supports, de problèmes de réactivité ou d'une mauvaise qualité de la relation entretenue avec eux (quelques rares interrogations sont également levées sur leur compétence).

Enfin, des facteurs personnels peuvent jouer sur la mobilisation des amortisseurs, comme la fatigue du manager qui peut l'amener à « perdre sa lucidité » (C REb) ou encore son inexpérience de l'épreuve type qui peut l'amener à mettre en œuvre des actions peu efficaces (voir à ce sujet le cas Doriane, 2.1.). A l'inverse, une « bonne forme » du manager et son

¹⁸⁴ Dans ce cas, le manager joue un double rôle : il partage la situation – dans les limites de la confidentialité – et son questionnement mais cherche à développer leurs team leaders en les reprenant lorsque les solutions qu'ils proposent – ou attitudes qu'ils adoptent – ne lui semblent pas correspondre à leur statut.

¹⁸⁵ Un membre du service de santé au travail que nous avons rencontré nous explique que certains managers sollicitent de façon abusive le médecin du travail pour ne prendre aucun risque.

expérience sont autant d'atouts pour l'aider à affronter les épreuves futures – marquant un effet d'apprentissage (voir à ce sujet le cas Ugo, 2.2.). De plus, nous avons relevé que les managers pouvaient méconnaître certains amortisseurs – par exemple certains ne savent pas qu'ils peuvent envoyer un de leurs salariés voir le médecin du travail à tout moment¹⁸⁶. En résumé, plus le manager a d'expérience de l'épreuve, plus il a l'occasion de participer aux formations RPS et aux cafés-échanges (dont nous avons vu qu'ils fournissaient des idées d'action, voir 1.3.2.), plus il est en mesure de connaître quels sont les amortisseurs mobilisables, quels en sont les effets et limites et comment les mobiliser. En l'occurrence, sur ce dernier point, nous avons relevé que les managers ayant un rapport familier à l'épreuve semblaient disposer d'un plus grand confort dans la manière d'affronter les épreuves. Non seulement ils connaissent les amortisseurs mais ils savent également les mobiliser de manière différente pour affronter l'épreuve – quitte à se retrouver aux limites de ce que l'entreprise autorise. Les états d'exceptions qu'ils créent durant l'épreuve sont ainsi le produit de leur propre style de mobilisation des amortisseurs. Nous avons récapitulé ces éléments dans le tableau no 36.

Facteurs <i>contraignant</i> l'affrontement des épreuves	Facteurs <i>favorisant</i> l'affrontement des épreuves
Facteurs situationnels : - Mauvaise volonté (délibérée ou contrainte) du collaborateur - Détresse importante et peu influençable	Facteurs situationnels : - Bonne volonté du collaborateur - Détresse d'importance limitée et influençable
Facteurs personnels : - Rapport distant avec l'épreuve type - Détresse (fatigue, pression, etc.) - Méconnaissance / non-emploi / emploi inadéquat des amortisseurs	Facteurs personnels : - Rapport familier à l'épreuve type - Forme physique et morale - Connaissance des amortisseurs et de leurs emplois
Défaut d'amortisseurs : - Peu de soutien du N+1 ; pression aux résultats - Acteurs-relais en sous effectifs, peu disponible et réactif / doutes de leur compétence - Equipe conflictuelle, de faible taille (peu de solutions d'aménagement poste/horaire) - Contraintes (manager « sur le départ », etc.)	Présence d'amortisseurs : - Grande équipe (nombre important d'opportunités de choix de postes, d'aménagements horaires, etc.) - Opportunités (mutation du salarié, etc.) - Temps disponible - Soutien du N+1 - Acteurs-relais disponibles et réactifs / bonnes relations - Accès à la formation RPS et aux cafés-échanges

Tableau no 36 : Facteurs contraignant ou favorisant l'affrontement d'une épreuve type par les managers

¹⁸⁶ « [Au sujet d'une manager exposant une situation-problème lors de la formation RPS] [...] une des premières choses, c'est déjà de diriger la personne vers la médecine du travail [...]. Et c'est vrai que l'on a écouté cette fille, cette manager, et pour nous c'était évident. Tu fais ça, tu fais ça et voilà. Oui mais est-ce que moi je peux prendre l'initiative de l'envoyer ? Oui bien sûr ! Tu vois, on n'est pas au même niveau. » (Kevin, E2)

En principe, les managers sont dotés des mêmes amortisseurs. En pratique, leur mobilisation – tant leur usage en soi que et leurs multiples usages particuliers en situation – dépend de plusieurs facteurs : personnels, situationnels et de l’accessibilité des amortisseurs. Un manager n’est pas seul responsable de la détresse d’un salarié ni de sa résolution. *La fourniture par l’organisation d’amortisseurs accessibles et de formations permettant de les connaître ainsi que leurs usages apparaît indispensable à l’étayage du bricolage – au sens noble du terme – dont les managers font preuve pour s’acquitter des épreuves qu’ils traversent.*

*
* *

En résumé, la résolution d’une épreuve dépend de divers facteurs personnels, situationnels, contextuels et organisationnels. La compréhension de leur dynamique est conditionnée à la saisie de l’ensemble de ces éléments (voir figure no 33). Néanmoins, aucune configuration de ces facteurs ne semble permettre de prévoir la réussite ou l’échec de l’affrontement d’une épreuve. En cela, toute épreuve reste soumise à une irréductible incertitude.

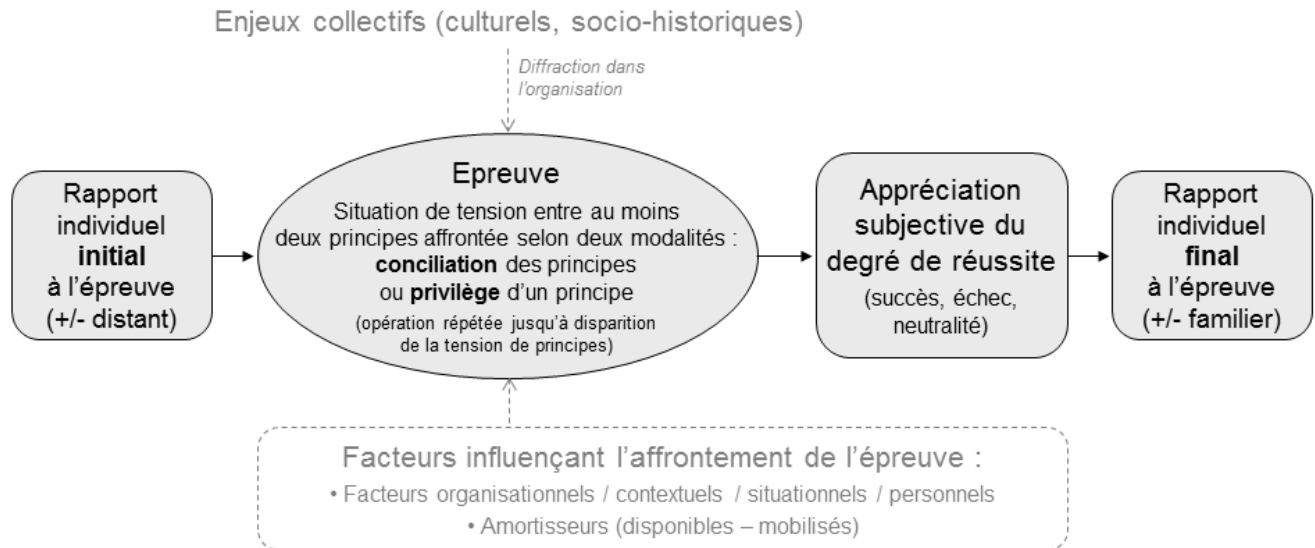


Figure no 33 : Proposition d’une représentation de la dynamique d’affrontement des épreuves

Au-delà de situations de gestion particulières, les épreuves sont pour les managers l’occasion d’expérimenter des dilemmes identitaires, des découvertes, des remises en question et/ou des confirmations de ce qu’ils estiment être en tant que manager.

3.2. Dynamiques identitaires : (re)construire son identité dans et par l'épreuve

Nos 29 cas d'épreuve comportent des différences et des similitudes. Compte tenu de la diversité des facteurs mis en évidence dans l'analyse, nous avons réalisé plusieurs opérations de classement des données en vue de faire émerger la ou les caractéristiques ayant le plus grand pouvoir explicatif des dynamiques identitaires observées. Nous avons ainsi retenu une explication majeure : la dynamique identitaire est principalement dépendante du degré d'expérience des managers de l'épreuve type. D'autres explications concurrentes ont été retenues et explorées (procédure dite de vérification, voir Chapitre 3, 3.3.2.). Cette procédure a confirmé la pertinence du choix effectué tout en introduisant un second rang d'explication : la nature des épreuves – en matière de complexité intrinsèque, d'intensité de la détresse et d'influence possible du manager – affecte également la dynamique identitaire. Nous avons ainsi identifié trois « familles » de cas. Deux familles correspondent à des dynamiques identitaires marquées principalement soit par l'inexpérience de l'épreuve ou, au contraire, par sa maîtrise. La première – dite de l'exploration (3.2.1.) – regroupe des managers ayant un rapport distant à l'épreuve ; la troisième – dite de la maintenance (3.2.3.) – regroupe des managers ayant un rapport familial à l'épreuve. La dernière famille, intermédiaire – dite du raffinement (3.2.2.) – regroupe des cas d'épreuve dont les spécificités court-circuitent la maîtrise qu'en ont les managers. Elle montre qu'un haut degré d'expérience de l'épreuve ne protège pas d'un questionnement identitaire. Ces trois familles forment davantage un continuum qu'une typologie : ce sont trois degrés distincts (bien que présentant quelques variations intrinsèques) du questionnement identitaire.

3.2.1. L'épreuve qui porte son nom : l'exploration identitaire

La première famille regroupe 10 épreuves survenues à sept managers parmi lesquels nous retrouvons les six managers entretenant un rapport distant à l'épreuve¹⁸⁷ (voir le tableau de synthèse en annexe 6). Elles sont l'occasion pour ces managers d'explorer les facettes identitaires par lesquelles ou contre lesquelles ils se définissent, tant dans leurs significations que dans les actions qui permettent de les incarner (à leurs yeux et ceux d'autrui).

Variations intra-groupe

Deux grands types de cas composent cette famille : (1) les situations mettant en scène les managers ayant un rapport distant aux épreuves et (2) une situation au travers de laquelle s'exprime une crise identitaire plus générale d'un manager au rapport familial à l'épreuve.

¹⁸⁷ Pour la qualification de rapport distant ou familial, voir 3.1.2. ci-avant.

(1) Ce premier sous-ensemble de neuf cas rassemble les six managers ayant un rapport distant à l'épreuve. A une exception près, ils gèrent des équipes fonctionnelles de 17 salariés ou moins. Deux d'entre eux occupent leur premier poste en tant que manager. La détresse de leurs collaborateurs provient de sources personnelles, professionnelles ou mixtes. Une situation est d'intensité de niveau faible, les autres sont de niveau élevé (trois cas) ou fort (cinq cas). Sept de ces cas sont achevés (les cas I REb et M REa sont « en cours »). Le cas I REa occupe un statut à part car il est « en pause » (épreuve récurrente en attente d'une rechute). Parmi les cas achevés, deux sont simples, les cinq autres complexes. Ces managers sont ainsi confrontés à des cas tendanciellement complexes, au degré d'intensité de détresse de leurs collaborateurs relativement fort. Par ailleurs, évoluant dans des équipes majoritairement fonctionnelles et ayant peu d'expérience de l'épreuve, ils sont moins armés en matière d'amortisseurs (ils ont moins de possibilités de jeu dans leur organisation du travail) et de connaissances des usages de ceux-ci. La dynamique identitaire de ces cas est globalement similaire mais connaît trois variantes.

(a) Six cas peuvent être assimilés aux premiers affrontements de l'épreuve par les managers concernés (C REb, B REd, D REa, I REa, I REb et R REa). Ces cas suivent la même logique identitaire que celle analysée pour Doriane (cas D REa, voir 2.1.2. ci-avant) et se caractérisent par un travail identitaire d'expérimentation, de délimitation des contours, d'interprétation du contenu et d'équilibrage entre les facettes identitaires véhiculées par le discours de régulation identitaire – incluant ou non un travail identitaire après l'épreuve, travail pouvant être réparateur (B REd ou D REa) ou confirmatoire (voir l'encadré no 18).

Encadré no 18 : L'épreuve type R REa (Inès)

L'intrigue de ce récit d'épreuve peut-être décomposée en trois temps : (a) un salarié ne veut plus faire son travail en prétextant que cela le fatigue et lui fait mal (travail pris en charge par le reste du groupe) : « [...] j'ai un problème avec une personne [d'une de mes équipes] qui a un problème lui personnel, dans la tête vraiment. Par son comportement, il déstabilise énormément ses collègues. » Inès essaie alors de trouver une solution pour la personne, en le recevant et en l'écoutant mais également en recherchant une explication médicale : « [...] j'ai encore un test à faire, et après, si je n'ai pas de problème médical qui fait que l'on peut dire que la personne est inapte à son poste de travail, j'ai quand même un souci. »

(b) Le médecin du travail n'ayant détecté aucune inaptitude, Inès se trouve dépourvue face à la détresse du salarié : « il y a fort probablement plus un problème au niveau de la tête. Il serait un peu sous l'emprise d'une sorte de gourou qui n'a pas une bonne influence ! Et ça, comment je le gère ? J'ai, je dirais, de façon un peu morale, comment je me situe là-dessus, parce que la personne, je ne peux pas lui résoudre son problème. S'il est sous l'emprise d'un gourou, je ne peux pas le résoudre en tant que manager » Elle a alors l'occasion de participer à la formation RPS et y expose tant ses difficultés que ses doutes : « C'est vrai qu'au cours de la formation, j'avais exposé ça. Comment je gère ça ? »

.../...

.../...

La formation permet à Inès de recevoir des conseils et de prendre du recul par rapport à sa situation. « Et [la formatrice] avait dit, c'est vrai qu'à un moment donné, dans le cadre du travail, d'une équipe, s'il y a un membre de l'équipe qui nuit à l'ensemble, à un moment donné il faut effectivement s'en séparer et il n'y a pas d'état d'âme à voir [...] si je devais en arriver à cela, je le regretterais [...] de le formaliser, c'est une avancée. Cela permet de passer une barrière quelque part parce que ce n'est jamais drôle... » Elle réalise que les actions qu'elle a mises en place jusqu'à présent ne sont pas efficaces : « Voilà. À un moment donné, c'est vrai que les discussions qui tournent en rond et qui ne mènent à rien ». De plus, elle n'intervient pas auprès du collectif qui est déstabilisé du fait du report du travail de la personne. Inès prend ainsi conscience qu'en voulant protéger le salarié, elle ne l'a pas aidé et a créé une iniquité : « [...] cela crée après un déséquilibre. Il a une influence sur tout le monde. » Elle va alors décider de modifier son accompagnement : « Pas de le voir moins forcément, mais plus se voir... Plus cadrer le rendez-vous et éviter qu'il ne s'étale en temps. [...] à un moment donné il faut savoir dire qu'on en est là, et, non pas être directif, mais écouter et à un moment donné essayer de remettre un peu la personne sur les rails »

(c) Inès cherche à développer le collaborateur en lui trouvant un nouveau poste qui lui convienne. A ce sujet, elle estime que dans son cas, les RH ne sont pas « d'un grand support » : « J'ai eu une réunion avec eux, ils n'ont pas de solution. Ils n'ont pas forcément cherché. » Un essai de *shadow* a tout de même été organisé durant un mois afin que la personne puisse tester un autre métier dans l'entreprise, sans suite (« les personnes qui l'ont accueilli ont vu ses limites »). Cette absence temporaire du salarié aura eu le mérite : « de détendre un peu l'atmosphère des deux côtés, des collègues et de lui. ». Inès décide alors de changer la personne d'équipe et tout rentre dans l'ordre : « Je l'ai vu il n'y a pas longtemps, la semaine dernière. Il était plutôt content. Apparemment ça va. » En parallèle, elle effectue, ainsi que le médecin du travail, un suivi régulier. Inès déclare cependant que l'avoir changé d'équipe est une « fausse solution » car la personne n'a toujours pas réglé son problème personnel et que c'est la troisième fois qu'il est ainsi changé d'équipe pour la même raison : « On sait que c'est un peu une bombe à retardement ». Elle s'attend ainsi à ce que les difficultés ressurgissent. En attendant : « À chaque jour suffit sa peine (rires). ».

L'épreuve d'Inès est le résultat de la tension entre deux principes : équité de traitement et écoute et aide du collaborateur en détresse. Inès résout la tension en privilégiant le second principe et en se positionnant comme manager « accompagnateur » : temps consacré à l'écoute du salarié et recherche de solutions médicales. Confrontée à une absence de solution et à un questionnement sur ce qu'elle doit faire, elle expose son cas durant la formation RPS. Le discours de régulation identitaire délivré à cette occasion lui fait réaliser qu'elle est allée très loin dans le principe d'écoute et d'aide du salarié au détriment de ses collègues. Les actions qu'elle a mises en œuvre l'ont ainsi placée en manager inéquitable, sorte d'anti-identité atteinte par un excès d'accompagnement. Elle décide de poursuivre son accompagnement, mais en y mettant des limites et consulte divers acteurs-relais (médecine du travail, RH) pour l'aider à organiser le suivi de la personne et à lui trouver un poste dans lequel elle se sentirait mieux. Ce faisant, elle continue à privilégier une facette identitaire de manager « accompagnateur » (soit le principe d'écoute et d'aide) mais en agissant de façon à éviter d'être « inéquitable ». Le travail identitaire qu'elle accomplit est donc liminal : l'interprétation, l'exploration et la délimitation d'une facette identitaire et des actions associées vis-à-vis d'autres facettes.

(b) Les cas B REc et C REa sont deux légères variations. Ils illustrent la création d'une méta-identité (c'est à dire d'une nouvelle facette identitaire) à la jonction de deux facettes par rapport auxquelles les managers se positionnent. Il s'agit ainsi de donner le statut de facette identitaire intégrative ou méta-identité à cette fusion : pour Bastien, c'est le manager « coach » ; pour Chloé, c'est le manager « naturel ». Ces deux méta-identités sont formées des facettes « accompagnateur » et « business » et se construisent contre une anti-identité de manager « insensible » (par excès de focalisation sur le business)¹⁸⁸. Ces dynamiques identitaires sont néanmoins deux explorations car les managers définissent et délimitent les diverses manières d'incarner concrètement, et vis-à-vis d'autres facettes, cette méta-identité.

(c) Le cas M REa se rapproche de cette dynamique à l'exception près qu'il est davantage marqué par la poursuite de l'exploration que son initiation. Le manager concerné, Marc, n'est pas dans la gestion de sa toute première épreuve type. Toutefois, il en a encore un rapport distant et se situe dans les prolongements de ses explorations passées. Ce cas est à la limite de la dynamique d'exploration, se rapprochant du degré suivant de la construction identitaire.

(2) Le second ensemble est constitué d'un cas unique : une situation intervenant sur un terrain personnel fragilisé (Q REa – voir la première épreuve du cas Queenie 2.4.2. ci-avant). Queenie traverse une crise identitaire plus générale autour de la « bonne distance » à trouver vis-à-vis de ses collaborateurs. La première des deux épreuves qu'elle rencontre est l'occasion pour elle de résoudre en partie cette crise : elle entreprend un travail identitaire liminal d'exploration des sphères d'actions de deux anti-identités (le manager « insensible » et « psychologue ») lui permettant de reconstruire son identité narrative de manager « professionnelle ». Pour ce faire, elle s'approprie les éléments du discours de régulation de la formation RPS à laquelle elle a participé, ce qui lui permet de reconstruire une facette identitaire qu'elle souhaite incarner en y intégrant des actions (être à l'écoute) dont elle balise les limites légitimes. Ce travail de délimitation et exploration de la sphère d'actions associée à une facette identitaire reste fragile car il ne s'appuie que sur une seule épreuve réussie. Néanmoins, ce succès permet de calmer les tensions et reproches qui donnaient naissance à sa crise identitaire – et prépare son apaisement.

*

* *

¹⁸⁸ Les termes « accompagnateur », « business » et « insensible » sont utilisés ou impliqués par les propos des deux managers. Ils en ont chacun une interprétation ou appropriation personnelle globalement similaire mais qui, dans les détails, peut varier.

Ces cas sont diverses formes d'exploration identitaire. Cependant, les mécanismes qu'ils impliquent sont communs et relativement distinctifs de ceux des autres familles.

Spécificités du groupe

Au-delà de leur diversité, ces cas partagent une même logique d'exploration identitaire. Les traits distinctifs de cette dynamique sont les suivants : (1) un travail identitaire liminal marqué en intensité, (2) une régulation identitaire visible et influente, et (3) une construction identitaire (en tant que processus et résultat) en forme de définition ouverte d'un système de positionnement entre des identités sociales positives (valorisées) et des anti-identités.

(1) La dynamique d'exploration induit un travail identitaire marqué, révélé par le pâtir subjectif manifeste et le questionnement personnel des managers. En dehors du cas de crise identitaire (Q REa), les managers éprouvent au minimum une franche empathie pour la détresse de leurs subordonnés – attitude d'ailleurs caractérisée par la volonté de ne pas enfoncer la personne –, expriment des doutes sur leur légitimité et/ou leurs actions passées et présentes, évoquent explicitement un état d'âme ou « cas de conscience » ou sont affectés psychologiquement par l'épreuve et la difficulté d'y trouver une issue (stress, épuisement, fatigue, etc.). Ces diverses émotions et états indésirables sont concomitants d'un questionnement sur leur identité managériale : plusieurs manières d'être sont possibles – chacune étant adossée à un des principes en tension. Les managers doivent ainsi négocier entre plusieurs facettes identitaires. Ce travail identitaire est typiquement « liminal » au sens où il est la recherche d'un positionnement dans un entre-deux, l'espace entre deux facettes identitaires. Ce travail reprend la combinaison (a) d'expérimentation de nouvelles « versions » de soi, impliquant notamment de donner un sens personnel aux identités sociales véhiculées par le discours de régulation identitaire de la formation RPS (en ce sens, il y a appropriation personnelle de la régulation identitaire), (b) de questionnement personnel et de changements entrepris en relation avec les réactions d'autrui ou encore (c) de reconnaissance de la pertinence (ou l'inadéquation) de certaines des actions/facettes adoptées (soit les trois pratiques liminales identifiées par Beech, 2011). C'est également une forme de travail identitaire « frontière » (*boundary*) car il concerne la précision des intersections de plusieurs identités sociales (Essers et Benschop, 2009).

(2) Dans ces cas, la régulation identitaire est visible : les managers y ont explicitement recours pour se positionner. Elle s'exprime majoritairement au travers de la formation RPS, qu'elle soit l'occasion de proposer des identités sociales – sous la forme d'actions relevant de la sphère du manager empathique – ou de confirmer les managers dans leur positionnement. Elle s'exprime également dans les procédures à suivre (véhiculant l'image du manager « bon élève »

– soit une régulation d’origine managériale), dans les images véhiculées par autrui (par les pairs au travers de leurs questions et conseils lors de la formation RPS ou d’un café-échanges – soit une régulation culturelle-communautaire) ou encore de la « sensibilité personnelle » des managers (les principes plus généraux qu’ils souhaitent suivre parce que cela fait partie de leurs valeurs – soit une régulation autonome). Cette régulation n’opère pas de façon homogène et s’exerce toujours au travers de l’appropriation que le manager fait des identités sociales proposées (et de leur sphère d’action). Enfin, cette appropriation de la régulation identitaire n’est pas uniquement l’expression d’un contrôle social externe contraignant le manager dans ses choix. En effet, à l’image de Chloé (C REb) ou d’Inès (I REa), les managers cherchent délibérément des repères pour débloquer leur situation et simultanément débloquer leurs positionnements identitaires. En ce sens, les amortisseurs de type « aide » sont un média de la régulation identitaire tant habilitant que contraignant la (re)construction identitaire.

(3) Le processus de construction identitaire propre à cette dynamique est une exploration. Les managers explorent tant le contenu potentiel des facettes identitaires applicables (en matière de significations et d’actions permettant de les incarner) que les limites respectives des facettes en présences. Ils explorent également la nature et la diversité mais aussi les excès et dérives des actions propres à une facette identitaire donnée – ou potentiellement communes à deux facettes identitaires (explorant ainsi les différences de *style* des actions mises en œuvre). Le résultat de ce processus prend la forme de l’élaboration d’un système de positionnements identitaires possibles entre des facettes identitaires – certaines étant valorisées – et des anti-identités, facettes partiellement en recouvrement. Comme le montre la diversité interne des cas étudiés, ce système est relativement plastique : il n’est pas arrêté définitivement lors de la première épreuve, il s’appuie sur des facettes identitaires préexistantes (dont le manager fait évoluer le sens) et se reconstruit au gré des premières épreuves rencontrées – ou des crises identitaires traversées – à la manière d’un ajustement progressif. L’exploration désigne ce travail ouvert de construction identitaire¹⁸⁹. Le système de positions identitaires ainsi élaboré joue le rôle de référent pour la construction, par les managers, d’une représentation de la situation mais également de leur récit de soi, autorisant l’expression d’une identité managériale relativement cohérente, positive et distinctive malgré les incertitudes propres à l’affrontement de l’épreuve – identité reconnue et valorisable car reposant sur des significations globalement partagées par le manager et ses pairs.

¹⁸⁹ Appliqué à notre épreuve type, cette exploration peut aussi être vue comme l’apprentissage des limites et excès de la position du « bon samaritain ». En voulant « bien faire », le manager n’arrive pas à aider le collaborateur en détresse et se met lui-même en danger (fatigue, etc.). De plus, il est rattrapé par d’autres principes : la nécessité d’atteindre les objectifs mais aussi d’être équitable (et non discrétionnaire). C’est l’apprentissage, parfois douloureux, des limites de la sollicitude qu’ils peuvent apporter à autrui en tant que leurs managers.

*

* *

Cette dynamique d'exploration trouve un prolongement dans les épreuves du raffinement identitaire. Nous allons présenter et distinguer cette seconde famille de cas et le processus d'approfondissement et d'enrichissement des positions identitaires qui la caractérise.

3.2.2. L'épreuve familière : raffinements identitaires

La seconde famille de cas se compose de 11 situations survenues à six managers entretenant un rapport familial à l'épreuve type (voir le tableau de synthèse en annexe 7). Ces épreuves se caractérisent soit par une relative nouveauté soit par un niveau de difficulté élevé qui oblige les managers à tester les limites de leur construction identitaire passée, les amenant un peu plus loin dans la représentation qu'ils se font d'eux-mêmes et des manières d'affronter l'épreuve.

Variations intra-groupe

Deux grands types de cas composent cette famille : (1) des situations d'épreuve suffisamment nouvelles pour que les managers ne puissent appliquer tel-quel le système de positions identitaires issu de leurs expériences passées et (2) des situations déstabilisantes qui révèlent l'activité du questionnement identitaire entretenu par certains managers.

(1) Ce premier sous-ensemble regroupe des situations ayant un caractère de nouveauté. Cinq cas d'épreuve concernent quatre managers : trois sont simples et passés avec succès (H REb, Q REb et U REb) ; les deux derniers étant plutôt simples et en bonne voie de résolution – vers un succès (L REf et U REd). En majorité, les situations de détresse faible à forte, d'origine personnelle. Ces cas ont en commun d'être une occasion d'apprentissage pour les managers. Ainsi, dans l'épreuve H REb, Henri fait face à un collaborateur vivant un divorce douloureux qui a oublié d'appliquer une procédure de sécurité. Ne voulant pas aggraver sa détresse, Henri est néanmoins obligé – par principe d'équité et de continuité de la réalisation du travail – de le sanctionner. Il va donc rechercher des solutions pour concilier ces deux principes avec celui d'écoute et d'aide du collaborateur :

« Donc là, on demande au médecin, on demande aux ressources humaines : qu'est-ce qu'on fait ? Il y a déjà eu des précédents, on essaie de voir un peu comment on l'adapte. Quitte à ce que la sanction, si elle doit tomber, elle doit tomber. » (Henri, H REb)

En mobilisant des amortisseurs de type « aide », Henri recherche une solution qui sera la remise de la sanction mais en prenant de son temps (ressource) pour lui expliquer la démarche et lui proposer de changer de poste le temps de régler ses difficultés (infrastructure) :

« En général, quand on donne une sanction, ça dure entre cinq et 15 minutes. Là on a discuté plus d'une heure. Parce qu'effectivement, il y a eu la remise de la sanction, et derrière une discussion sur le pourquoi et ce qu'il fallait qu'il gère en priorité et s'il avait besoin d'un coup de main qu'il se manifeste [...] On se met d'accord, effectivement, il y a un certain nombre de [postes] qu'il ne prendra pas le temps qu'il règle ses problèmes et après il reprendra son boulot. » (Henri, H REb)

Par la recherche de solutions et la mobilisation originale de divers amortisseurs, Henri va résoudre positivement son épreuve. Il développe ainsi sa compréhension du jeu possible entre différentes facettes identitaires : il a réussi à se positionner comme manager « garant du cadre », « équitable » et « accompagnateur » grâce à la mise en œuvre de nouvelles actions. Cet apprentissage lui permet de raffiner le système de positions identitaires possibles – et des actions correspondantes – qu'il avait préalablement élaboré lors de ses premières expériences de l'épreuve. Les autres cas suivent une logique similaire. Nous avons déjà analysé les cas Ugo et la seconde épreuve vécue par Queenie (voir 2.2. et 2.4. ci-avant). Nous avons ainsi montré que le cas Ugo (U REb) était marqué par un travail identitaire de raffinement des contours, du contenu et du style de performance de la sphère d'actions de la facette identitaire à laquelle il s'identifie. De son côté, Queenie (Q REb) confirme sa position identitaire de manager « professionnelle » en étendant la sphère d'actions correspondantes autour des moyens d'aider sa collaboratrice à avancer dans son problème plutôt qu'en le ressassant. Enfin, le dernier cas (U REc) est l'occasion pour Ugo de prendre conscience qu'il devra procéder différemment à l'avenir :

« Oui parce qu'on n'a peut-être pas fait suffisamment attention au moment de l'accueil. On n'a peut-être pas été suffisamment vigilant. [...] C'est pour ça que je dis que les torts sont partagés et que ça n'est pas que de sa faute. Ce serait déplacé de ma part. C'est une leçon pour nous. Que cela ne se reproduise pas. » (Ugo, U REd)

Par leur nouveauté, ces cas d'épreuve sont l'occasion pour les managers de chercher de nouvelles solutions ou d'apprendre des « leçons » sur la façon dont ils devront procéder à l'avenir. Il ne s'agit pas pour eux de modifier radicalement leur approche de l'épreuve mais de la revisiter pour enrichir leur compréhension des multiples manières dont ils peuvent y faire face. Ainsi, les managers enrichissent et approfondissent (ils « raffinent ») leur représentation du système de positions identitaires possibles précédemment élaboré.

(2) Le second sous-ensemble de cas est relatif à six expériences survenues à deux managers : Tiphaine (T REb et T REc) et Noé (N REe, N REf, N REg et N REi). Ces situations d'épreuve se démarquent des précédentes car elles sont plus déstabilisantes que nouvelles. La détresse des collaborateurs est davantage élevée à forte et trois de ces épreuves sont considérées comme des échecs par les managers : une mésentente irrécupérable avec un chef d'équipe qui s'achève par une mutation (N REe), le transfert d'une salariée jugée peu susceptible de faire face aux exigences du poste (N REg – le cas Noé analysé ci-avant, voir 2.3.) ou encore le licenciement d'un collaborateur « un peu perdu » (N REi). En outre, trois de ces épreuves entraînent un travail identitaire réparateur (N REe, N REg et T REb). Pour autant, ces épreuves diffèrent de la situation de crise identitaire étudiée ci-dessus (voir 3.2.1.). En effet, elles ne vont pas totalement remettre en question l'identité managériale mais plutôt questionner – modifier et enrichir – le système de positions identitaires que les managers mobilisent face à l'épreuve. Enfin, le caractère éprouvant de ces situations ne semble pas dépendre uniquement de l'épreuve en elle-même. La prise en compte de l'aptitude de Noé et de Tiphaine à se questionner paraît déterminante pour comprendre l'intensité de leur pâtir subjectif :

« J'ai une espèce de vieux principe débilos qui me vient de je ne sais où, de l'éducation ou je ne sais pas, je considère que je suis toujours responsable de ce qui m'arrive. » (Noé, E2)

Comme le souligne Watson (2008), les individus travaillent plus ou moins activement sur leur identité – selon les circonstances ou le moment de leur existence. Les cas de ce sous-ensemble témoignent d'une attitude plutôt active des managers à cet égard. L'affrontement de situations difficiles alimente d'autant leurs questionnements qu'ils sont enclins à remettre en question le système de positionnement identitaire hérité de l'apprentissage des épreuves passées. De plus, Noé comme Tiphaine font preuve, dans leurs récits, d'un certain acharnement à vouloir développer leurs collaborateurs, jusqu'à se reprocher de ne pas avoir tout tenté alors même que l'attitude des collaborateurs en question était hostile à un tel développement. Ces managers se retrouvent ainsi dans une position identitaire difficile à tenir parce que fondamentalement liée à leur « niveau d'humanité » élevé :

« [...] tu rentres chez toi, tu penses à tout ça et par rapport aux minimes résultats, tu peux te dire que ça valait le coup que tu sois affecté un petit peu par ces paroles. Mais ça n'est pas quelque chose que tout le monde va faire. [...] On a tous un niveau d'humanité qui est collé à nous, par contre, il est évident que les personnes qui ont un niveau d'humanité inférieur, elles se protègent plus. Elles sont beaucoup plus protégées de la déception, de l'affectation » (Tiphaine, E2)

Ces épreuves sont éprouvantes par le fait que les managers tiennent, plus que d'autres, à la nécessité du maintien du principe d'écoute et d'aide du collaborateur en détresse. Ce faisant, ils contribuent à amplifier eux-mêmes la difficulté de l'épreuve. Le questionnement identitaire qu'ils expérimentent les amène à raffiner leur apprentissage passé de l'affrontement de l'épreuve type. Ils éprouvent les limites et le coût du système de positions identitaires précédemment élaboré et, *in fine*, le stabilisent et le confirment en une *configuration identitaire* personnelle, gravitant autour d'une facette identitaire valorisée (voir encadré no 19).

Encadré no 19 : L'épreuve type T REb (Tiphaine)

L'intrigue de ce récit d'épreuve peut être décomposée en quatre temps : (a) Tiphaine soutient un collaborateur à qui elle a donné sa chance en le promouvant team-leader (contre l'avis de tous), collaborateur ayant des problèmes personnels (un voisin violent) à qui elle impute ses difficultés professionnelles. Tiphaine reste sur sa ligne de manager empathique et défend son team-leader face aux salariés. (b) Les difficultés se maintiennent malgré le déménagement du salarié. Tiphaine continue néanmoins son accompagnement. (c) Les difficultés empirent subitement quand, lors des congés de Tiphaine, le salarié déclare qu'elle le pousse au suicide. Tiphaine est choquée par ce qu'elle estime être exactement l'inverse de son comportement vis-à-vis de lui. Elle est profondément déstabilisée par ces déclarations et leur impact en matière d'image – même si elle reçoit le soutien de plusieurs personnes dont un représentant du personnel. Tiphaine a résisté à la régulation identitaire de son équipe en persévérant dans un positionnement identitaire qu'elle souhaite incarner : une manager « empathique ». Néanmoins, le choc des déclarations de son team-leader l'amène à se demander si elle n'a pas été trop empathique (sortant de son rôle pour incarner une « assistante sociale », forme excessive du manager empathique). (d) Le médecin du travail diagnostique une pathologie mentale au team-leader.

Tiphaine peut être soulagée : l'épreuve se solde par le départ de son team-leader pour inaptitude ; elle peut être rassurée sur son positionnement identitaire car, quoi qu'elle ait pu faire, le collaborateur aurait, de toute façon, posé des difficultés. Néanmoins, elle se questionne toujours vis-à-vis de ce qu'elle a fait vivre à ses salariés. Elle craint d'avoir été « inéquitable » vis-à-vis d'eux et, selon ses mots, de leur avoir fait vivre « une année de merde ». Elle culpabilise d'avoir endossé, malgré elle, une des identités sociales qu'elle récuse : « Ça m'a terriblement questionné, ça m'a terriblement questionné. Est-ce que je suis allée trop loin ? Qu'est-ce que j'ai fait vivre aux autres ? » Elle entreprend alors de debriefer et de s'excuser auprès d'eux individuellement. Ce travail identitaire réparateur lui permet de se rassurer car ses salariés la soutiennent et l'assurent de leur estime pour ce qu'elle a humainement fait pour son ex-team-leader, malgré l'adversité et les critiques. Cette démarche lui permet ainsi de réparer son identité fragmentée : « Donc ils ont quand même, aussi jeunes qu'ils puissent être, ils ont quand même eu cette intelligence-là de rebasculer les choses. Donc je me suis dit, tout compte fait, ça va. »

Dans cette épreuve, Tiphaine questionne les limites de la facette de manager empathique qu'elle souhaite incarner : la sphère d'actions de cette facette identitaire dérive-t-elle au point de se fondre avec celle d'assistante sociale ? En poursuivant ce qu'elle pensait être juste et en ignorant les critiques, est-elle allée trop loin ? Ainsi, Tiphaine fait face à une remise en cause des frontières entre deux facettes identitaires et les actions qui permettent de les incarner. Les zones de contact entre les sphères d'actions de ces facettes se brouillent. Comment continuer à être un

manager « empathique » dans ces conditions ? Cette épreuve est ainsi l'occasion d'interroger le système de positions identitaires élaboré lors des expériences précédentes de l'épreuve type. Face à cette interrogation, Tiphaine entreprend un travail identitaire réparateur en se nourrissant des images que lui renvoient tant le médecin du travail que ses collaborateurs qu'elle rencontre individuellement. Cette régulation identitaire lui permet de se rassurer : en souhaitant incarner un manager empathique, elle a finalement eu la « bonne » attitude. Le doute terrible de Tiphaine s'estompe – elle reprend confiance dans ses repères passés en ayant une plus claire conscience des troubles dans lesquels la plonge ce positionnement « plus fort qu'elle » :

« Après avoir pris plusieurs coups sur le museau par le biais de la déception, par rapport aux gens que j'ai aidés et que j'ai soutenus, aidés et protégés par rapport à ma hiérarchie [...], où je me suis fait mordre. Des gens qui m'ont mordu. Donc là, je me suis dit : OK, ras-le-bol, l'humain est con ! (rires) Dans des cas comme ça, tu fais table rase. Le social cela suffit, ce n'est pas mon job, mon job c'est ça, ça et ça. Ça marche cinq minutes. Je ne suis pas crédible ! »

*

* *

Au-delà de leur diversité, ces épreuves nouvelles et/ou difficiles sont l'occasion pour les managers de raffiner leur construction identitaire passée et de se préparer aux épreuves à venir.

Spécificités du groupe

Au-delà de leur diversité, ces cas partagent une même logique que nous avons appelée raffinement identitaire. Les traits distinctifs de cette dynamique sont les suivants : (1) un travail identitaire visible par phases, de type *enriching* plus ou moins marqué selon les managers, (2) une régulation identitaire mobilisée en tant que point d'appui, et (3) une construction identitaire en forme de raffinement du système de positions identitaires élaboré précédemment.

(1) Le travail identitaire des managers est majoritairement de type *enriching*, c'est-à-dire un approfondissement des facettes identitaires, du développement d'une compréhension plus riche de celles-ci (Pratt, et al., 2006). Le contenu des facettes identitaires n'est pas redéfini mais complété, précisé par l'identification d'actions supplémentaires ou de style de performance de ces actions – autorisant également un positionnement plus nuancé à la jonction de deux facettes identitaires. Au final, ce travail amène à une confirmation globale de ce système. Les managers faisant face à des situations difficiles effectuent également ce travail d'enrichissement et de confirmation mais en recourant à un travail identitaire réparateur qui évite la fragmentation ou la

dissolution des repères que constituent leur système de positions identitaires. La validité de ce système est questionnée avant d'être confirmée¹⁹⁰. Ce faisant, les managers gagnent une meilleure appréhension des limites et implications du choix de leur positionnement – c'est-à-dire des conséquences des actions entreprises pour maintenir une identité valorisée dans l'épreuve, y compris du coût nécessaire pour maintenir un décalage avec les pressions de la régulation identitaire exercée par autrui. Enfin, ce type de travail identitaire correspond à une forme *soft* de travail identitaire liminal au sens d'une combinaison d'expérimentation (essayer un positionnement soutenu par des actions originales), de questionnement personnel et de changements mineurs en relation avec les positionnements élaborés dans le passé.

(2) La régulation identitaire apparaît ici de deux manières. D'une part, elle s'exerce comme pour tester ou contraindre les managers à affirmer et adapter leurs actions et positionnements (lorsque Henri consulte les ressources humaines pour trouver l'ensemble des possibilités, juridiquement valides, autour de la sanction de son collaborateur) mais, dans le même temps, elle permet aux managers qui la mobilisent d'avoir du feed-back sur les positionnements possibles et les modalités de leur exercice (lorsque Noé sollicite de l'aide auprès des RH, du médecin du travail et de son N+1 pour trouver une solution pour sa collaboratrice). Nous retrouvons le caractère dual (contraignant et habilitant) de la régulation identitaire. D'autre part, elle appuie l'exercice du travail identitaire réparateur en permettant aux managers de juger de l'adéquation de leurs actions passées – et donc de leur positionnement (lorsque Tiphaine interroge le médecin du travail ou s'excuse auprès de son équipe et reçoit un soutien inattendu). La régulation s'exerce via les amortisseurs (aides) que le manager va mobiliser pour affronter l'épreuve, mais elle s'exerce indirectement, sous réserve d'une appropriation par le manager.

(3) En résumé, cette dynamique de raffinement touche les managers ayant un rapport familier à l'épreuve et faisant face à des situations dont la difficulté et/ou la nouveauté relative est l'occasion de confirmer, en la modifiant légèrement, la configuration identitaire élaborée dans l'expérience des premières épreuves. Cette dynamique s'exprime d'autant mieux que ces managers sont enclins à se remettre en question. Toutefois, ces situations ne sont pas l'occasion de déstabilisations identitaires profondes : l'intensité du questionnement ne concerne que l'épreuve en cours et ne déborde pas sur l'identité managériale plus générale. Les managers s'en sortent davantage renforcés que fragilisés. La régulation identitaire y fait office d'étayage contraignant pour approfondir la connaissance du système de positions identitaires adéquates en situation d'épreuve. Les managers développent ainsi progressivement, par ajustement successif,

¹⁹⁰ C'est d'ailleurs la principale différence entre ces situations déstabilisantes et des situations ouvrant une crise identitaire dans lesquelles le travail identitaire réparateur échoue et laisse l'identité managériale fragmentée.

une véritable « configuration identitaire » opératoire dont ils ont éprouvé la solidité – et dont ils assument le coût lorsqu'ils résistent aux régulations identitaires. Cette configuration émergente de l'affrontement d'épreuves nouvelles ou difficiles reflète l'intériorisation progressive des éléments permettant aux managers de produire des récits de soi adaptés aux circonstances.

*

* *

Les épreuves du raffinement identitaire sont encore marquées par une logique d'ajustement, mais celui-ci est marginal. Elles apparaissent ainsi comme le degré intermédiaire entre les épreuves de l'exploration et celles de la maintenance identitaire.

3.2.3. L'épreuve comme routine : maintenance identitaire

La troisième et dernière famille de cas se compose de huit situations survenues à six managers entretenant un rapport familial à l'épreuve type¹⁹¹ (voir l'annexe 8.). Ces épreuves se caractérisent par un niveau de difficulté relativement faible qui permet à ces managers expérimentés de s'acquitter aisément de l'épreuve, sans « remous » identitaires apparents.

Variations intra-groupe

Seuls quatre de ces épreuves sont achevées. Toutefois, sur les quatre autres, deux étaient en bonne voie de résolution à la date des entretiens. Les deux épreuves véritablement « en cours » ou « bloquées » mises à part (H REd et N REh), ces situations sont simples (à une exception) et passées avec succès. Les types de détresses sont majoritairement d'origine personnelle, faibles à fortes. Les managers n'éprouvent pas un pâtir subjectif très important : ils expriment au mieux une empathie pour les problèmes personnels de leurs salariés, tout au plus un petit cas de conscience (H REd). Nous pouvons distinguer deux sous-ensembles de cas : (1) les cas où le manager semble appliquer automatiquement une logique problème-solution et (2) ceux où le manager donne au salarié une dernière chance avant sanction.

(1) Ce premier sous-ensemble regroupe quatre cas (H REa, H REc, N REh et U REc). Le cas N REh est en cours, le manager ne sait pas « comment le vent va tourner ». Les trois autres cas sont achevés ou en passe de l'être. Ils sont illustratifs de ce qui nous semble être l'application d'une « procédure » par le manager, soit la réalisation d'un arbitrage rapide, sans complexes, des

¹⁹¹ Sans surprise, ces managers expérimentés encadrent, à une exception près, des équipes opérationnelles dont l'effectif varie entre 27 et 120 salariés.

actions qu'il va mettre en œuvre pour résoudre l'épreuve – et donc des facettes identitaires qu'il va privilégier (voir l'encadré no 20). C'est donc une procédure personnelle, non instituée.

Encadré no 20 : L'épreuve type H REc (Henri)

L'intrigue de ce récit d'épreuve peut-être décomposée en trois temps : (a) Henri constate qu'une salariée « qui a du potentiel » commet des erreurs. Il la recadre lors de l'entretien annuel d'évaluation : « [...] je lui ai clairement dit que, vu la situation dans laquelle elle était, elle avait un choix à faire ». Malgré cet avertissement, la salariée continue à réaliser des erreurs. De plus, sa détresse provoque un changement dans son comportement : « des petites situations qui étaient plutôt anodines et qui généraient un stress phénoménal. ». Ce stress s'exprime également devant les guests, ce qui pose un problème de comportement par rapport aux standards de l'entreprise : « Se mettre à pleurer en plein milieu d'une journée sans raison apparente... Et quand on allait la voir : oui mais c'est personnel. D'accord c'est personnel, sauf que là tu es au boulot et que du coup, devant des visiteurs, se mettre à pleurer... »

(b) Après plusieurs tentatives infructueuses, la salariée finit par « s'ouvrir » au manager. Henri apprend qu'elle « se traînait un boulet ». Il décide d'accompagner la salariée de façon limitée, ponctuellement en cas de crise : « Nous on peut aider, te sortir de [ton poste], te donner une tâche administrative pendant 1h00 le temps que ça aille mieux, que tu te calmes, voilà. Mais à un moment donné, ça n'est plus de notre ressort. » Henri a conscience qu'il n'a pas de prise sur l'origine de la détresse de la salariée. Il va l'inviter à faire une démarche personnelle en dehors de l'entreprise : « le plus dur, cela a été de convaincre d'aller voir un médecin. [...] tu peux aller voir un psychologue à l'extérieur si tu veux. »

(c) La salariée finit par accepter de consulter un psychologue à l'extérieur de l'entreprise. Pour Henri, sa démarche est payante : « [...] elle a un rendez-vous une fois par semaine avec son psychologue. Cela va nettement mieux, cela se ressent énormément sur son travail. [...] son comportement a changé, elle est plus souriante, elle est plus posée ». L'épreuve est un succès.

Lors de la première phase de l'épreuve, Henri détecte une détresse mais fait prévaloir le principe de continuité de la réalisation du travail en avertissant régulièrement sa collaboratrice de son insatisfaction. Il cherche tout de même à connaître l'origine de la détresse – certainement du fait que la salariée est jugée « à potentiel ». Henri se positionne ainsi à la jonction des sphères d'actions du manager « accompagnateur » et « garant du cadre », dans un style proche de cette dernière facette car ce questionnement ne survient que lorsque la salariée commet des erreurs. Une fois que la salariée lui a confié son problème personnel, Henri change de style d'action pour proposer un accompagnement limité aux cas de crise (changement de poste durant une heure pour se calmer et éviter de renvoyer une mauvaise image aux visiteurs). Il ne va pas plus loin, renvoyant la salariée à une démarche personnelle à l'extérieur de l'entreprise avec un professionnel : l'épreuve se dénoue ainsi suite à la consultation d'un psychologue par la salariée. Ses performances s'améliorent. Henri déclare être content de cette situation pour lui, pour elle et pour son équipe.

Dans ce cas, Henri reste sur la ligne d'une identité managériale qu'il valorise : il est à la fois « garant du cadre » et « accompagnateur », ajustant le style des actions à entreprendre selon l'évolution de la situation. Par ses positions, Henri est loin des excès éventuels d'un manager « insensible », « inéquitable » ou « assistante sociale ». Ce jeu subtil paraît automatique : Henri sait quelles actions mettre en place dans la situation – et quelles sont leurs limites : il n'apprend rien de nouveau sur ses facettes identitaires. Signe de cette résolution sans heurts de l'épreuve, il ne fait part d'aucun pâtir subjectif apparent. La satisfaction qu'il ressent le conforte dans son positionnement : il a maintenu son identité managériale à l'identique, ou presque : d'une part, ce cas peut s'analyser non comme la démonstration d'une stabilité identitaire mais plutôt comme la (re)production – à l'identique – d'un positionnement identitaire valorisé par le manager et approprié à la situation (Henri avait la possibilité de « faire » et d'« être » autrement) ; d'autre part, cette nouvelle épreuve se sédimente dans son réservoir d'expérience et conforte sa confiance en lui en situation d'épreuve. Ce faisant, elle établit un pont entre le passé (la confirmation de la construction identitaire dans les épreuves précédentes) et le futur (la confiance en un « armement » adéquat pour affronter les épreuves à venir).

(2) Le deuxième sous-ensemble constitue une légère variante du premier. Quatre cas (A REd, H REd, K REa et L REa) peuvent être caractérisés par ce que nous avons appelé la « logique de la dernière chance » : les quatre managers concernés par ces épreuves vont tester une dernière fois leurs collaborateurs avant de s'autoriser la mise en œuvre, sans états d'âmes, de mesures disciplinaires. Trois de ces épreuves sont résolues ou en cours de résolution, la dernière (H REd) est « bloquée »¹⁹². Ces épreuves mettent en exergue un questionnement des managers sur la suite à donner aux situations dans lesquelles un de leurs collaborateurs est régulièrement, et sans justifications, absent (H REd, K REa et L REa) ou en retard (A REd). Les managers appliquent tous les règles de l'entreprise et débutent une procédure disciplinaire. Ceci étant dit, comme Henri (H REd), ils conservent un doute sur le bien-fondé de l'application unilatérale de cette sanction. Tous vont essayer de déterminer la raison de l'absence ou du retard et, dans les cas qui nous concernent, vont faire preuve d'empathie pour les difficultés personnelles modérées à fortes qu'ils leur confient. Ayant appris que leur collaborateur est en détresse – son absence n'est pas le fait d'une mauvaise volonté – ils ont un léger cas de conscience : ne pas enfoncer la personne. Ils mettent alors en place un accompagnement en conseillant le salarié sur les personnes qu'il pourrait consulter pour l'aider dans son problème (K REa et L REa) ou en changeant les horaires puis, du fait de l'échec de ces mesures, en changeant de poste (A REd).

¹⁹² Voir le résumé de l'intrigue de l'épreuve, encadré no 15 (Chapitre 4, 3.1.2. ci-avant).

Par leur questionnement du salarié sur l'origine de ses absences/retards, ces managers vont à la fois créer l'épreuve – en introduisant la nécessité du principe d'écoute et d'aide du collaborateur en détresse – et modifier leur positionnement identitaire. Dans les entretiens, ils se définissent en principe de façon préférentielle comme manager « humain » ou « accompagnateur » (identité valorisée), ils évoquent également une autre facette, et « business » ou « garant du cadre » (selon les managers)¹⁹³ qui ne constitue pas une anti-identité mais un rôle nécessaire. Au début de l'épreuve, ils se situent à la jonction de ces deux types de facette identitaire. Ce déplacement de leur identité valorisée vers cette zone mixte est le préalable à deux possibilités selon la réponse du salarié à leur question sur l'origine de leurs absences/retards : soit ils opèrent une bascule sans réserve dans la facette du manager « business » ou « garant du cadre » (au travers de la poursuite d'une sanction disciplinaire) ; soit ils maintiennent la position mixte en vue de ne pas enfoncer le salarié (tout en évitant le basculement dans une position d'accompagnement pur qui risquerait de dériver sur des anti-identités de type « inéquitable » ou « psychologue/assistante sociale »). Ce positionnement et le questionnement qui l'accompagne montrent que les managers maîtrisent l'attitude à adopter face à ces situations.

*

* *

Ces deux sous-ensembles sont proches. Ils ne semblent pas susciter de questionnement identitaire marqué ni poser de difficultés aux managers dans la résolution de leurs épreuves.

Spécificités du groupe

Ces cas partagent une même logique que nous avons appelée maintenance identitaire. Ses traits distinctifs sont les suivants : (1) un travail identitaire latent, (2) une régulation identitaire intériorisée – active en sourdine, et (3) une construction identitaire en forme de maintenance d'une configuration identitaire maîtrisée par le manager.

(1) Ces cas d'épreuve sont affrontés avec aisance par les managers qui s'en acquittent avec succès. Leur travail identitaire n'est visible qu'au travers d'un questionnement : Puis-je sanctionner légitimement sans états d'âmes ? Comment éviter d'enfoncer un collaborateur en détresse ? Ce questionnement est lié à la volonté d'éviter d'être un manager « insensible » et appartient à la sphère d'actions du manager empathique de la formation RPS. Vis-à-vis des cas

¹⁹³ Pour Auguste, la jonction se produit entre un « être humain » et un « manager ».

représentatifs des deux autres familles, ce travail identitaire est latent. Il n'est effectué que pour valider l'opportunité par le manager d'appliquer telle ou telle action correspondant à des positions identitaires précises et témoigne des réticences des managers à s'éloigner de leur facette identitaire valorisée tant qu'ils n'ont pas obtenu d'informations justifiant ce déplacement.

(2) De la même manière, par contraste avec les autres familles, l'exercice de la régulation identitaire dans l'épreuve est plus effacé. A une exception près (H REa), les managers s'appuient sur leur sensibilité personnelle (régulation d'origine autonome) et les procédures de l'entreprise (régulation managériale) pour justifier (à leurs yeux et en creux) la légitimité de leur comportement. En quelque sorte, ces normes sont performées au sens butlérien du terme. En étant intériorisées avec la configuration identitaire leur permettant de faire face à l'épreuve, elles s'expriment en sourdine au travers des actions et questions des managers. La régulation identitaire est davantage reproduite qu'influente dans les positions prises par le manager – signe de son intériorisation après appropriation par le manager dans son apprentissage de l'épreuve et de la ré-assurance de cet apprentissage lors de la formation RPS.

(3) Sans travail identitaire marqué ni influence visible de la régulation identitaire, peut-on parler de construction identitaire ? Si maintenant il y a, ce n'est pas du maintien à l'identique d'une configuration identitaire stable dont il est question mais du processus actif de maintien, exigeant un travail d'entretien d'un positionnement identitaire maîtrisé dont l'épreuve est à la fois l'occasion et le test. En d'autres termes, ce n'est pas parce qu'aucun changement n'est visible que l'épreuve est sans enjeux identitaires : la configuration identitaire du manager est sans cesse remise en question, la familiarité à l'épreuve permettant de limiter les errements et d'agir de façon plus confortable. Concédonsons toutefois que l'expression « construction identitaire » peut sembler quelque peu décalée d'une maintenance qui renvoie à l'idée de stabilité. Pour autant, dans l'approche processuelle dans laquelle nous nous inscrivons, cette dynamique est illustrative du devenir permanent de l'identité (*becoming*) sous son apparence statique. « Rester le même » exige un travail dont l'issue n'est jamais définitivement certaine.

*

* *

Les trois dynamiques décrites précédemment sont résumées dans le tableau no 37. Au-delà de leurs spécificités, ces trois dynamiques peuvent être regardées comme les variations de degré d'un même processus de (re)construction identitaire en situation d'épreuve.

	Travail identitaire	Régulation identitaire	Construction identitaire
<i>Exploration identitaire</i>	Travail identitaire marqué Liminal	Visible, point d'appui du manager	Prospection, délimitation et stabilisation d'un système de positions identitaires possibles
<i>Raffinement identitaire</i>	Travail identitaire visible par phases Enriching et confirmatoire	Présente ponctuellement (étayage contraignant)	Clarification marginale et confirmation globale des positions identitaires adéquates
<i>Maintenance identitaire</i>	Travail identitaire latent Maintenance	Peu visible (intériorisée)	Reproduction quasi-automatique et confirmation d'une configuration identitaire maîtrisée

Tableau no 37 : Récapitulatif des dynamiques identitaires propres à chaque famille de cas

Il est aisé de considérer que la construction identitaire des managers opère selon un schéma progressif, passant de l'exploration au raffinement puis à la maintenance – c'est-à-dire de la constitution d'un système de positions identitaires à sa confirmation et institution en véritable « configuration opératoire » face aux diverses situations issues de la diffraction de l'épreuve type. Cet enchaînement est représentatif de l'explication générale d'une construction identitaire fonction du rapport à l'épreuve entretenu par les managers (de distant à familier). Toutefois, cette première modalité d'enchaînement des dynamiques identitaires paraît par trop linéaire et néglige les allers-retours qui peuvent être provoqués par les épreuves « difficiles ». En cela, les spécificités des cas d'épreuve rencontrés est une seconde explication – de rang explicatif moindre mais décisif – pour comprendre l'expérience des managers en situation d'épreuve. Ainsi, quatre managers (Henri, Léa, Noé et Ugo) nous ont relaté plusieurs cas qui appartiennent soit à la seconde, soit à la troisième famille. L'expérience de l'épreuve ne garantit donc pas le succès systématique de leur affrontement, pas plus qu'elle n'assure une configuration identitaire définitive. Certaines peuvent remettre en question cette configuration et sa validité, provoquant, à l'extrême, une crise identitaire plus générale. Il existe donc potentiellement une modalité d'enchaînement inverse de la précédente, de la déstabilisation à la crise identitaire, amenant le manager à rebasculer dans l'exploration identitaire à la recherche d'un système de positions plus significatif lui permettant de recréer un récit de soi cohérent, positif et distinctif. Enfin, au-delà de ces deux dynamiques linéaires opposées, il existe sans doute de multiples jeux d'aller et retour entre les logiques de raffinement et de maintenance selon les épreuves traversées. Ces jeux dessinent ainsi de multiples relations entre ces trois dynamiques identitaires qui ne peuvent faire l'économie d'une incertitude propre aux situations d'épreuve.

3.3. Vers un processus de construction identitaire en situation

Dans cette dernière partie, nous allons répondre à notre problématique de recherche en proposant une modélisation intégrative du processus de construction identitaire en situation (3.3.3.). Auparavant, nous allons revenir sur les deux sous-processus qui composent cette modélisation : un travail identitaire liminal mené durant l'épreuve (3.3.1.) et un travail identitaire terminal mené en référence à l'appréciation subjective de son affrontement (3.3.2.).

3.3.1. Durant l'épreuve : des positionnements identitaires liminaux

Notre analyse inter-cas montre une continuité entre les principes en tension de l'épreuve et les facettes identitaires adoptées par les managers. La figure du manager « empathique » de la régulation identitaire est reprise et appropriée par les managers dans une figure de manager « humain », « accompagnateur » ou « gestionnaire des RH ». Elle exprime le manager soucieux du principe d'écoute et d'aide du collaborateur en détresse. Le manager « garant du cadre » ou « business » renvoie au principe de continuité de la réalisation du travail dont l'excès est le manager « insensible » ou « inhumain ». De la même façon, le principe d'équité de traitement se signale par la volonté des managers de se distinguer de l'anti-identité du manager « inéquitable ». Ainsi, en souhaitant résoudre l'épreuve, les managers affrontent l'ambivalence des principes en tension via deux grandes modalités que nous avons appelées la conciliation de principes ou le privilège d'un principe sur l'autre (voir 3.1.2. ci-avant). Les actions décidées et mises en œuvre par le manager dépendent de ces choix¹⁹⁴ et matérialisent les positions identitaires adoptées.

Les décisions prises et actions entreprises par les managers pour faire face à l'épreuve comportent ainsi deux dimensions indissociables : (a) la résolution des difficultés posées par la détresse du collaborateur et (b) un positionnement entre plusieurs facettes identitaires. Cette seconde dimension peut être analysée comme l'expression de grandes « stratégies » identitaires incarnées par des « tactiques » identitaires plus précises (Camilleri, Kasterztein, Lipiansky, Malewska-Peyre, Taboada-Leonetti et Vasquez, 1990)¹⁹⁵ :

« Tactiquement, les individus vont réagir en fonction de la représentation qu'ils se font de ce qui est mis en cause dans la situation, des enjeux et des finalités perçues, mais également en fonction de l'état du système dans lequel ils sont impliqués et qui fait peser sur eux une pression constante à agir dans tel ou tel sens. » (Kasterztein, 1990:31)

¹⁹⁴ Nous l'avons vu, ces choix ne sont pas totalement libres mais conditionnées par les facteurs relevés au sujet de la compréhension de la dynamique de l'épreuve (facteurs organisationnels, contextuels, situationnels et personnels).

¹⁹⁵ Toutefois, à la différence des analyses proposées par ces auteurs, nous ne traitons pas des relations entre une identité personnelle (interne) et une identité assignée (externe) mais des relations entre les facettes identitaires évoquées par le manager et vis-à-vis desquelles il se définit.

L'utilisation du terme « tactique » signifie qu'il existe plusieurs options de positionnement vis-à-vis des facettes identitaires. De ce point de vue, ces tactiques sont l'expression d'un **travail identitaire liminal** des managers entrepris pour faire face à l'épreuve, que ce travail soit marqué par une logique d'exploration (expérimentation du système de positions identitaires), de raffinement (enrichissement de ce système) ou de maintenance (reproduction de la configuration identitaire).

Nous avons identifié deux stratégies génériques sous lesquelles se déploient ces tactiques de positionnement identitaire, stratégies couplées aux deux modalités de résolution de la tension de principes : une stratégie d'intégration (concilier les principes) et de différenciation (privilégier un principe).

Stratégie d'intégration et tactiques associées

La stratégie d'intégration signifie un positionnement à la frontière de deux (ou trois) facettes identitaires. Elle permet la conciliation de deux (ou trois) principes. Plus généralement, cette intégration repose sur trois tactiques (voir le tableau no 38). (a) La première, « l'intégration marginale », se manifeste lorsque le manager souhaite tempérer l'expression d'une facette identitaire en se rapprochant d'une autre tout en conservant un style d'action univoque, par exemple le recadrage opéré par Ugo tout en posant des questions pour connaître l'origine des erreurs commises par son salarié (voir 2.2. ci-avant). (b) La seconde, « l'intégration ambiguë », se manifeste lorsque le manager se positionne entre deux facettes, par exemple en mettant en œuvre deux actions simultanées dont le style renvoie à chaque facette, générant une ambiguïté sur son positionnement (par exemple l'alerte donnée par Noé vis-à-vis du médecin du travail pour une prise en charge et vis-à-vis de son N+1 pour trouver une solution, voir 2.3. ci-avant). c) La troisième, « l'intégration productive », renvoie à la création d'une troisième facette identitaire comme dans l'épreuve de Bastien (voir ci-dessus).

Enfin, cette intégration peut également dériver et avoir des conséquences inattendues. Ce dernier mouvement n'est donc pas une tactique à proprement parler mais le destin possible d'une intégration. Nous l'avons appelé « l'intégration glissante » – lorsque le manager souhaite concilier deux principes mais que son action dérive au cours du temps vers l'expression d'une seule de ces deux facettes¹⁹⁶.

¹⁹⁶ C'est par exemple le cas de Tiphaine lorsque, par excès d'accompagnement, elle glisse d'une intégration marginale à la croisée d'une sphère d'actions de manager « empathique » (facette valorisée) et de manager « assistante sociale » vers une position marquée de manager « assistante sociale » du fait de l'accumulation d'actions d'accompagnement du collaborateur (épreuve T REb, 3.2.1. ci-avant).

Tactiques de base	Représentation	Caractéristiques	Cas illustratifs
Intégration marginale		<p>Positionnement à la jonction de deux facettes identitaires</p> <p>Différence de style d'action – la manière dont l'action est mise en œuvre souligne la facette identitaire majoritairement exprimée</p> <p>But : tempérer l'expression d'une facette identitaire</p>	Cas Ugo (U REb)
Intégration ambiguë		<p>Positionnement à la jonction de deux facettes identitaires</p> <p>Impossibilité de différencier le style de l'action, le manager incarne les deux facettes simultanément</p> <p>But : incarner simultanément deux facettes identitaires</p>	Cas Noé (N REg)
Intégration productive		<p>Autonomisation d'un positionnement à la jonction de deux facettes identitaires</p> <p>Création d'une troisième facette identitaire labellisée explicitement (forme supérieure de l'intégration ambiguë)</p> <p>But : constituer une facette identitaire pour dépasser les ambivalences ou contradictions entre deux facettes</p>	Cas Queenie (Q REa et b)
Dérive : intégration glissante		<p>Dérive vers la facette identitaire majeure d'une intégration marginale</p> <p>Mouvement involontaire – glissement vers une facette identitaire par accentuation progressive des actions mises en œuvre (généralement suivi d'un recadrage)</p>	R REa T REb

Tableau no 38 : Présentation des tactiques identitaires d'intégration

Stratégie de différenciation et tactiques associées

La stratégie de différenciation signifie un positionnement clair au sein d'une facette identitaire. Elle permet le privilège d'un des deux (ou trois) principes en tension. Cette différenciation repose sur deux tactiques (voir le tableau no 39). (a) La « différenciation franche » se manifeste lorsque le manager choisi d'incarner une facette identitaire précise, par exemple Inès (I REb) privilégie exclusivement le principe d'accompagnement d'un collaborateur en inaptitude ayant été « parachuté » dans son équipe et qui est en détresse car Inès n'a pas de travail adapté à son coefficient à lui confier. (b) La « différenciation temporaire » se produit lorsque le manager opère une différenciation provisoire en vue de laisser au collaborateur un peu de temps pour se ressaisir. C'est le cas de Léa (L REa) lorsqu'elle se positionne comme manager « accompagnatrice » (privilégier le principe d'écoute et d'aide) pour aider une de ses chefs d'équipe à s'intégrer et à reprendre confiance avant de revenir progressivement à une intégration « accompagnateur » et « business » (concilier deux principes) car elle estime que la chef d'équipe doit assurer les tâches qu'impliquent son statut et son coefficient. Ce faisant, Léa anticipe les dérives éventuelles de l'excès d'accompagnement et crée un état d'exception à durée limitée.

Enfin, comme les tactiques d'intégration, les tactiques de différenciations peuvent dériver : cette « différenciation glissante » est représentée par l'excès d'accompagnement de Chloé (ou encore par celui relaté dans le cas Doriane, voir 2.1. ci-avant). La volonté d'incarner une facette (et de privilégier un principe) peut conduire à terme à une tension avec d'autres principes et à incarner malgré soi d'une anti-identité de « psychologue/assistante sociale ».

*

* *

Les positionnements adoptés par les managers sont liés aux succès ou échecs des actions entreprises (voir 3.1.2. ci-avant)¹⁹⁷ – comme le soulignent les dérives de type intégration glissante ou différenciation glissante. En cas d'échec, les managers peuvent persévérer ou changer de tactiques – ce second choix étant le plus fréquent¹⁹⁸.

¹⁹⁷ « Les réponses des individus [aux questionnements identitaires] ne sont pas simplement conjoncturelles mais elles sont toutes et toujours finalisées. L'anticipation omniprésente des effets détermine et structure l'action. » (Kasterztein, 1990:31)

¹⁹⁸ Deux épreuves donnent à voir un manager persistant dans son action (A REd et I REb).

Tactiques de base	Représentation	Caractéristiques	Cas illustratifs
Différenciation franche		<p>Position identitaire marquée But : exprimer clairement une facette identitaire (soit une identité valorisée, soit un positionnement contre une anti-identité)</p>	<p>I REb N REe T REc</p>
Différenciation temporaire		<p>Déportation identitaire provisoire avant une intégration But : privilégier temporairement une facette identitaire le temps d'atteindre un but donné avant de réintégrer une position plus nuancée (par ex. privilégier le manager accompagnateur le temps de soulager un collaborateur)</p>	<p>B REc L REa</p>
<i>Dérive</i> : différenciation glissante		<p>Dérive vers une intégration marginale Mouvement involontaire – glissement vers une anti-identité par accentuation progressive des actions mises en œuvre (généralement suivi d'un recadrage)</p>	<p>Cas Doriane (D REa)</p>

Tableau no 39 : Présentation des tactiques identitaires de différenciation

La liste des tactiques proposées ci-dessus (tout comme les deux stratégies génériques dont ces tactiques sont l'expression) n'est pas exhaustive et pourrait être complétée. Néanmoins, elle permet de mieux appréhender la manière dont les managers vont tenter de préserver une identité cohérente, positive et distinctive durant l'affrontement de l'épreuve. Ce travail identitaire liminal n'est cependant pas systématiquement couronné de succès. En effet, à l'issue de l'épreuve, l'identité du manager peut être fragmentée à des degrés divers. Ainsi, la construction identitaire ne s'achève-t-elle pas avec l'affrontement de l'épreuve : elle se poursuit *a posteriori*.

3.3.2. *A posteriori* : les enjeux identitaires de l'appréciation subjective de l'épreuve

Sur nos 29 cas, neuf sont toujours en cours. Les autres sont achevés et ont été l'objet d'une évaluation subjective du manager – entre succès, échec et neutralité (voir 3.1.1. ci-avant)¹⁹⁹. Dans la majorité des cas d'appréciation subjective de succès, les managers témoignent d'une satisfaction concernant l'issue de l'épreuve, les actions réalisées et les positionnements identitaires occupés. Au travers de l'épreuve, ils n'ont pas pris de positions éloignées de la représentation qu'ils se font d'eux-mêmes : leur identité n'est pas fragmentée – au contraire, elle est confirmée. A l'inverse, huit épreuves achevées font l'objet d'un travail identitaire opéré par le manager du fait d'une déstabilisation : ils font face à une fragmentation issue d'un écart entre les positions identitaires adoptées et la représentation qu'ils se font d'eux-mêmes. Nous allons revenir sur les deux dimensions de ce que nous proposons d'appeler un **travail identitaire terminal** en référence à son exercice mené après la clôture de l'épreuve.

Le travail identitaire terminal de nature confirmatoire

Les épreuves évaluées subjectivement comme des succès sont l'occasion pour les managers de permettre à un collaborateur en détresse d'aller mieux et de retrouver un niveau de performance satisfaisant. Ce succès est le signe de la pertinence tant des actions entreprises que des positions identitaires adoptées. De plus, le manager a retiré des « bénéfices » concrets de son attitude. En effet, l'évaluation sociale en jeu lors de l'affrontement de ces épreuves est généralement cohérente avec son appréciation subjective. Ainsi, aux yeux du collaborateur en détresse, de l'équipe et d'autres acteurs éventuellement sollicités, le manager obtient une image au moins constante sinon plus positive. En tout état de cause, sa réputation et sa compétence ne sont pas écornées. Ceci est d'autant plus marqué que le manager a affronté une épreuve nouvelle ou difficile et qu'il a rencontré des difficultés à la résoudre. Enfin, comme nous le montre le cas

¹⁹⁹ Parmi les 20 épreuves restantes, 12 font l'objet d'une appréciation subjective de succès par le manager, quatre sont neutres et les quatre dernières sont assimilées à des échecs.

Queenie (voir 2.4. ci-avant), l'épreuve réussie est également l'occasion de restaurer une confiance et des repères lorsque le manager affronte une crise identitaire ou des doutes sur la manière de se positionner. Ce faisant, l'épreuve peut se sédimenter dans l'expérience du manager : elle vient confirmer le résultat des épreuves réussies du passé et/ou restaurer la confiance vis-à-vis de l'affrontement d'épreuves futures.

L'épreuve évaluée comme succès subjectif par le manager et autrui est ainsi l'occasion d'un travail identitaire confirmatoire s'exprimant à des degrés divers : de la confirmation légère du manager se trouvant dans une dynamique de maintenance à la confirmation restauratrice, plus significative, du manager dont l'identité était préalablement déstabilisée (dynamique identitaire exploratoire) en passant par la confirmation rassurante du manager ayant affronté une épreuve nouvelle, délicate et/ou exhibant un degré de questionnement personnel relativement élevé.

Le travail identitaire terminal de nature réparatoire

Une appréciation subjective d'échec renvoie à une insatisfaction du manager sur l'issue de l'épreuve : la détresse du collaborateur n'a pas été atténuée, il n'a pas retrouvé un niveau de performance adéquat, il a continué à cumuler absences et/ou retards injustifiés (voir par exemple le cas Noé, 2.3. ci-avant)²⁰⁰. Cette évaluation signale un questionnement des managers sur leur comportement, ce qu'ils auraient pu/dû faire autrement (ils n'ont pas assez incarné une facette identitaire valorisée) ou ce qu'ils ont fait vivre aux autres membres de leur équipe (ils ont incarné une anti-identité). Ils estiment que les positionnements identitaires pris lors de l'épreuve sont en décalage avec les positions qu'ils valorisent dans les récits livrés en principe – révélant une fragmentation identitaire. Face à celle-ci, les managers opèrent un travail identitaire terminal réparateur. Ce travail est caractérisé par une relecture de la situation à la recherche de la justification de leur action pour atténuer le sentiment de ne pas avoir pu adopter un positionnement identitaire valorisé. Par exemple, la mutation ou le licenciement du collaborateur en détresse est justifié par le comportement passif et de mauvaise volonté de celui-ci malgré le fait d'avoir « tout essayé ». Le manager peut aussi estimer que son collaborateur était « perdu » et rien n'aurait pu empêcher son licenciement²⁰¹.

²⁰⁰ Sur les quatre épreuves évaluées comme échec, trois se soldent par un départ du salarié hors de l'équipe encadrée par le manager – dont un licenciement. La quatrième situation est un « retour en arrière », une décision annulée par un manager qui souhaitait développer la polyvalence de deux collaboratrices (B REc). Une autre situation (R REa), appréciée comme n'étant ni un succès ni un échec, présente également une insatisfaction du manager face à l'issue de l'épreuve – le collaborateur ayant été licencié. Enfin, deux situations (T REb et D REa – le cas Doriane, voir 2.1. ci-avant) sont également révélatrices d'une insatisfaction du manager vis-à-vis de son affrontement de l'épreuve.

²⁰¹ « [...] le gars était sans doute perdu. Et ni lui, ni moi, ni la société n'auraient pu rien changer. Il est parti voir ailleurs s'il y était. » (Noé, N REi)

Ces managers se mettent en scène dans des situations où ils n'ont pas pu être manager « accompagnateur » ou « gestionnaire des RH » car la personne ne pouvait ou ne voulait pas être développée. Le travail identitaire terminal implique une justification *a posteriori* des actions menées en partageant la responsabilité de l'échec et en expliquant avoir fait tout son possible²⁰². Toutefois, cette prise de distance est plus ou moins nuancée selon le degré d'intensité de questionnement ou d'exigences que le manager entretient vis-à-vis de lui-même mais également de la possibilité de mobiliser des amortisseurs.

L'intérêt de ce travail identitaire terminal réparateur est d'atténuer les torsions et fragmentations identitaires ressenties par les managers au sortir de l'épreuve. Si la fragmentation évoquée reste mineure – nous ne sommes pas dans des cas de crise identitaire – le travail réparateur ne la résorbe pas systématiquement dans son intégralité. Ce travail est exercé à des degrés divers selon les managers et les amortisseurs dont ils disposent – et peut aller jusqu'à retourner la perception du manager vis-à-vis de l'épreuve, amenant une confirmation identitaire.

*

* *

A l'issue de l'épreuve, le travail identitaire de nature confirmatoire ou réparatoire, effectué à des degrés divers selon les managers, permet d'achever la (re)construction identitaire opérée en regard de la situation. L'affrontement de l'épreuve peut enrichir le répertoire personnel servant au manager à produire un récit de soi positif et distinctif et soutenir son identité managériale plus générale ou, à l'inverse, fragmenter cette identité à divers degrés. Nous disposons désormais de l'ensemble des éléments nous permettant de proposer une interprétation conceptuelle de la construction identitaire en situation d'épreuve.

3.3.3. Proposition d'une modélisation intégrative

L'épreuve est l'occasion d'une construction identitaire selon un processus articulant travail identitaire liminal et terminal, processus alimenté par diverses sources de régulation identitaire. L'identité construite dont il est question dans ce processus est appréhendée par le biais des facettes qui la composent. Cette construction porte, selon nous, sur trois éléments : l'appréhension des facettes identitaires prises (1) isolément et (2) en relation les unes aux autres, ainsi que (3) la (re)constitution du système de positions identitaires potentiellement mobilisables.

²⁰² « On a vraiment essayé. Je dois avoir un dossier au moins épais comme ça [environ 10 cm], on a vraiment essayé beaucoup de choses. » (Rémi, R REa)

(1) Le processus de construction identitaire va affecter la représentation que le manager se fait de chaque facette identitaire. Par exemple, dans l'épreuve qu'elle traverse, Doriane va explorer ce que signifie être manager empathique en situation (voir 2.1. ci-avant). Elle va mettre en œuvre des actions qui lui permettent d'incarner cette facette et va également en éprouver les limites lorsque la situation perdurera et reflètera une iniquité de traitement avec les autres membres de l'équipe. Ainsi, Doriane explore ce que signifie concrètement d'être un manager empathique – mais également ce que cela ne signifie pas – par l'exploration de la sphère d'actions du manager empathique²⁰³ et de ses limites²⁰⁴. Cette logique se retrouve dans toutes les dynamiques identitaires : dans la dynamique de raffinement, les facettes identitaires sont également révisées mais sous un mode mineur, notamment par enrichissement des actions (et styles d'action) permettant de les incarner²⁰⁵ ; dans la dynamique de maintenance, les facettes identitaires sont individuellement confirmées tant dans leur contenu symbolique que dans les actions qui appartiennent à leur sphère. Toutefois, comme nous l'avons indiqué, la maintenance identitaire n'est pas le stade terminal ultime de la construction identitaire – signifiant la stabilité de la représentation que le manager se fait de ses facettes identitaires. Des mouvements existent dans le sens inverse. Le manager ayant un rapport familier à l'épreuve peut être amené à redonner du sens à des facettes identitaires qu'il pensait maîtriser (le cas Queenie est l'illustration d'une facette identitaire de manager « professionnelle » renouvelée par l'épreuve).

Cette opération n'est pas propre à la facette identitaire valorisée par le manager. Elle concerne aussi les autres facettes identitaires mises en jeu dans la situation. Cela étant dit, le degré avec lequel chacune de ces facettes est révisée peut être variable. Par exemple, Doriane s'approprie principalement la facette de manager empathique – en ayant tout de même une représentation plus ajustée, par contraste, de l'anti-identité de manager « assistante sociale » ou de l'identité plus neutre de « garant du cadre ».

En résumé, l'affrontement de l'épreuve est l'occasion pour les managers d'opérer, à des degrés divers, une appropriation personnelle des identités sociales véhiculées dans les discours de régulation identitaire²⁰⁶. Ils leur (re)donnent du sens et (re)définissent les actions permettant de les incarner. La représentation individuelle des facettes identitaires et de leur contenu (notamment leur sphère d'action) est ainsi le premier élément transformé par l'épreuve.

²⁰³ Par compréhension plus riche de cette facette identitaire – travail identitaire d'expérimentation (Beech, 2011)

²⁰⁴ Par séparation d'avec d'autres facettes identitaires – travail identitaire *boundary* (Essers et Benschop, 2009)

²⁰⁵ Par complément de cette facette identitaire – travail identitaire d'*enriching* (Pratt, et al., 2006)

²⁰⁶ Cette « appropriation personnelle » se signale par la diversité des noms utilisés pour désigner le manager empathique et par les variations de « contenu » (en termes de significations, de valence et/ou d'actions) qu'ils y mettent. Le manager empathique est tour à tour appelé gestionnaire des RH, humain, accompagnateur, à l'écoute, etc. Selon les managers, son contenu varie – par exemple Tiphaine y intègre explicitement les actions permettant d'incarner un manager « assistante sociale » car cela fait partie de sa représentation du rôle de manager.

(2) De plus, nous l'avons esquissé ci-dessus, les facettes identitaires n'existent pas isolément mais en relation les unes avec les autres. Ainsi, dans le discours de régulation identitaire de la formation RPS (voir 1.3.1. ci-avant), le manager empathique est encadré de deux anti-identités : le manager « insensible » et « assistante sociale ». Dans plusieurs récits d'épreuve, les managers dérivent d'une facette de manager empathique vers une de ces anti-identités. Un recadrage leur permet généralement de trouver une position plus équilibrée. La deuxième opération de la construction identitaire en situation d'épreuve est donc une transformation, à des degrés divers, de la représentation individuelle des relations entretenues entre les facettes identitaires mises en jeu dans l'épreuve. Cette représentation permet au manager d'entreprendre des tactiques de différenciation ou, à l'inverse, d'intégration.

(3) Les intrants et produits de l'épreuve sont ainsi les représentations individuelles des managers de leurs facettes identitaires et des relations qu'elles entretiennent. Le processus de construction identitaire est une double opération de transformation variable de ces deux éléments (de l'exploration à la confirmation). Toutefois, un troisième et dernier élément peut être également considéré comme intrant et produit de la construction identitaire en situation d'épreuve. Il s'agit du **système de positions identitaires** que le manager peut occuper en fonction des épreuves rencontrées. De la même façon, ce système est une représentation individuelle qui s'élabore par exploration (il est constitué), raffinement (il est complété et ajusté) et par maintenance (il est confirmé et intériorisé). Il est interdépendant de la représentation des sphères d'actions des identités sociales et de leurs relations et permet la mise en œuvre de tactiques identitaires pour affronter l'épreuve. Autrement dit, il est un répertoire des positions identitaires appropriées à différentes formes de diffraction de l'épreuve type. Il éclaire la prise de décision sur les actions à entreprendre et s'enrichit en retour des conséquences des positions occupées grâce à l'appréciation des effets de ces actions et de leurs dérivés.

*

* *

Ces trois éléments sont des représentations individuelles. Toutefois, nous n'affirmons pas que les managers ont une conscience explicite de celles-ci – ou du moins équivalente au degré de formalisation que nous avons restitué. Leurs représentations sont plus vraisemblablement de nature implicite, intériorisée, et guident leurs actions tout autant que ces actions les révèlent et les modifient en retour.

Synthèse : proposition d'une modélisation de la construction identitaire en situation d'épreuve

Les représentations individuelles concernant les facettes identitaires et le système de positions identitaires qu'elles permettent sont confirmées, transformées ou épurées au cours de l'épreuve mais permettent également aux managers de prendre des positions identitaires dans l'épreuve. Le processus de construction identitaire est ainsi le processus d'évolution ou de stabilisation de cette représentation. Il repose sur deux sous-processus : (1) un travail identitaire liminal au cours de l'épreuve, appuyé par la mise en œuvre de tactiques de positionnements identitaires et par la prise en considération des effets de ces tactiques, double opération permettant, à des degrés divers, de mieux maîtriser les positions adéquates – ou de les fragiliser ; (2) un travail identitaire terminal basé sur l'appréciation de l'adéquation des positions identitaires prises vis-à-vis des facettes valorisées par le manager, appréciation pouvant mener à une confirmation ou à une réparation, à des degrés divers, des représentations identitaires. Ces deux formes de travail identitaire sont menées avec l'appui des ressources de régulation identitaire et influencées par l'expression de divers facteurs influençant tant l'affrontement que l'appréciation de l'épreuve (voir le tableau no 40).

Facteurs influençant l'affrontement des épreuves et la construction identitaire
Facteurs organisationnels : - Changement (imposés) - Salariés inaptes « parachutés » - Accès à la formation RPS / aux cafés-échanges
Facteurs contextuels : - Nature de l'activité managée (opérationnelle / fonctionnelle) - Equipe encadrée (taille, statuts cadres ou non, ancienneté, etc.)
Facteurs situationnels : - Origine et intensité de la détresse du collaborateur - Capacité d'influence du manager sur la détresse - Attitude du collaborateur (passive / active ; bonne / mauvaise volonté ; etc.) - Opportunités ou contraintes (départ du manager, poste ouvert dans une autre équipe, etc.) - Degré de disponibilité des amortisseurs de type infrastructure et aide - Evolution de la situation suite aux actions entreprises
Facteurs personnels : - Rapport à l'épreuve (familier / distant) - Sensibilité à la détresse des collaborateurs - Degré de connaissance et de maîtrise des amortisseurs - Sensibilité à la remise en question - Santé du manager (fatigue, bonne forme, etc.)

Tableau no 40 : Synthèse des principaux facteurs influençant l'affrontement d'une épreuve et la construction identitaire des managers

Nous avons retenu que l'explication principale de la dynamique identitaire – soit exploratoire, raffinement ou maintenance – était en premier lieu liée à un facteur personnel (le rapport à l'épreuve) et en second lieu liée à la nature de la situation (difficulté de celle-ci, notamment eu égard à l'origine de la détresse du collaborateur, son ampleur et l'attitude de ce dernier). Toutefois, au-delà de ces relations explicatives, aucune loi ou schéma causal général n'émerge de façon déterminante. L'incertitude demeure irréductible à l'existence même de l'épreuve. Parmi ces facteurs, la disponibilité (ou le défaut) et la mobilisation des amortisseurs jouent un rôle non négligeable car ils habilitent – et contraignent – le manager dans les actions qu'il peut mettre en œuvre pour résoudre l'épreuve. Ils interviennent directement dans les tentatives de conciliation/privilège des principes en tension. De plus, en tant que vecteur de régulation identitaire – et tout particulièrement les amortisseurs de type « aide » – ils jouent un rôle déterminant dans la conduite du travail identitaire liminal et terminal. Ainsi, la formation RPS et les cafés-échanges sont mobilisés pour rassurer le manager dans le bien fondé des positions prises par le passé (comme dans le cas d'Ugo) tout autant que pour trouver un soutien permettant de débloquer une situation (cas C REb) ou encore pour aider le manager à réparer son identité mise à mal (comme dans le cas de Doriane ou de Tiphaine – T REb).

La prise en compte de l'ensemble de ces éléments nous permet de proposer une modélisation intégrative à la fois la dynamique de l'épreuve proposée précédemment (figure no 33 au 3.1.3. ci-avant) que du processus de construction identitaire qui s'y joue (voir la figure no 34).

*

* *

La modélisation de la construction identitaire en situation que nous proposons est une des interprétations possibles de l'expérience vécue des managers face aux épreuves de gestion de leurs collaborateurs en détresse. En cela, c'est une des réponses possibles à notre problématique – qui comporte des intérêts mais aussi des limites tant du point de vue académique que sociétal. Nous allons revenir sur ceux-ci mais également sur le degré de validité de cette interprétation dans une conclusion générale.

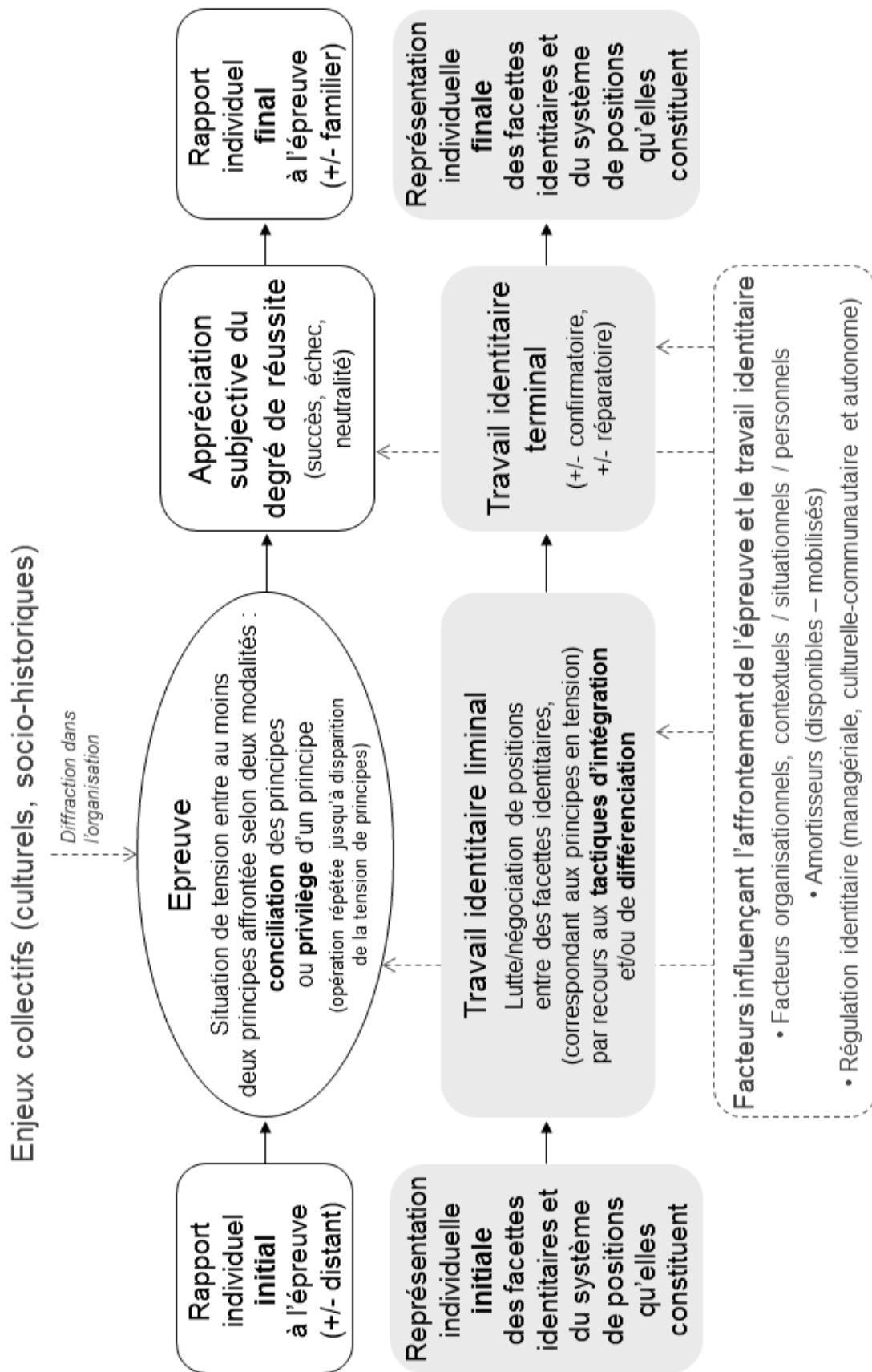


Figure no 34 : Proposition d'une modélisation de la construction identitaire en situation d'épreuve

Synthèse du chapitre 4.

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif de présenter les résultats de notre recherche sur la construction identitaire à l'occasion des situations que sont les épreuves managériales de gestion des collaborateurs en détresse.

- La première partie présente l'épreuve type retenue comme cas pour cette recherche, à savoir la gestion d'un collaborateur en détresse. Nous analysons ensuite la régulation identitaire exercée par l'entreprise en relation avec cette épreuve : la formation RPS (et les cafés-échanges) dévoile la promotion d'une identité sociale de manager « empathique » devant gérer le collaborateur en détresse sans tomber dans le double excès du manager « insensible » (trop peu empathique) ou « assistante sociale » (trop empathique).
- La deuxième partie met en scène quatre récits d'épreuves vécues par des managers. Ceux-ci sont analysés en profondeur afin de révéler les logiques identitaires spécifiques qui traversent chacun des cas. Nous avons ainsi l'occasion d'étudier un cas dans lequel une manager fait face à sa « première épreuve » (Doriane) et deux cas dans lesquels l'épreuve est plus routinière – mais ne conduit pas systématiquement à s'en acquitter avec succès (Ugo et Noé). Enfin, un dernier cas nous montre le rôle de la construction identitaire vis-à-vis de l'imbrication de deux épreuves de niveau de granularité différentes (Queenie).
- La troisième partie propose de revenir sur l'intégralité des cas afin de dégager la dynamique des épreuves et les trois principales dynamiques identitaires qui les traversent. En conclusion, nous proposons une modélisation de la construction identitaire en situation, articulée autour d'opérations de travail identitaire liminal et terminal et variant en fonction de divers facteurs organisationnels, contextuels, situationnels et personnels. Cette modélisation explique comment se (re)construit le système de positions entre plusieurs facettes identitaires – système dont la représentation guide et parfois égare le manager lors de l'affrontement de l'épreuve.

Synthèse de la deuxième partie

Nous avons opté pour une étude de cas multiples pour répondre à notre problématique et proposer une interprétation conceptuelle de la construction identitaire en situation. Cette étude de cas a eu lieu dans l'entreprise Disneyland Paris (DLP) auprès de managers ayant suivi une formation destinée à les aider à faire face aux Risques Psychosociaux (RPS) de leur équipe. Nous avons collecté les données relatives aux épreuves et aux discours de régulation identitaire par le biais d'entretiens avec les managers (semi-directifs et narratifs) et d'observations lors de ces formations et des réunions (cafés-échanges) qui les prolongent.

Le premier résultat de notre recherche est l'identification empirique et la caractérisation analytique de l'épreuve type auquel font face les managers : la gestion d'un collaborateur en détresse. Cette épreuve leur demande d'arbitrer entre des principes en tension : l'aide et l'accompagnement du salarié, la continuité de la réalisation de l'activité et le maintien d'un équilibre au sein de l'équipe.

Le second résultat est la mise en évidence des modalités permettant de performer le discours de régulation identitaire qui vise à « aider » les managers à s'acquitter avec succès de cette épreuve. Diverses pratiques pédagogiques de la formation RPS – notamment l'orientation de la réflexivité des managers – promeuvent ainsi la facette identitaire du manager « empathique » (et sa sphère d'actions : écoute active, renvoi vers les acteurs-relais etc.) contre deux anti-identités : le manager « insensible » et « l'assistante sociale ».

Plusieurs études de cas – dont l'analyse approfondie des récits de quatre épreuves – mettent en évidence des dynamiques identitaires qui, comparées entre-elles, nous permettent de proposer une interprétation de la construction identitaire : les principes en tension de l'épreuve entraînent des tensions identitaires que les managers tentent de dénouer via l'application d'actions apparentées à l'une ou l'autre des facettes identitaires en jeu. Après une phase d'appropriation personnelle du contenu et de la signification de ces facettes identitaires (par expérimentation lors des premières expériences de l'épreuve), les managers peuvent ajuster plus facilement leur position identitaire entre les trois facettes véhiculées dans la formation RPS. Ce faisant, ils traitent l'épreuve avec une plus grande aisance – sans pour autant être assurés de s'en acquitter favorablement. Ce dernier résultat nous permet désormais de revenir vers la littérature et de conclure sur les contributions, limites et prolongements que cette recherche soulève.

CONCLUSION GENERALE

« Faire, non pas devenir, mais faire et en faisant se faire »

Jules Lequier, Comment chercher, comment trouver une première vérité (1865)

1. Evaluation de la validité des résultats de la recherche

Tout au long de ce document, nous nous sommes efforcés d'expliquer en détail, dans une perspective réflexive (Alvesson et Skoldberg, 2009), l'ensemble des procédures et opérations nous ayant permis de collecter et d'analyser les données. Nous avons ainsi signalé à plusieurs reprises que les méthodes mobilisées, par exemple l'entretien et l'analyse narrative ou encore l'observation en « appartenance participante périphérique » (Chanlat, 2005), étaient cohérentes avec l'ensemble de la recherche. La validité sur laquelle nous allons nous centrer ici concerne davantage les résultats. La posture interprétativiste adoptée implique qu'il est impossible d'accéder à la réalité du phénomène étudié et que les résultats produits pour le représenter sont dépendants du chercheur. En effet, d'une part l'identité n'est pas une essence et ne peut être connue directement – tout comme le processus de construction identitaire ; d'autre part notre analyse narrative des récits est une interprétation qui en elle-même, se fonde sur l'interprétation que les managers livrent au chercheur des épreuves qu'ils ont traversées. Nous avons donc produit une représentation de ce phénomène en reconnaissant que d'autres interprétations sont possibles. Néanmoins, comment s'assurer que cette interprétation est valide ?

Les critères classiquement utilisés pour l'évaluation de la recherche qualitative en gestion sont les suivants (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2007) : d'une part, interroger la validité – du construit, de l'instrument de mesure et la validité interne et externe des résultats, notamment le degré de généralisation –, d'autre part, appréhender la fiabilité de la recherche – les opérations d'après lesquelles celle-ci a été conduite permettent-elles de la reproduire à l'identique en vue d'obtenir les mêmes résultats. La fiabilité renvoie également à la notion de complétude et de saturation : la recherche est-elle cohérente, complète, etc. (Gombault, 2005) Notre posture rend difficile l'application de ces critères qui se fondent sur une ontologie présupposant la possibilité d'un accès à la réalité. De plus, l'idée de reproductibilité renvoie à une autre visée de recherche

que notre posture compréhensive. Nous ne souhaitons pas identifier des relations causales mais comprendre l'action des individus, rendre intelligible les conduites en étudiant les discours et le sens vécu, les expériences... autrement dit : « connaître [le phénomène étudié] de l'intérieur et [...] le replacer dans son cadre à partir de ce que les acteurs, qui sont aussi des sujets, en disent. » (Chanlat, 1998:32) En cela, notre posture est davantage subjectiviste qu'objectiviste : plusieurs manières de présenter la réalité peuvent coexister, la différence se situe dans leur capacité à faire sens de la vie sociale (Eriksson et Kovalainen, 2008). Nous devons donc mobiliser d'autres critères pour appréhender la validité ou plutôt la vraisemblance et la résonance de l'interprétation produite. Perret et Girod-Séville (2007) suggèrent de s'intéresser à deux critères : (1) le caractère idiographique de la recherche²⁰⁷ et (2) la capacité d'empathie du chercheur pour saisir les expériences vécues. Pour prolonger cette orientation, elles renvoient à Denzin (1989) selon lequel une interprétation illumine les significations et structures conceptuelles qui organisent l'expérience des sujets. L'interprétation s'évalue en répondant à huit questions (voir tableau no 41) cohérentes avec les critères généralement mobilisés dans les analyses narratives²⁰⁸.

Critères d'appréciation des résultats d'une recherche interprétative
(1) Do they illuminate the phenomenon as lived experience?
(2) Are they based on thickly contextualised materials?
(3) Are they historically and relationally grounded?
(4) Are they processual and interactional?
(5) Do they engulf what is known about the phenomenon?
(6) Do they incorporate prior understandings of the phenomenon?
(7) Do they cohere and produce understanding?
(8) Are they unfinished?

**Tableau no 41 : Critères d'appréciation des résultats d'une recherche interprétative
(d'après Denzin, 1989:63)**

A l'ensemble de ces questions, nous estimons apporter une réponse positive. En effet : (1) la modélisation que nous proposons est bien élaborée à partir des expériences vécues – par exemple, les catégories mobilisées pour élaborer cette modélisation, notamment l'intérêt porté au pàtir subjectif, favorisent la prise en compte des émotions, tourments et dilemmes éthiques expérimentés par les managers face à leurs collaborateurs en détresse – à la limite

²⁰⁷ La description détaillée en contexte du phénomène étudié avec aspects historiques et contextuels – appelée aussi *thick description* en référence à Clifford Geertz (1973).

²⁰⁸ Ces critères sont : (a) la persuasion (l'interprétation est-elle raisonnable et convaincante), (b) la correspondance (les participants de l'étude ont-ils vérifié les interprétations), (c) la cohérence (l'interprétation est-elle plus que seulement *ad hoc*) et (d) l'usage pragmatique (l'étude est-elle réutilisée par d'autres chercheurs dans le cadre d'autres travaux) (Riessman, 2005)

méthodologique près, développée ci-dessous, que les épreuves n'ont pas été observées mais approchées via le récit qu'en ont produit les managers ; (2) les analyse infra-cas ont pour objectif de restituer les cas dans un contexte *épais* ; (3) l'appréhension du concept d'épreuve de Martuccelli implique une réflexion sur les enjeux historiques et sociaux qui leur donnent naissance et en font des événements ancrés dans une époque et une société ; (4) nous nous intéressons explicitement à des processus qui se produisent à l'articulation entre le manager et plusieurs autres acteurs – à commencer par le collaborateur en détresse ; (5 et 6) nous analysons les cas en mobilisant les concepts de travail et de régulation identitaire et d'autres apports des études précédentes en théories des organisations – nous intégrons donc bien les propositions théoriques existantes en matière de construction identitaire ; (7) nos analyses inter-cas nous ont permis de faire émerger une modélisation intégrative qui reflète la dynamique des 29 cas d'épreuve étudiés ; et (8) nous avons étudié un nombre trop limité de cas pour affirmer que notre modélisation est close. Ainsi, de multiples autres diffractions de l'épreuve type sont susceptibles de raffiner l'interprétation produite. Sur la base de ces critères, nous apprécions donc positivement la validité des résultats de la recherche. De plus, les restitutions intermédiaires réalisées aux participants et partenaires de la recherche n'ont pas fait l'objet de commentaires contradictoires ou divergents (voir Chapitre 3. 3.3.2. Techniques d'analyse), ce qui renforce la pertinence de notre interprétation. Cela signifie-t-il que celle-ci est généralisable au-delà des cas étudiés ? Si oui, il s'agit d'une forme analytique de généralisation : « Les propositions théoriques émises sont des « outils » utiles à la compréhension de situations complexes proches du phénomène étudié. » (Hlady Rispal, 2002:167) Nous estimons toutefois que cette généralisation est réduite compte tenu des limites de la recherche (voir 5. ci-après).

2. Discussion sur la problématique de recherche

En théorie des organisations, la majorité des recherches sur la construction identitaire se concentre sur des périodes de changement : lorsque les salariés changent de rôle ou acquièrent un nouveau métier²⁰⁹ ou encore lorsqu'ils traversent des crises²¹⁰. C'est notamment le cas des travaux souhaitant comprendre le développement de l'identité chez les managers nouvellement promus (par ex. Cristol, 2008; Hill, 1992; Kornberger, et al., 2011), via l'analyse des effets de programmes de formation au leadership – ou MBA (par ex. Carroll et Levy, 2008; Sturdy, et al., 2006; Warhurst, 2011) ou encore des crises qu'ils traversent (par ex. Pichon, 2009; Thomas et

²⁰⁹ Par exemple, lors d'un changement de rôle (Ibarra, 1999) ou du développement du métier de soldat (Thornborrow et Brown, 2009), d'architecte (Brown, et al., 2010), de consultant (Costas et Fleming, 2009), de professionnel de santé (Pratt, et al., 2006), etc.

²¹⁰ Par exemple en cas de harcèlement moral (Lutgen-Sandvik, 2008).

Linstead, 2002). Cette stratégie de recherche vise la mise en relief des tensions et variations identitaires ainsi que des facteurs qui les déclenchent ou les modèrent. Notre étude rejoint les travaux s'intéressant à une expérience plus quotidienne de managers ayant déjà passé le stade de développement de leur identité managériale (Down et Reveley, 2009; Sveningsson et Alvesson, 2003; Watson, 1994; 2009). Toutefois, elle s'en distingue par deux éléments : (1) le niveau d'identité auquel nous nous intéressons est plus détaillé que celui de l'identité managériale – nous sommes au niveau des facettes identitaires composant celle-ci – et (2) le niveau de granularité que nous avons retenu est plus fin – nous sommes délibérément au niveau de tâches spécifiques réalisées en situation d'épreuve (voir Chapitre 1. 3.3.3.). Ce choix était motivé par le constat de deux manques dans la littérature existante : (1) l'absence de compréhension des modalités d'exercice de la régulation et du travail identitaire en lien avec les activités concrètement exercées par les individus et (2) l'absence de clarification des liens existants entre plusieurs facettes identitaires d'une identité organisationnelle plus générale par laquelle les individus se définissent. Pour explorer ces deux manques et plus généralement positionner notre travail à un niveau fin de granularité et d'identité, nous nous étions demandé comment, au sein des organisations, l'identité individuelle se construit dans les situations de travail.

Avant de préciser en quoi notre recherche éclaire les deux manques théoriques rappelés ci-dessus, nous tenons à souligner que nos analyses confirment les apports des travaux réalisés à des niveaux de granularité différents : la régulation identitaire « en principe » (*ostensive*) discipline les conduites mais est également, « en situation » (*performative*), une ressource pour les salariés dans le cadre de leur professionnalisation (Brown et Lewis, 2011). De plus, conformément aux travaux de Kuhn (2006) et d'Ainsworth et Hardy (2009), les individus sont confrontés à des configurations locales de régulations identitaires de sources multiples (dont extra-organisationnelles). Dans nos résultats, le travail identitaire apparaît comme plus nuancé qu'une simple identification ou dés-identification aux identités sociales véhiculées par les discours de régulation identitaire, il est l'expression d'individus réflexifs qui s'approprient les discours de régulation pour poursuivre leurs propres objectifs (Brown et Lewis, 2011) au travers de plusieurs formes de travail identitaire *inward* et *outward* (Watson, 2008) : liminal (Beech, 2011), frontière ou *boundary* (Essers et Benschop, 2009), *enriching* (Pratt, et al., 2006), confirmatoire (Alvesson et Willmott, 2002) ou réparateur / *remedial* (Lutgen-Sandvik, 2008). Selon les individus, ce travail identitaire est plus ou moins saillant (Watson, 2008). En résumé, la construction identitaire est donc bien un phénomène permanent mais variable en intensité selon les situations (Alvesson, et al., 2008).

Situer la régulation et le travail identitaire

Nous allons développer les apports d'une lecture par les situations concernant (1) l'utilisation des (et de la résistance aux) discours de régulation identitaire et (2) l'exercice précis du travail identitaire en situation. Nous pourrions ensuite conclure sur ce que notre recherche éclaire des liens entre les activités concrètes des individus (activités dites d'organisation – *organizing*) et la construction identitaire.

(1) Tout d'abord, nous pouvons distinguer deux types de situations observées : (a) le dispositif constitué des formations RPS et des cafés-échanges – nous ayant permis d'étudier les conditions concrètes dans lesquelles le discours de régulation identitaire était délivré aux managers –, et (b) les épreuves – ayant favorisé l'appréhension du rôle concret joué par ce discours dans la définition identitaire des managers. Concernant le premier type de situation, (a) la littérature indique que, pour être effectif, le discours de régulation identitaire doit être « mis en lien » avec l'identité des individus (Alvesson et Willmott, 2002). Dans notre recherche, cette mise en lien du discours de régulation identitaire de la formation RPS est réalisée via deux opérations. D'une part, il est crédibilisé par des pratiques d'accompagnement de la régulation identitaire dont un des objets est d'identifier les besoins exprimés des managers. La régulation identitaire ne peut donc opérer sans être reconnue comme crédible, légitime et utile par son public cible. Ces éléments s'ajoutent aux facteurs connus de l'attractivité du discours de régulation identitaire : sa disponibilité, sa répétition et son intensité (O'Doherty et Willmott, 2001), l'absence de contre-discours (Alvesson et Willmott, 2002) et le caractère positif de l'identité véhiculée (Zanoni et Janssens, 2007). D'autre part, au cours de la formation, la mise en lien du discours et de l'identité des managers est orchestrée par des exercices pédagogiques. L'exposition à un discours ne garantit pas sa reprise avec autant d'efficacité que lorsqu'il est préalablement « manipulé » par les managers eux-mêmes. Les séances de travail en sous-groupes de pairs autour d'une situation-problème conduisent ainsi à faire participer les managers à ce discours. Si ce mécanisme de participation avait déjà été mis en évidence (Ainsworth et Hardy, 2009), nous pouvons clarifier ce qu'il implique : les managers exercent leur réflexivité en relisant leurs expériences passées à l'aide des éléments du discours – se l'appropriant ainsi à des degrés divers via une double opération de travail identitaire *inward* (production d'un récit de soi mobilisant le discours de régulation) et *outward* (en présentant et discutant ce récit avec des pairs). Il ne s'agit donc pas uniquement d'une répétition forcée du discours devant autrui (Musson et Duberley, 2007). L'effectivité du discours de régulation identitaire passe par son appropriation en relation avec l'expérience vécue du manager. Le second type de situation (b), l'épreuve, nous permet d'aller plus loin en montrant que cette appropriation est le fruit non de la

simple existence d'un discours de régulation identitaire mais de sa coexistence avec d'autres discours, tous convoqués par le manager pour orienter son action. En effet, nos épreuves sont fondamentalement caractérisées par la tension entre le discours de la formation RPS et d'autres discours portés par la hiérarchie, notamment via les procédures (principe de continuité de la réalisation du travail), et par les salariés (équité). Ces discours sont relativement indépendants en principe : leurs contradictions n'apparaissent et ne s'expriment qu'en situation, lorsque le manager estime que ceux-ci s'appliquent – soit que leur mobilisation soit contrainte par l'existence de règles incontournables, soit que le manager les introduit du fait de sa « sensibilité personnelle ». L'effectivité de la régulation est ainsi dépendante de l'appréciation que font les individus de l'intérêt de prendre ou non ces discours en considération au vu de la situation. Enfin, les effets de la régulation identitaire peuvent être inattendus : il en est ainsi des dérives de l'application d'un discours – par exemple lorsque Doriane ou Chloé (C REb) veulent « trop bien faire » et se découvrent non plus manager empathique mais psychologue ou inéquitable. Ces dérives viennent nourrir l'appropriation des discours de régulation identitaire par les managers qui ciblent plus aisément les situations dans lesquels ceux-ci sont applicables. En fin de compte, nous montrons que s'il existe effectivement plusieurs discours de régulation identitaire dans les organisations (Alvesson et Willmott, 2002; Kuhn, 2006), c'est essentiellement leurs configurations spécifiques aux situations vécues par les individus qui expliquent leurs degrés d'effectivité. Au final, nous concernant, le discours de la formation RPS n'est pas déclencheur d'un changement mais d'un ajustement des facettes de l'identité managériale. Son influence réside dans sa capacité à être utilisé en tant que « topique » (Martuccelli, 2002), c'est-à-dire en discours d'origine social venant « équiper » les managers, leur donnant accès à une plus grande maîtrise de leurs récits identitaires.

(2) Le travail identitaire prend ainsi la forme de l'opération réflexive d'appropriation de ces discours – autrement dit de transformation d'une identité sociale externe en une facette identitaire interne, que ce soit une facette valorisée, de valence neutre ou une anti-identité. L'approche par les situations d'épreuve nous montre qu'une telle opération est fort variable. Dans une dynamique d'exploration, le travail identitaire permet la découverte de nouvelles façons de faire et d'être – l'appropriation du discours est ici la plus forte : elle consiste à déterminer les multiples manières d'incarner telle ou telle facette identitaire et de baliser leurs sphères d'actions respectives en lien avec une situation donnée. Deuxièmement, dans la dynamique identitaire de maintenance, le discours n'apparaît plus de façon manifeste. Ce degré d'intériorisation du discours ne signifie toutefois pas son application « pure » mais sa répétition

personnalisée confirmant l'appropriation antérieure²¹¹. Troisièmement, la dynamique de raffinement montre que, ponctuellement, le discours de régulation identitaire va de nouveau alimenter l'appropriation personnelle sur des points précis et plus restreints, confirmant ainsi en l'enrichissant son appropriation antérieure. Nous montrons ici que ce travail identitaire d'appropriation des discours en situation est certes le fruit des intérêts poursuivis par les managers (Brown et Lewis, 2011) mais que son degré est dépendant de leur expérience antérieure de ces situations.

Vis-à-vis de l'activité d'organisation que constituent les différentes étapes de la gestion d'un collaborateur en détresse, la régulation identitaire apparaît indissociable des principes plus ou moins contradictoires qui orientent l'action en prescrivant ce qui est autorisé. Ces principes proviennent de plusieurs sources : l'organisation et le manager (notamment de leurs valeurs personnelles et plus généralement extra-professionnelles) mais aussi autrui. Ils véhiculent tous des identités sociales précises et des sphères d'actions déterminées. C'est dans la convocation et l'arbitrage entre ces principes que le manager leur donne corps. L'activité d'organisation apparaît ainsi inextricablement liée à la décision du manager sur le principe à mobiliser – ou les principes à concilier –, décision impliquant simultanément un travail identitaire de positionnement vis-à-vis des facettes identitaires véhiculées par ces principes. Notre étude souligne ainsi qu'il est essentiel de considérer simultanément les facettes identitaires et le champ des actions qu'elles permettent ou interdisent. Le lien existant entre les facettes identitaires et leurs sphères d'actions respectives permet de considérer simultanément les processus de construction identitaire et d'organisation (au sens d'*organizing*).

Appréhender le jeu des facettes identitaires

Le second manque de la littérature concerne une absence de consensus : les facettes composant une identité organisationnelle donnée apparaissent soit indépendantes (Sveningsson et Alvesson, 2003), soit complémentaires (Kornberger et Brown, 2007) soit en tension (Beech, 2008; Learmonth et Humphreys, 2012). Notre recherche n'indique pas l'existence d'un type de relation déterminée entre les facettes identitaires. Cette relation est variable et dépend (1) du statut accordé aux facettes par le manager et (2) du stade d'évolution de l'épreuve.

(1) Nous avons relevé trois statuts accordés à ces facettes : (a) la facette identitaire désirée, celle que le manager utilise préférentiellement pour se définir en général (par ex. le manager « gestionnaire des RH » ou « accompagnateur »), (b) la facette de valence neutre à

²¹¹ La régulation identitaire se comporte de façon similaire aux normes Butlériennes : appropriée et répétée avec modifications individuelles (Allard-Poesi et Huault, 2012; Butler, 2004 [1997]; Hodgson, 2005).

laquelle le manager s'identifie par ce qu'il fait – et est obligé de faire – dans le cadre de son travail (par ex. le manager « garant du cadre ») et (c) l'anti-identité pensée comme forme radicale ou excessive d'une des deux facettes identitaires précédentes contre laquelle le manager se définit (par ex. le manager « assistante sociale » ou « insensible »). Comme nous l'avons vu, d'une part chaque manager s'approprie ces facettes identitaires de manière personnelle et, d'autre part, pour un type de situation donnée, ils vont organiser ces facettes en relation les unes avec les autres : elles ne sont pas opposées, indépendantes ou complémentaires par nature mais elles sont plus ou moins en recouvrement les unes des autres selon leurs sphères d'actions.

(2) La relation se précise en fonction de l'évolution de la tension entre les principes qui s'appliquent dans une situation donnée. En effet, un principe renvoie généralement à une manière d'agir et une forme de régulation identitaire (qu'elle soit la formation RPS, les consignes du N+1 ou les reproches des salariés de l'équipe). Les facettes adossées aux principes ont une relative indépendance en dehors des tensions de principes. A l'inverse, lorsque les principes entrent en tension (c'est-à-dire à la naissance d'une épreuve), ces facettes sont également mises sous tension : face à l'ambivalence des principes et aux possibilités d'agir légitimement de plusieurs manières, elles dessinent des options différentes bien qu'acceptables de se définir. Cette tension signifie moins une relation entre facettes opposées qu'alternatives. Puis, suite aux décisions prises par le manager et aux positionnements identitaires afférents, ces facettes peuvent être considérées comme relativement indépendantes (dans le cas d'une stratégie de différenciation ou l'une est privilégiée) ou complémentaires (dans le cas d'une stratégie d'intégration où deux facettes sont performées simultanément). Toutefois, une tension peut resurgir entre les facettes si ces tactiques ne portent pas leurs fruits – ou dérivent.

Les tactiques mises en œuvre par le manager pour se positionner vis-à-vis de ces facettes identitaires révèlent un travail identitaire *inward* qui s'appuie sur l'existence de relations évolutives entre plusieurs facettes identitaires. A la différence des tactiques d'intégration et de différenciation de Kreiner et al. (2006b) qui portent sur le maintien d'un équilibre personnel entre identités sociales (externes) et identité personnelle (interne), et de celles de Gotsi et al. (2010) qui caractérisent les effets d'une régulation identitaire déployée pour aider les salariés à gérer leurs tensions identitaires, nous nous référons à des tactiques d'intégration et de différenciation qui font référence à un travail identitaire de négociation entre plusieurs identités sociales (externes) dont la traduction est un travail de positionnement entre les facettes identitaires correspondantes. En définitive, il s'agit moins de savoir quelles sont les relations qu'entretiennent plusieurs facettes que de saisir la manière dont celles-ci s'organisent en un système permettant de multiples positionnements en fonction des situations et de leur évolution.

3. Discussion autour de l'épreuve

Nous avons utilisé le concept d'épreuve de Danilo Martuccelli pour opérationnaliser un certain type de situation de travail et y étudier la construction et les enjeux identitaires. Ce faisant, nous avons dégagé des éléments concernant la dynamique propre de ces épreuves mais également leurs liens avec d'autres épreuves. Si notre objectif n'est pas de prolonger les travaux sur la singularisation ou l'individuation du sociologue, nous pouvons néanmoins revenir vers lui en explorant la question suivante : quels rapports entretiennent nos épreuves type et les épreuves macro de l'individuation repérées par Martuccelli ? Nous proposons de répondre à cette question en trois temps. Tout d'abord, (1) nous allons lier détresse des collaborateurs et épreuves plus macro ; ensuite, (2) nous allons revenir plus spécifiquement sur l'épreuve type affrontée par les managers ; enfin (3) nous suggérerons plusieurs hypothèses quant aux liens entre les épreuves en matière d'enchevêtrement de granularités.

(1) Le premier lien que nous pouvons tisser est le suivant : les situations de détresse des collaborateurs sont certainement l'affleurement de difficultés à faire face à une ou plusieurs épreuves contemporaines (macro) combinées. Concernant les situations de détresse d'origine professionnelle, comment ne pas penser à l'épreuve du « travail » dont la tension typique entre vertu et récompense peut engendrer reconnaissance et plaisir mais aussi vexation, expérience de l'arbitraire de l'autorité, frustration et régression – voire une « crise du système de reconnaissance du mérite » (Martuccelli, 2006:111). Cette tension propre à l'épreuve du travail contemporain irrigue certainement les situations de détresse de salariés sommés de changer et de développer de nouvelles compétences (voir les épreuves types B REd, C REb, I REb, M REa ou R REa). Plus généralement, les salariés de nos organisations contemporaines sont amenés à devoir réguler personnellement les tensions psychiques et physiques que le travail fait peser sur le reste de leur existence (Kirouac, 2012), conduisant à des situations de détresse d'origine mixte. Ainsi, les difficultés ou détresses professionnelles sont probablement articulées avec les conséquences d'autres épreuves comme celle de « la ville » qui met en tension nos enracinements et une mobilité quasi-irrésistible. La distance entre son lieu d'habitation et le lieu de travail tout comme la dépendance à certains modes de transports peut entraîner fatigue et retards. Ces épreuves peuvent également se combiner avec celle de « la famille » lorsqu'il s'agit de soigner ou de veiller ses enfants (ou parents), générant ainsi inquiétudes, tourments, absences ou retards supplémentaires. Les nombreuses situations de détresse provenant de problèmes familiaux (par exemple : A REd, H REb, H REd, K REa, U REb) sont certainement liées aux difficultés de conciliation des principes d'obligation morale et de fidélité éthique dans son

couple. Cette tension est en effet source de « disputes ordinaires » – voire de violences – pouvant mener au divorce, cet « héroïsme banal » (Martuccelli, 2006:200) est toutefois générateur de détresse individuelle. Sous certains aspects, les tensions de l'épreuve de « l'altérité » sont proches de ces tensions vécues dans le couple mais peuvent probablement occasionner des détresses spécifiques lorsqu'un collaborateur ne se sent pas intégré (L REf ou U REd). Mentionnons enfin que l'épreuve de « soi » peut vraisemblablement déstabiliser un collaborateur – en plus ou indépendamment des épreuves évoquées précédemment :

« [...] le gars était sans doute perdu. Et ni lui, ni moi, ni la société n'auraient pu rien changer. » (N REi).

L'existence d'une détresse des salariés – condition nécessaire mais insuffisante pour donner naissance à l'épreuve type étudiée – peut ainsi être considérée comme l'expression du pàtir subjectif d'individus aux prises avec les épreuves de la société contemporaine.

(2) Si l'on se concentre plus spécifiquement sur nos épreuves type, les managers peuvent en rencontrer car ils partagent une même position dans l'organisation – leur statut implique qu'ils traitent ce type de question à leur niveau. Ils peuvent d'ailleurs en rencontrer plusieurs simultanément, que les épreuves soient ponctuelles ou récurrentes. De plus, celles-ci sont réversibles au sens où les managers sont confrontés plusieurs fois – et sans cesse – à ces épreuves type – les épreuves passées (et les succès et échecs liés) conditionnant sans déterminer l'affrontement des épreuves futures. En cela, les épreuves type que nous avons étudiées suivent les principes de déroulement des épreuves macro présentées par Martuccelli (2006, voir pages 414 à 422). Par ailleurs, comme nous l'avons relevé dans l'épreuve d'Ugo (voir 2.2. ci-dessus) et dans l'épreuve de Queenie (voir 2.4.), d'autres épreuves sont liées à nos épreuves type. Nous retrouvons ainsi des épreuves enchâssées de deux types : (1) des épreuves de niveaux de granularité proches mais mettant en tension d'autres principes (voir le cas Ugo et l'épreuve encadrée de gestion de la confidentialité, Chapitre 4, 2.2.) ou (2) de niveaux de granularité différents comme l'épreuve plus macro de la « juste distance » affrontée par Queenie (Chapitre 4, 2.4.) qui n'est pas sans rappeler les termes de l'épreuve plus générale de « l'altérité » dans laquelle « notre souci de singularisation est obsédé par la bonne distance – afin de ne pas être englouti et réifié par les autres – et inquiet des défaillances du code de civilité – ce facilitateur des échanges sociaux » (Martuccelli, 2006:323).

(3) A partir de ces observations, nous pouvons risquer ici deux hypothèses. (a) Nos épreuves type sont la diffraction, à un niveau de granularité relativement fin, d'épreuves macro. Celles-ci pourraient ainsi donner naissance à une multitude de dilemmes partagés par des acteurs

occupant des positions identiques dont notre épreuve type n'est qu'une des nombreuses expressions. En ce sens, nos épreuves type seraient une des situations basiques au travers desquelles se jouent concrètement un temps de l'affrontement d'épreuves plus macro – même si cela concerne davantage les managers que l'ensemble des individus. (b) Nos épreuves type interagissent avec d'autres épreuves de nature similaire ou non (en référence aux huit épreuves macro de Martuccelli) et de niveaux de granularité équivalents ou différents. Elles pourraient donc également, du fait de leur variété et de leur niveau fin de granularité, être les « briques de base » d'épreuves de niveau de granularité intermédiaire – dont l'épreuve de la juste distance de Queenie serait l'illustration – formant un niveau plus général d'agrégation d'expériences dispersées. Il serait possible, dans la continuité de cette idée, d'envisager que la diffraction spécifique des épreuves macro auprès des managers forme un « système d'épreuves managériales », système composé d'un ensemble spécifique d'épreuves de niveau intermédiaire, épreuves composées elles-mêmes d'une grande variété de situations managériales de niveau de granularité équivalent à nos épreuves type.

*

* *

Ces hypothèses, découlant de la volonté de créer un lien avec la pensée de Martuccelli, permettent d'enrichir la compréhension du déroulement des épreuves ou tout du moins de la complexité de leurs diffractions au niveau individuel – ce qui n'est pas un défaut du projet de Martuccelli qui n'a jamais été de viser une exhaustivité descriptive mais bien « d'assurer l'unité de l'analyse et des expériences sociales » (ibid, p. 159).

4. Contributions de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans un projet plus vaste visant à penser tant le management que l'individu dans les organisations (Chanlat, 1990b) en s'intéressant au retour, dans les théories et les pratiques, de dimensions telles que le sujet, l'affectivité, l'expérience vécue des acteurs, le symbolique, l'historicité ou encore l'éthique (Chanlat, 1998) en dehors d'une orientation fonctionnaliste (Golsorkhi, Huault et Leca, 2009; Huault, 2008). Nous nous sommes également inscrits dans une approche processuelle (Langley et Tsoukas, 2010) des phénomènes organisationnels dans laquelle notre identité est « en devenir permanent » (Clegg, et al., 2005; Schultz, et al., 2012). De ce point de vue, nous pensons apporter plusieurs contributions.

Contributions théoriques

Nous estimons pouvoir apporter trois contributions théoriques à la littérature existante sur la construction identitaire en théorie des organisations.

(1) Vis-à-vis des modélisations existantes de la construction identitaire en théorie des organisations, notre modèle se distingue en ce qu'il permet de penser à la fois le changement progressif de l'identité (comme le proposent, par exemple, Beech, 2011; Pratt, et al., 2006) ainsi que la réparation identitaire (comme le fait Lutgen-Sandvik, 2008) et son maintien (comme le font Kreiner, et al., 2006b). De plus, nous rendons possible la circulation entre ces trois dimensions avec davantage de complexité que l'unique progression suggérée par Pratt et al. (2006) pour qui la construction identitaire est couplée à un cycle d'apprentissage des rôles correspondants. En outre, cette modélisation est potentiellement applicable à d'autres situations/épreuves de granularité similaire ou différente. En ce sens, le processus dégagé pourrait faire l'objet d'une confrontation à d'autres situations, y compris de granularité plus élevée. C'est, à notre connaissance, le seul modèle intégratif de ce genre avec celui proposé par Beech (Beech, 2008) – ce dernier est néanmoins moins complet car centré exclusivement sur une conception interactionnelle et discursive de l'identité.

Ainsi, notre modélisation est une des réponses possibles à l'appel à recherche de Schultz et al. (2012) : ces auteurs invitent à développer une compréhension des processus spécifiques de la construction identitaire, impliquant des ressources narratives et discursives et expliquant comment l'identité se forme et se développe, que ce soit sur de longues périodes ou durant les situations changeantes du quotidien. Nous proposons ici une réponse valable pour la compréhension de la construction identitaire dans certaines des situations du quotidien : des épreuves répondant à une caractérisation spécifique et désignant des événements de la vie organisationnelle contextualisés dans le temps et l'espace. Une des spécificités de cette lecture « en situation » est de permettre la restitution du « relief » de la vie quotidienne, des contradictions et enjeux mineurs mais décisifs pour la construction de l'identité. En cela, nous quittons les récits de présentation de soi qui, donnés en référence à des principes généraux, reflètent une cohérence décontextualisée des situations – écrasant la variabilité et la texture des situations concrètes dans lesquelles l'application de ces principes se heurte à de multiples résistances. En réincarnant la construction identitaire avec les frottements des situations, nous accédons à une richesse de nuances et en proposons une modélisation permettant de penser, dans un même processus, le changement et le maintien de l'identité. Cette modélisation processuelle enrichit la littérature sur trois points.

(a) En premier lieu, nous montrons que le maintien identitaire est le fruit d'un travail et d'une régulation identitaire permanents. En cela, nous contribuons à explorer l'apparent paradoxe de la stabilité de l'identité (Langley et Tsoukas, 2010; Schultz, et al., 2012). En effet, nous rendons compte des changements qui s'opèrent sous l'expérience triviale du sentiment de continuité de soi des individus (Tap, 2006) : conserver une image cohérente de soi est un travail à part entière (*always becoming the same*) ; de plus, ce sentiment de continuité peut dissimuler des déplacements dans la manière de se définir, déplacements notamment incarnés par le raffinement et l'enrichissement des sphères d'actions des facettes identitaires et de leurs relations. Notre approche permet de restituer ces déplacements subtils mais décisifs dans l'évolution continue de la construction identitaire.

(b) Notre modélisation propose également une lecture du changement identitaire en impliquant des degrés différents : de l'exploration au raffinement identitaire. Nous montrons qu'il n'y a pas de progressivité irréversible d'un degré à l'autre mais de multiples allers-retours entre ces trois dynamiques selon les situations rencontrées et le degré de questionnement des individus face aux épreuves et selon la nature et le degré de difficulté des situations vécues.

(c) Enfin, nous confirmons que la construction identitaire n'est ni un sous-produit de l'activité de travail (McInnes et Corlett, 2012) ni un processus dissocié sur lequel les individus travailleraient de façon autonome. Au contraire, la construction identitaire est indissociable de l'exercice même du travail – pris au sens d'une participation des individus à la (re)constitution permanente de leur organisation. En forçant le trait, nous pourrions dire que toute action (ou omission) accomplie au sein d'une organisation comporte des enjeux identitaires. Parce qu'elle implique un arbitrage et un positionnement vis-à-vis de principes également légitimes, l'action en situation d'épreuve signale des facettes identitaires tout autant qu'elle tente de régler un problème (de gestion). En ce sens, parce qu'elle suppose d'une part le repérage des identités sociales véhiculées dans les instructions de gestion (régulation identitaire) et, d'autre part, des sphères d'actions concernées par les facettes identitaires adoptées par les individus (travail identitaire), notre modélisation est également une réponse à l'appel de Coupland et Brown (2012) sur le développement d'études précisant les liens entre processus d'organisation et processus identitaires.

(2) Notre deuxième apport concerne la mise en évidence d'une propriété plastique de l'identité narrative. L'ambiguïté ou la polysémie d'une catégorie identitaire comme celle de manager (ou de consultant, de comptable, etc.) permet de se définir de façon unique tout en jouant implicitement sur différentes significations – de valences variées – associées à ce terme générique. Notre approche permet de préciser les contours de cette ambiguïté et d'en révéler

l'origine et la fonction. En mettant « en relief » les contradictions dans lesquelles la définition de soi est prise en situation²¹² et en analysant les relations entre plusieurs facettes identitaires d'une identité organisationnelle plus générale, nous avons montré que les identités organisationnelles de type « manager » sont incarnées via un jeu de positionnement souple et évolutif entre les facettes identitaires qui les composent. Le récit identitaire des managers en retire une « plasticité ». Cette plasticité identitaire signifie que le manager peut agir – en situation – en puisant dans un registre varié mais délimité tout en préservant – en principe – un récit relativement continu, cohérent et positif. La fonction de cette plasticité est de permettre l'absorption des multiples tensions identitaire, expérimentées en situation, par cet éventail de positionnements larges qui permettent de continuer à se définir en tant que manager. Cette plasticité se développe ainsi avec l'expérience : l'exploration permettant d'en (re)définir les contours et le contenu, le raffinement de l'enrichir et de la stabiliser, la maintenance de l'exercer. Toutefois, cette plasticité a des limites. En effet, la fragmentation – voire la crise identitaire – est toujours un produit possible des expériences de tensions, à l'image de Queenie (voir Chapitre 4, 2.4.) se questionnant sur la juste distance à trouver pour incarner son identité managériale. Si cette contribution est nouvelle concernant les travaux en théorie des organisations, elle a déjà été formulée de façon conceptuelle par Martuccelli (2002, voir plus précisément les pages 427 à 436). Il utilise le terme de labilité (ou de malléabilité) de l'identité pour désigner un différentiel de consistance entre des identités plus « solides » liées à des rôles ou des assignations administratives (comme l'identité de genre) et des identités plus labiles du côté de l'intimité. Nous proposons ici une reformulation de cette labilité en l'abordant moins au niveau des identités sociales que de l'individu et en suggérant qu'elle soit l'expression d'un jeu de positions entre les facettes identitaires qui constituent une identité d'un niveau plus élevé. A un niveau plus général, toutes les identités peuvent être considérées comme plastiques à divers degrés. Ainsi, les facettes identitaires ont également en elles-mêmes une certaine plasticité comme l'indique la variété des actions – ou styles d'action – permettant de les incarner.

(3) Enfin, notre troisième contribution théorique est de mettre en évidence l'intérêt d'une approche plus ouvertement relationniste de l'identité. Il est malaisé d'appréhender l'intérêt de cette approche lorsque l'on se positionne à des niveaux de granularités plus élevés qui écrasent les variations. Nous montrons ainsi que la compréhension de l'effectivité des discours de régulation identitaire n'a de sens que si un discours est pris en relation avec d'autres. En effet, les

²¹² A l'image de la réduction de la variabilité avec l'augmentation de la granularité (Pentland, 2003), ces contradictions sont écrasées dans les récits de soi recueillis en référence à des événements de granularité plus élevée (ce que nous avons appelé l'identité « en principe »).

recherches analysant l'influence d'un type de discours²¹³ ne saisissent pas les multiples tensions pouvant ou non survenir lorsque ce discours est, en situation, convoqué par les individus pour orienter leurs actions et leur définition de soi. Cette attention aux relations entre discours nous permet de prolonger la compréhension des configurations *locales* de régulation identitaire (Kuhn, 2006). En effet, au-delà des configurations locales applicables pour une unité organisationnelle donnée, il existe de multiples sous-configurations évolutives propres à des situations aux caractéristiques similaires (les discours peuvent être en tension, complémentaires, indépendants, etc.). Ce constat vaut aussi pour l'appréhension du travail identitaire : le positionnement d'un individu vis-à-vis d'une identité sociale ne dépend pas uniquement des caractéristiques de cette identité ou du discours de régulation identitaire qui la porte. Il dépend également – entre autres facteurs – des autres facettes identitaires véhiculées par les autres discours de régulation composant la configuration locale décrite ci-dessus.

Outre ces contributions, nous apportons également des contributions plus mineures : (a) La régulation identitaire est exercée via neuf pratiques dites organisationnelles (Alvesson et Willmott, 2002) – nous montrons que ces neuf pratiques peuvent être considérées comme des modèles généraux institutionnels pour guider l'action (Bazin, 2011:11) mais que ces pratiques sont concrètement performées par d'autres pratiques – de type *practices*, ce que les individus « font vraiment » (Feldman et Orlikowski, 2011) – que sont la fourniture directe du discours (via une présentation et/ou des supports matériels comme des documents ou des affiches) et l'organisation de l'appropriation de ce discours (via la reformulation des propos des individus dans les catégories du discours voire la participation des individus à des exercices dans lesquels ils doivent manipuler le discours). Ces deux niveaux de pratiques (individuel et organisationnel) sont récursifs. (b) L'influence des discours de régulation identitaire dépend de plusieurs facteurs connus comme la disponibilité, la répétition et l'intensité d'un discours (O'Doherty et Willmott, 2001), l'absence de contre-discours (Alvesson et Willmott, 2002) ou encore le caractère positif et désirable des identités véhiculées (Zanoni et Janssens, 2007) – nous y ajoutons la légitimité accordée au discours par les membres des organisations, légitimité dont nous montrons qu'elle se construit par des pratiques d'accompagnement distinctes de celles qui sont spécifiques à l'exercice de la régulation identitaire. (c) Enfin, selon Watson (2008), le travail identitaire est exercé différemment selon les individus et le moment de leur existence. Nous pouvons contribuer à enrichir cette conception de la variabilité individuelle du travail identitaire. En effet, certains individus occupant des fonctions identiques sont localisés à des endroits différents de

²¹³ Par exemple un discours sur la « participation » (Musson et Duberley, 2007).

l'organisation, comme nos managers qui encadrent des équipes opérationnelles ou fonctionnelles. La fréquence et l'intensité de leur travail identitaire dépendent certes de leur tendance à l'auto-questionnement mais également des épreuves auxquelles ils sont confrontés. Or, la diffraction des épreuves dépend entre autre de la configuration des équipes encadrées. De plus, leur affrontement est lié aux amortisseurs disponibles (ainsi qu'à la connaissance de leurs usages). Ainsi, l'exercice du travail identitaire est variable selon les individus pour d'autres facteurs que ceux proprement individuels : il faut tenir compte de leurs contextes respectifs et des ressources dont ils disposent.

Contribution méthodologique

Notre recherche nous permet de proposer une contribution méthodologique : l'opérationnalisation du concept d'épreuve²¹⁴. Cette opérationnalisation permet de découper un type particulier de situations de travail dans le flux des multiples situations et événements organisationnels. Si nos épreuves ne sont qu'un type particulier de situations de gestion (Girin, 1990; Journé et Raulet-Croset, 2008), elles présentent un avantage notable en ce qu'elles ne recouvrent pas des situations définies *a priori* par le chercheur. Ce faisant, elles donnent accès à d'autres formes de situations que celles qui sont plus classiquement étudiées. Pour preuve, l'épreuve type que nous avons identifiée est une situation de gestion – « des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Girin, 1990:142) – mais elle est émergente, en partie dissimulée et ne participe pas directement au processus productif classique de l'organisation (ce qui ne l'empêche pas d'être une forme de routine pour certains managers). Ainsi, l'épreuve permet d'ouvrir le champ des situations observables en mêlant l'officiel et le dissimulé, l'informel et le formel, le prescrit et l'émergent (dont le travail réel), les tâches participantes d'une activité productive officielles et celles en lien avec le système socio-relationnel, etc.²¹⁵ De plus, elle permet typiquement – de par ses caractéristiques intrinsèques – de prendre en compte à la fois les sujets (qui participent à la définition de l'épreuve ou à son évaluation), l'affectivité (le pâtre subjectif), l'historicité (via la contextualisation des principes en tension) ou encore l'éthique (du fait de l'arbitrage entre des principes en tension). Les contraintes de la situation et ressources matérielles et immatérielles qu'elle met en jeu (Girin, 1990) peuvent être appréhendés par le biais des amortisseurs. Ce sont donc des fenêtres ouvertes sur les expériences vécues et

²¹⁴ Il va de soi que cette contribution est liée à une autre : la mobilisation des travaux de Danilo Martuccelli en vue de dialoguer avec – et d'enrichir – la théorie des organisations.

²¹⁵ De notre point de vue, aucune restriction conceptuelle ne permet de concevoir l'épreuve – en tant que tension entre des principes ambivalents – comme exclusivement constitutive d'incidents, accidents ou problèmes.

richement contextualisées des membres des organisations (Chanlat, 1998). Enfin, nous pouvons envisager d'autres utilisations en faisant varier le niveau de granularité des épreuves individuelles afin d'appréhender des situations jouant à d'autres échelles – comme par exemple les restructurations, fusion, mutations, etc. dont les effets sur l'identité ont déjà été signalés (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012; Langley, et al., 2012; Schmidt et Gilbert, 2011). L'extension de l'épreuve peut également concerner le niveau d'analyse : nous pourrions nous intéresser aux épreuves affrontées par des groupes (par ex. une équipe). Toutefois, pousser la logique jusqu'à l'identification d'épreuves rencontrées par une organisation nécessiterait une sérieuse réflexion sur la transposition de ses notions clés (par exemple, le pâtre subjectif). L'épreuve, par sa définition originale et les caractéristiques qu'elle agrège et relie, permet potentiellement de jeter un nouvel éclairage sur de nombreux phénomènes organisationnels. Nous livrons, dans notre recherche, les éléments théoriques et méthodologiques susceptibles de guider d'autres chercheurs dans ce travail d'exploration. En résumé, le concept d'épreuve, tel que mobilisé ici sur la base des travaux de Martuccelli, comporte quatre avantages significatifs par rapport à la notion de situation de gestion : (a) une contextualisation socio-historique, (b) la possibilité d'un jeu d'échelle à différents niveaux de granularité, (c) la couverture de situations de gestion émergentes et difficilement identifiables *a priori* par le chercheur (en cela, l'épreuve est respectueuse des philosophes pragmatiques pour qui les individus produisent les situations via un processus d'*enquête*) et (d) une délimitation analytique des différents amortisseurs servant à affronter l'épreuve (en référence aux moyens permettant de faire face à une situation). Ce n'est donc pas qu'un niveau d'analyse mais un véritable opérateur analytique. Sa principale limite est, en revanche, sa définition stricte de tension de principes ambivalents. Il n'est pas certain que l'ensemble des situations de gestion soient effectivement contenues dans cette définition : dans notre travail, l'épreuve est et reste une catégorie particulière de situation de gestion.

Contributions sociétales

Cette recherche peut nourrir les réflexions de celles et ceux qui occupent des postes de décision et d'encadrement dans les organisations. Nous attirons leur attention sur les épreuves qu'ils peuvent contribuer à créer ou repousser – mais également sur les étayages qu'ils concourent à générer, maintenir ou, au contraire, altérer – pour les personnes concernées par leurs décisions. Espérons que les cas que nous avons construits puissent contribuer à rendre plus lisible leur expérience solitaire de gestion des collaborateurs en détresse.

Une dernière contribution s'adresse aux personnes prenant part à l'organisation des démarches de prévention des RPS. Un des produits de cette recherche récapitule les conditions

permettant d'organiser une formation aux RPS destinée aux managers (voir en annexe 9 la présentation du guide de l'ANACT auquel nous avons contribué)²¹⁶. Nous espérons qu'il saura fournir des points d'appui pour les accompagner dans leurs propres réflexions et notamment leur éviter de considérer que l'écoute fournie par les managers est l'unique amortisseur des tensions provenant de l'organisation du travail (Clot, 2010).

5. Limites de la recherche et prolongements potentiels

Ce travail doctoral n'est pas exempt de limites qui nous permettent de dessiner des pistes de recherche. Enfin, nos résultats appellent de nouveaux travaux dans leur prolongement.

Limites et pistes de recherche

Plusieurs types de limites – et donc de pistes de recherche – peuvent être mentionnés : (1) théoriques, (2) méthodologiques et (3) empiriques.

(1) La principale limite théorique de cette recherche – et qui en constitue également un prolongement possible – est la séparation opérée p avec les grilles de lecture psychologiques. En effet, l'individu est lié à l'organisation « non seulement par des liens matériels et moraux, par les avantages économiques et les satisfactions idéologiques qu'elle lui procure, mais aussi par des liens psychologiques. » (Pagès, Bonetti, de Gauléjac et Descendre, 1998 [1979]:187). Une lecture par trop rationnelle ou sociale des organisations ferait oublier qu'elles « ne peuvent s'empêcher de se révéler comme lieu de combat entre la vie et la mort, lieu d'angoisse et de joie, théâtre où se jouent les problèmes d'identité individuelle et collective, où s'avouent les craintes de morcellement et s'expriment les désirs de toute puissance. » (Enriquez, 1997 [1992]:322) En ce sens : « l'organisation est le lieu où s'inscrit et se poursuit pour l'individu la construction de son identité psycho-sociale. » (Aubert et Pagès, 1989:60-61) Notre analyse de la construction identitaire en situation n'intègre pas la prise en compte des relations d'imitation, d'agressivité, de dépendance vis-à-vis des autres (le collaborateur en détresse, le N+1, les pairs, etc.) ainsi que l'influence de l'investissement narcissique et des ambitions mégalomanes, des projections inconscientes et du désir de conformité et d'originalité (Tap, 1980) dont les managers font inévitablement preuve²¹⁷. Les perspectives potentiellement mobilisables pour réintégrer cette dimension sont nombreuses (Lipiansky, 2008). Un des points d'entrée pour opérer une relecture de nos données – et suggérer une interprétation plus fine ou alternative de la construction

²¹⁶ Guide téléchargeable à l'adresse suivante : <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/10712378.PDF>

²¹⁷ Ce choix est explicite comme nous l'expliquons au Chapitre 1. (voir 2. Délimitation du périmètre) – du reste, au vu de la perspective conceptuelle avec laquelle nous souhaitions entrer en dialogue, ce choix nous semblait cohérent. Cet « oubli » des facteurs psychologiques de l'identité est ainsi relatif au projet de connaissance de cette recherche.

identitaire en situation – pourrait être la psychosociologie d’inspiration psychanalytique. En effet, les partisans de ce courant établissent un constat relativement proche des auteurs avec lesquels nous dialoguons lorsqu’ils affirment qu’« aujourd’hui, toutes les organisations (et non pas seulement les entreprises) essaient, consciemment et volontairement, de construire de tels systèmes [culturels, symboliques et imaginaires] afin de façonner les pensées, de pénétrer au plus intime de l’espace psychique, d’induire des comportements indispensables à leur dynamique. » (Enriquez, 1997 [1992]:39) A partir d’études de cas inspirées de la psychanalyse, ces chercheurs ont mis en évidence un système « sociomental » (Pagès, et al., 1998 [1979]) permettant aux organisations d’instrumentaliser l’inconscient de leurs salariés. Ce système repose en partie sur le mécanisme d’identification tel qu’il a été initialement élaboré par Freud (Lipiansky, Taboada-Leonetti et Vasquez, 1990), c’est-à-dire une « identification par introjection de l’organisation, l’image de toute-puissance et d’excellence, et par projection sur elle des qualités qu’il voudrait pour son propre Moi » (de Gauléjac, 2004:94). Dans les organisations, ces mécanismes de contrôle servent à capter l’idéal du Moi pour le substituer à l’idéal commun de l’entreprise, captation alimentée par un jeu du plaisir (de se dominer et de dominer les autres) et de l’angoisse (du retrait de ce plaisir) servant à remodeler en profondeur l’individu (et son psychisme) et à produire une soumission librement consentie (Pagès, et al., 1998 [1979]). L’analyse est tranchée : « C’est par la manipulation de l’inconscient que l’organisation assure son emprise, en renforçant les angoisses paranoïdes inconscientes les plus archaïques, les systèmes de défense les plus agressifs contre l’angoisse, eux-mêmes inconscients. Elle agit en provoquant une fantastique régression psychologique, en renforçant un état de terreur infantile chez l’individu, et en lui fournissant à point nommé un moyen, le sien, de se défendre contre les terreurs et de se sauver. » (ibid, p. 220) Eugène Enriquez (1997; 1997 [1992]) complète cette perspective par une réflexion sur la manière dont l’imaginaire de l’organisation alimente le processus d’identification de ses membres et d’instrumentalisation du désir individuel. Ainsi, Valérie Brunel (2005; 2008) a interrogé le rôle du développement personnel dans une perspective de renouvellement de l’instrumentalisation de soi. Notons que ces perspectives ne sont pas uniquement tournées vers la dénonciation de l’emprise irrévocable des organisations sur les identités individuelles. Ces auteurs sont certes hantés par le risque d’une résurgence totalitaire de nos sociétés, comme le montre la reprise de cette citation de Georges Devereux par E. Enriquez : « L’acte de formuler et d’assumer une identité collective massive et dominante – et cela quelle que soit cette identité – constitue le premier pas à la renonciation “définitive” à l’identité réelle. Si l’on est rien qu’un spartiate, qu’un capitaliste, qu’un prolétaire, qu’un bouddhiste, on est bien près de n’être rien du tout et *donc de ne pas être du tout*. » (1997:385) Toutefois, l’individu – même malade d’une

certaine forme de gestion managériale (de Gauléjac, 2004) – reste capable d'autonomie et d'émancipation, y compris si cette quête est difficile, qu'une autonomie définitive est illusoire (tout autant qu'un contrôle total de l'individu par l'organisation), et finalement peu soutenue par les organisations. L'« imaginaire moteur » que ces dernières pourraient mettre en place afin de favoriser cette expression positive de soi est difficile à établir car contradictoire avec les règles de fonctionnement de ces institutions (Enriquez, 1997 [1992]:37-39).

Ainsi, au-delà d'une appréhension plus complète de la construction identitaire en situation, l'adoption d'une dimension psychologique nous permettrait de nous interroger sur d'autres dispositions organisationnelles susceptibles de favoriser le développement d'identités riches et multiples dans une logique d'émancipation des individus – avec le scepticisme et la lucidité que l'appréhension des phénomènes de pouvoir nous invite à ne jamais quitter.

Une seconde limite théorique²¹⁸, liée à la précédente, concerne l'absence de mobilisation du concept de *sensemaking*. La proximité de ce processus avec le travail identitaire a pourtant été mise en évidence (Gendron et Spira, 2010). Ainsi, le travail identitaire des managers interrogés est fondamentalement lié à la manière dont ils font sens des épreuves qu'ils vivent et ont vécu. De plus, le travail d'appropriation des facettes identitaires repose très certainement sur des processus que le *sensemaking* permettrait d'éclairer. Il serait intéressant de revisiter les données recueillies en intégrant cette grille de lecture en vue de parvenir à une compréhension plus fine de la construction identitaire en situation.

Enfin, deux zones de frottement théorique mineur concernent l'adéquation du concept d'épreuve avec notre recherche. D'une part, les amortisseurs mobilisés par les individus sont assimilés à une forme de « stock ». Ils existent ou font défaut en grande partie selon l'état social occupé par l'individu. Pourtant, il apparaît que les individus peuvent également contribuer à « créer » ces amortisseurs. Il serait ainsi possible d'envisager moins une mobilisation qu'une forme de co-création de ces amortisseurs au moment où ils sont mobilisés. Cette idée se rapproche d'une certaine conception de la matérialité dans laquelle les ressources n'existent qu'en usage (*resource in use* ou *resourcing*)²¹⁹. La conception des amortisseurs – en cohérence avec une orientation processuelle de notre recherche – pourrait ainsi faire l'objet d'une relecture en termes de flux plutôt que de stock. D'autre part, dans les travaux de Martuccelli (2006; 2010), les épreuves surviennent aux individus. Ceux-ci sont « passifs » devant ces épreuves et peuvent,

²¹⁸ Cette limite n'est toutefois pas un oubli comme nous l'expliquons dans une note à la fin du Chapitre 1. (3.1.3.).

²¹⁹ « Resourcing puts the emphasis on the process rather than the entities. Indeed, from a resourcing orientation, things are only resources while they are being used. More important, however, it is the ways that things are used that makes them into particular resources. The term resources in use denotes that it is the combination of thing and use that makes a resource. » (Feldman et Orlikowski, 2011:1246)

au mieux, tenter de les éviter ou de les retarder. Conceptuellement, certaines épreuves pourraient également être recherchées par les individus – au titre de défis ou de volonté de progression. Cela n'est pas le cas de l'épreuve type que nous avons étudiée mais pourrait potentiellement concerner d'autres recherches souhaitant mobiliser ce concept.

(2) Plusieurs limites méthodologiques circonscrivent la validité de notre modélisation de la construction identitaire en situation, à commencer par la principale : les situations étudiées ne l'ont pas été directement – eu égard notamment à leur nature. Ainsi, les récits que nous avons obtenus des situations sont une restitution donnée en cours d'épreuve et *a posteriori* par les managers : ce sont leurs interprétations des situations qu'ils ont vécues. De fait, si nous avons pris le parti de considérer ces récits non comme reflet exact de la réalité mais comme résultats d'un travail identitaire exercé par les managers en réaction aux questions du chercheur (Alvesson, 2003), notre modélisation n'en souffre pas moins d'avoir été construite sur la base de l'interprétation des interprétations des managers – nous avons donc étudié la construction identitaire davantage via une interprétation des situations vécues qu'en « situations réelles ». Ceci étant dit, la quasi-intégralité des modélisations concernant la construction identitaire a été produite sur la base de designs de recherche globalement identiques – souvent via l'analyse d'un nombre de cas plus restreints (voir par exemple : Beech, 2008; 2011; Kreiner, et al., 2006b; Watson, 2008). De plus, et plus fondamentalement, nous avons partiellement compensé cette limite en approchant l'épreuve selon une grande diversité de cas dont les 29 récits ne peuvent être considérés comme entièrement fictionnels – lorsque nous avons plusieurs points de collecte de données au sujet d'une seule épreuve (points espacés de plusieurs mois), les managers nous ont donné une interprétation identique des événements passés, montrant une continuité dans la manière de (se) raconter l'épreuve dans le temps. Ceci étant dit, la réalisation de recherches mobilisant des dispositifs alternatifs et plus longitudinaux, de type observations des managers – voire *shadowing* – couplées à de multiples entretiens courts afin de saisir les récits identitaires qu'ils produisent progressivement, permettrait de contourner ces limites. De la même manière, un travail soucieux de saisir la dynamique « réelle » des épreuves gagnerait à interroger en complément l'ensemble des personnages impliqués (au moins principaux) dans celles-ci.

Ensuite, nous n'avons pas pu choisir les managers que nous avons interrogés. Ceux-ci se sont portés volontaires à la fois pour participer à la formation RPS puis pour être interrogés. Ils présentent tous une certaine sensibilité commune vis-à-vis des collaborateurs en détresse – nous aurions ainsi pu rencontrer d'autres « profils » moins sensibles à cette détresse ou, au contraire, si sensibles que l'épreuve les aurait profondément déstabilisés. En interrogeant d'autres managers et en essayant de les observer directement en situation, nous serions à même de

confirmer, compléter ou infirmer la modélisation de la construction identitaire que nous avons produite. De la même manière, il aurait été utile d'interroger des managers n'ayant pas eu l'occasion de suivre la formation RPS. Le recours à cette forme de groupe « contrôle » pourrait être une piste intéressante en vue de mieux appréhender les effets de la régulation identitaire.

Enfin, les premiers entretiens de recherche, consacrés à l'identification de notre épreuve, ont donné peu de récits exploitables. Il faudrait dissocier deux phases de recherche : une première phase de détermination, par entretiens, de la ou des épreuves que l'on souhaite étudier et une seconde mobilisant un dispositif de recueil de données plus apte à les saisir en temps réel.

(3) Notre étude de cas multiples comporte également des limites empiriques. Nous avons étudié les managers évoluant dans une seule et unique organisation. Ce point doit être pris en considération pour apprécier la généralisation de nos résultats. De plus, il est difficile de faire totalement abstraction de la culture américaine de l'entreprise étudiée – tout comme nous n'avons aucun moyen d'affirmer que l'épreuve étudiée se rencontre dans d'autres pays occidentaux. En l'état, nous faisons l'hypothèse que cette épreuve est vraisemblablement partagée par les autres organisations françaises contemporaines. Toutefois, des recherches menées dans d'autres organisations permettraient de le confirmer. Le processus de construction identitaire que nous avons modélisé gagnerait également à être recherché dans des pays de culture différente – tant cette variable influe sur les phénomènes organisationnels (Davel, Dupuis et Chanlat, 2009). Pour terminer, du point de vue analytique, nous avons présupposé que les principes en tension caractérisant une épreuve étaient « équivalents ». De plus, nous avons considéré que leur tension était soit présente, soit absente. De futures recherches pourraient affiner ce point en questionnant cette équivalence (ou différentiel d'importance) des principes exprimés en situation et en produisant une caractérisation plus fine du degré d'intensité des tensions qui les travaillent. Ces recherches devraient avoir recours à une opérationnalisation robuste pour explorer ces deux dimensions, préalable constituant à lui seul une vraie piste de recherche.

*

* *

Les limites et pistes de recherche suggérées ci-dessus sont autant de points d'appui pour accentuer la validité du processus et des résultats de la recherche ainsi que le degré de généralisation de la modélisation conceptuelle proposée en réponse à notre problématique.

Néanmoins – et sans négliger les améliorations qui peuvent lui être apporté – cette recherche appelle quelques prolongements.

Prolongements envisageables de la recherche

Nos résultats nous permettent d'envisager trois prolongements. Tout d'abord, (1) vis-à-vis de la construction identitaire et (2) des épreuves managériales, puis, (3) vis-à-vis de deux phénomènes en émergence accrochés à la marge de nos investigations empiriques.

(1) Cette recherche appelle deux prolongements directs, évoqués précédemment, visant à raffiner la validité de la modélisation produite et à préciser son potentiel plus général de compréhension de la construction identitaire : premièrement, étudier dans d'autres catégories de situation (en mobilisant une méthodologie d'observation plus « directe ») d'autres managers (et d'autres fonctions) dans d'autres organisations et d'autres cultures ; deuxièmement, étudier dans quelle mesure la modélisation proposée s'applique à des niveaux de granularité plus élevés, par exemple à l'échelle d'une fonction ou d'une expérience organisationnelle au sens large – y compris sur plusieurs années.

(2) Les managers rencontrent sans doute plus d'une épreuve dans l'exercice de leur métier. Par exemple, dans nos entretiens, nous avons approché d'autres épreuves potentielles comme les difficultés liées à la reprise d'une équipe et la gestion de son historique. Dans des travaux sur le rôle de managers intermédiaires lors de restructurations (Abel et Beaujolin-Bellet, 2012), une tension a été mise en évidence entre le souhait de conserver les « meilleurs » salariés de son équipe (principe de continuité de réalisation de l'activité) et la volonté de trouver des solutions de mobilité interne satisfaisantes quel que soit le collaborateur de l'équipe (principe d'équité de traitement). Ainsi, il serait intéressant de renouveler la compréhension du travail managérial en essayant de déterminer s'il existe un « système d'épreuve » propre à cette population – ou peut-être plusieurs systèmes dont les populations de référence resteraient à classer tant le terme de manager – ou de cadre – recouvre de positions organisationnelles (Bouffartigue et Gadea, 2000). Cette piste fournit un ancrage conceptuel permettant d'opérationnaliser l'étude de managers sans cesse à l'épreuve (Laroche, 2006) et sous le feu de multiples jugements permanents (Laroche, 2000) en y intégrant une réflexion sur les marges de manœuvre dont ils disposent pour affronter ces épreuves (sous l'angle des amortisseurs) et du vécu subjectif qu'ils y manifestent. L'intérêt de cette approche serait de ne pas se contenter de traiter des tâches directement contributives à la réalisation de l'activité mais de prendre en considération d'autres tâches, par exemple de régulation (ANACT, 2010), moins formalisées mais tout aussi préoccupantes pour les managers – incluant un pan vraisemblablement marquant

de leur travail d'encadrement, la gestion de cas individuels dont notre épreuve type n'est qu'une des expressions. En outre, ce type de recherche permettrait d'apporter des compléments de réponse intéressants à l'appel de Thomas et Linstead (2002:89) : « How are middle managers becoming? »

(3) Enfin, notre recherche invite à des prolongements éloignés de la construction identitaire et révélés par l'étude de l'épreuve de gestion des collaborateurs en détresse : comment penser le *care* et le gouvernement humanitaire dans le management et les organisations ? En effet, en étant sensible à la vulnérabilité de leurs salariés, nos managers manifestent de l'attention et de la sollicitude – et s'inscrivent en opposition au modèle plus libéral de l'individu selon lequel les individus sont supposés autonomes et capables de préserver leurs intérêts (Brugère, 2011). Toutefois, il ne s'agit pas ici de faire l'apologie du soin apporté à autrui mais de montrer comment cette éthique particulière est portée par des managers au travers de situations « cachées » ou « officieuses » mais nécessaires au fonctionnement de l'organisation. D'une part, cela permettrait d'interroger une configuration spécifique du *care*, c'est-à-dire exercé par les managers dans une structure hiérarchique dans laquelle leur sollicitude est bornée par l'impératif de rendu de compte et les abus potentiels des salariés²²⁰. Ce questionnement appelle des recherches permettant de mettre en visibilité ces activités de soin, les compétences nécessaires – et non naturelles – de celles et ceux qui l'apportent ainsi que des formes de reconnaissance de cette activité et de ses limites. D'autre part, ce questionnement interroge les rapports de pouvoir s'exerçant dans les organisations contemporaines. En effet, le *care* a été à l'origine développé en opposition au modèle de l'individu libéral qui imprègne fortement les organisations (Brugère, 2011). De futures recherche pourraient lier ce soin apporté à l'autre avec une forme de gouvernementalité plus générale faisant de l'écoute et de la compassion des plus fragiles le mode de traitement exclusif de leurs maux au détriment d'une réflexion sur les conditions plus générales de leur mise en difficulté (Fassin, 2006; 2010). Autrement dit, que se joue-t-il en termes d'instrumentalisation du *care*, d'effets de pouvoirs et de transfert de responsabilité dans la demande faite aux managers de prendre soin de leurs collaborateurs en détresse ? Nous espérons que ces pistes sauront stimuler d'autres recherches afin d'en apprendre un peu plus sur les organisations contemporaines.

²²⁰ Nous nous éloignons ainsi des relations plus classiques mère – enfant ou personnel médico-social – patient.

6. Retour sur l'introduction générale : en guise de clôture

En quoi ce travail de recherche éclaire-t-il sur les individus, les managers, les organisations et plus généralement le fonctionnement de notre société ? Tout d'abord, nous pouvons souligner que des dispositifs tels que la formation RPS étudiée permettent de fournir des étayages aux managers dans la construction de leur identité professionnelle. Ce dispositif est toutefois une forme d'étayage exogène qui, s'il compense en partie le délitement des collectifs de travail, n'intervient pas de façon uniforme (les managers y ayant accès selon leurs disponibilités et leur sensibilité) et sans garantie de pérennité (par exemple, que deviendrait la formation si la formatrice venait à quitter l'entreprise ?). En cela, sa relative déconnexion des processus d'organisation du travail quotidien des managers ne contribue pas à rendre leur activité fondamentalement moins isolée ou ambiguë. Aussi utile et bénéfique que soit la formation, sa nature de prévention secondaire (s'attaquant non aux causes des risques mais à la gestion de leurs effets) en fait un étayage précaire – tout comme les interventions visant à aider les managers à débattre plus largement de leur métier (Miossec et Clot, 2011). La lutte contre l'individualisation des salariés et la restauration de points d'appuis robustes pour qu'ils puissent continuer à se construire une identité multiple et originale nécessitent d'agir de façon plus centrale sur les modes d'organisation et de management. Dans le même temps, ces étayages ne doivent pas devenir trop normatifs – au risque de substituer à la fragmentation identitaire liée à l'explosion d'une offre d'identification aux repères évanescents celui de l'appauvrissement de soi consécutif aux formes de contrôle néo-normatives contemporaines. Un tel assainissement des organisations peut se penser, par exemple, via des processus de management participatifs ou suscitant une saine controverse sur les règles de métier (Chanlat, 1999; Clot, 2010).

Ceci étant dit, l'identité managériale dont il est question au travers des épreuves de gestion des collaborateurs en détresse est une identité dont les contours sont indissociablement professionnels et personnels. Il n'est pas question ici de style de leadership ou de vertus personnelles comme le courage ou l'honnêteté prisés dans une partie de la littérature (voir par exemple Quick, et al., 2007) mais d'éthique et de compétences extra-professionnelles qui sont de plus en plus exigées de ces managers (Stevens, 2002) et leur sont proposées lorsqu'elles leur font défaut (Pezet, 2007b; Salman, 2008). L'identité managériale apparaît ainsi difficilement saisissable dans les contours d'une identité strictement professionnelle.

Ainsi, nous voyons que l'organisation, en tant qu'un des lieux centraux de la construction identitaire, a tendance à s'ouvrir plus largement à son contexte sociétal. La relative spécificité des identités professionnelles est de plus en plus poreuse à la question de l'identité personnelle –

ou identité tout court. D'une part, les salariés en détresse que nous avons évoqués tracent une continuité entre leur vie privée et professionnelle, faisant circuler tant leurs peines de cœur ou soucis financiers dans l'organisation que les difficultés de relation avec un collègue ou leurs insatisfactions à l'égard des tâches réalisées dans leurs sphères personnelles. D'autre part, comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les managers interrogés expriment leurs dilemmes entre l'application des règles organisationnelles et leur éthique personnelle d'être humain, faisant jouer des principes de sollicitude et de soutien dont la nature peut difficilement être déclarée professionnelle. Cette pénétration dans l'organisation des difficultés liées à un recul des étayages privés apparaît consubstantielle à la demande organisationnelle de compétences extra-professionnelles d'autonomie, de responsabilité, de gestion des émotions ou de créativité. Les managers de premier niveau forment ainsi le point de contact entre ces deux mondes, mobilisant leurs compétences personnelles pour fournir des soutiens d'ordre privé à leurs collaborateurs – cette figure de l'assistante sociale qu'ils évoquent entre lassitude et fierté. L'interférence croissante de la vie privée dans l'organisation constitue ainsi l'invisible contrecoup de la demande accrue d'implication subjective. Aux mouvements d'endiguement des contraintes professionnelles sur la vie privée (voir par exemple Kirouac, 2012) s'ajoute ici la fourniture d'étayages privés allant bien au-delà du salaire ou de la reconnaissance professionnelle traditionnelle. Il semble que si l'organisation demande plus, elle soit contrainte de donner plus – bien que se déchargeant de ce travail sur les managers, contraints d'opérer dans une forme de clandestinité qui n'est pas sans rappeler la non-reconnaissance du travail de soin féminin.

En résumé, ce travail de recherche permet de montrer qu'aujourd'hui, les managers de premier niveau (quand ils le veulent et/ou le peuvent) prennent le relai d'une forme de déclin des repères traditionnels affectant tant la société que le monde des organisations. Ils interviennent au-delà du périmètre strict de l'univers du travail dans la construction de l'identité de leurs subordonnés²²¹ – ou *a minima* dans son étayage. Ce faisant, les dirigeants des organisations ne peuvent pas se contenter de regretter d'avoir à gérer des problèmes que leurs organisations n'ont pas (directement) produits. Si responsabilité sociale il y a, celle-ci doit intégrer les effets sombres d'une demande d'implication subjective accrue et contribuer à fournir des amortisseurs désormais indissociablement personnels et privés qui permettent à chacun d'affronter au mieux les multiples épreuves imbriquées de son existence et d'assurer, ainsi, la (re)construction de son identité.

²²¹ Ce phénomène est sans doute davantage marqué vis-à-vis des jeunes salariés, en premier emploi ou ne bénéficiant pas de diplômes du supérieur et appartenant plus généralement à des états sociaux caractérisés par un déficit d'amortisseurs (voir Martuccelli, 2006).

ANNEXES

Sommaire des annexes

- Annexe 1. Partenariat de recherche élaboré avec la DSST de Disneyland Paris
- Annexe 2. Guide d'entretien des premiers entretiens réalisés avec les managers
- Annexe 3. Guide des entretiens réalisés avec les concepteurs-animateurs de la formation
- Annexe 4. Présentation de l'étude réalisée auprès d'une entreprise du secteur des télécommunications
- Annexe 5. Méta-matrice récapitulative des 29 cas d'épreuve type
- Annexe 6. Tableau récapitulatif des cas d'épreuve de la famille « exploration identitaire »
- Annexe 7. Tableau récapitulatif des cas d'épreuve de la famille « raffinement identitaire »
- Annexe 8. Tableau récapitulatif des cas d'épreuve de la famille « maintenance identitaire »
- Annexe 9. Présentation du guide de l'ANACT à la rédaction duquel cette recherche a contribué

Annexe 1

Partenariat élaboré avec la DSST de Disneyland Paris

Accord de collaboration entre

- Disneyland Paris, représenté par Karine Streng-Magalhaes ;
- Et Stéphane Pezé, allocataire de recherche-moniteur à l'Université Paris Dauphine.

Cet accord s'étend de la période Septembre 2010 à Décembre 2011.

L'étude sera réalisée au service Direction Santé et Sécurité au travail de Disneyland Paris sous la tutelle de Karine Streng-Magalhaes, Responsable Pôle Formation.

L'accord porte sur l'étude des effets des formations réalisées auprès des managers dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux (RPS). Cette étude a pour objectifs :

- De décrire et d'expliquer pourquoi et comment Disneyland Paris met en place cette action de formation à destination des managers (conception et déploiement de la démarche) ;
- De mettre en évidence les effets de ces formations sur les managers et leurs pratiques.

Un rapport précisant les conclusions de cette étude sera remis à Disneyland Paris avant la soutenance du doctorant (prévue pour la fin 2012).

Ce travail de recherche inclura notamment la rédaction de comptes rendus de réunions et d'entretiens effectués par et pour Stéphane Pezé lors de ses observations-participantes. Cette recherche implique notamment :

- Des entretiens avec les membres du personnel ayant contribué à décider de l'opportunité de ces formations et ayant pris part à leur préparation/organisation ;
- La participation (observations non-participantes) à des formations définies à l'avance et validées par Disneyland Paris ;
- Des entretiens avec les managers ayant participé à ces formations (entretiens réalisés en deux temps : une série après l'intervention et une autre série 3 à 6 mois après) ;
- La consultation de documents en rapport avec les formations.

Les informations recueillies permettront à Disneyland Paris de bénéficier d'un retour sur les effets des formations mises en œuvre et ainsi de contribuer à améliorer leur efficacité.


Cet accord de collaboration n'implique aucune rémunération de M. Pezé. Les éventuels frais liés aux tâches réalisées pour Disneyland Paris, tels que les éventuels frais de transport, seront pris en charge par Disneyland Paris après validation des demandes de déplacement et selon le programme qui aura été convenu entre Stéphane Pezé, sa directrice de thèse et l'entreprise.

Stéphane Pezé s'engage à ne divulguer aucune information sur le projet en lui-même ; toute communication ou publication de ses résultats de recherche ne pourra pas mentionner explicitement Disneyland Paris sans l'accord préalable de l'entreprise.

Stéphane Pezé reste sous la responsabilité de l'Université Paris Dauphine (y compris vis-à-vis de la réglementation sur les accidents du travail) et de sa directrice de thèse. Sa participation à des réunions ou autres manifestations organisées par Disneyland Paris ne le place pas sous la subordination de Disneyland Paris.

Paris, le 7 décembre 2010

Pour Disneyland Paris :

Karine Streng-Magalhaes


Stéphane Pezé :



Pour Paris Dauphine :

Isabelle HVAULT

CNRS - UMR 7088
 Dauphine Recherches en Management
 Université Paris Dauphine
 Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
 75775 Paris Cedex 16

Annexe 2

Guide d'entretien des premiers entretiens réalisés avec les managers

- 1) Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ? (expérience, formation, ancienneté, etc.)
 - Question posée pour obtenir des données descriptive sur le manager
- 2) Pourriez-vous me présenter l'activité dont vous êtes manager ? Cette activité a-t-elle évolué ces dernières années ? Dans quel(s) sens ? Pourriez-vous me décrire votre équipe ?
 - Question posée pour obtenir des données descriptive sur l'activité encadrée par le manager
- 3) Quel manager êtes-vous ? Comment vous décririez-vous en tant que manager ?
 - Question posée pour recueillir des données sur les catégories mobilisées par le manager pour se définir
- 4) Quels RPS voyez-vous dans votre activité ? Comment y faites-vous face ?
 - Question posée initialement pour identifier les situations potentielles d'épreuve type (*)
- 5) *Qu'est-ce qui vous paraît le plus difficile dans votre travail de manager ? Comment y faites-vous face ?*
 - *Question posée initialement pour identifier les situations potentielles d'épreuve type*
- 5bis) Avez-vous eu à appliquer la formation, par exemple à gérer un collaborateur en détresse ?
 - Question posée pour obtenir des récits d'épreuve – **question centrale** – ayant fait l'objet de relances et d'approfondissements pour saisir les caractéristiques de l'épreuve, les amortisseurs mobilisés ainsi que les descripteurs du travail et de la régulation identitaire
- 6) Globalement, que pensez-vous de la formation RPS ? Avez-vous appris des choses durant cette formation ? Pensez-vous que cela puisse vous servir dans l'avenir ?
 - Question posée pour saisir le positionnement du manager vis-à-vis du discours de régulation identitaire véhiculée par la formation (*)
- 7) Suite à cette formation, envisagez-vous des changements dans votre façon de manager ? Qu'avez-vous envie de faire différemment ? En plus ? En moins ?
 - Question posée pour saisir le positionnement du manager vis-à-vis du discours de régulation identitaire véhiculée par la formation (*)

Thèmes de relance et d'approfondissement : voir opérationnalisation (par exemple, pour saisir le pàtir subjectif du manager, nous avons posé la question suivante : « dans cette situation, qu'avez-vous ressenti ? » afin d'identifier si le manager avait éprouvé quelque chose ou non et la nature de ses émotions ou de son ressenti le cas échéant)

(*) *Questions également posées pour appréhender les effets de la formation conformément au contrat de partenariat passé avec l'entreprise*

Annexe 3

Guide des entretiens réalisés avec les concepteurs-animateurs de la formation

- 1) Pourriez-vous vous présenter en quelques mots (profil, parcours et fonction actuelle) ?
- 2) Pourquoi a été prise la décision de mettre en place cette formation ?
 - A quel(s) besoin(s) ou problème(s) répond cette formation ?
 - Quel(s) facteur(s) déclencheur(s) ?
- 3) Comment la formation a-t-elle été préparée ?
 - Qui a fait quoi (fonction, rôle, etc.) ?
 - Phase de test ?
 - Modèles théoriques ou connaissances sous-jacentes sur les liens « manager et santé » ?
- 4) Pouvez-vous me présenter la formation ?
 - Objectifs ?
 - Contenu ?
 - Modalités pédagogiques (animation) ?
 - Animateur (profil, etc.) ?
- 5) Pouvez-vous me parler du public visé par cette formation ?
 - Composition des groupes (nombre, etc.) ?
 - Profil des managers ?
 - Volontariat ou obligation ?
- 6) Y a-t-il des « suites » à cette formation ?
 - Evaluation(s) ?
 - Pérennisation (réseau, support intranet, etc.) ?
- 7) Quels sont, selon-vous, les éléments pouvant influencer la réussite ou l'échec de cette formation ?
- 8) Selon-vous, qu'est-il important de savoir et de faire, en tant que manager, pour préserver la santé de ses subordonnés ?
- 9) Y-a-t-il des liens entre cette formation et votre démarche plus générale de prévention des RPS ? Si oui, lesquels ?
- 10) Y-a-t-il des liens entre cette formation et votre démarche plus générale de formation au management ? Si oui, lesquels ?

Annexe 4

Présentation de l'étude réalisée auprès d'une entreprise du secteur des télécommunications

Contexte de l'étude :

- Effectif de la région : 12 000 personnes dont 1 200 managers
- Activité : service de téléphonie internet, fixe et mobile, solutions aux professionnels, etc.
- Décision de mettre en place une formation des managers aux RPS après une sensibilisation du Comex et accélération du projet suite à des suicides survenus à des salariés de l'entreprise
- L'essentiel des managers a été formé entre octobre 2009 et janvier 2010, les formations se poursuivent pour les nouveaux managers et ceux qui ne l'avaient pas suivi
- Volonté du DRH de mieux appréhender les apports de ces formations aux managers – objectifs de l'étude de mettre en évidence les effets de ces actions sur les managers

Répondants interrogés :

- La formation de l'entreprise, d'une durée d'une journée, a été suivie le 21 avril 2011 et a fait l'objet d'une prise de note d'observation conforme au protocole retenu pour DLP
- Neuf managers ont été interrogés par nos soins – avec un guide d'entretien équivalent aux premiers entretiens organisés avec DLP (neuf autres ont été rencontrés par un collègue de l'ANACT)
- Tableau récapitulatif de nos répondants :

Manager (prénom fictif)	Activité encadrée	Equipe	Date et lieu	Durée
David	RH de proximité sur service informatique interne	Aucune actuellement	27 juin 2011, Nantes	34'10''
Géraldine	Division Finance	16 personnes	27 juin 2011, Nantes	38'04''
Fabienne	Consultante interne	Aucune actuellement	27 juin 2011, Nantes	48'43''
Paul	Interventions techniques de terrain	16 techniciens	27 juin 2011, Nantes	1h11'18''
Jean	Maîtrise d'œuvre (informatique)	5 managers	4 juillet 2011 (par téléphone)	25'08''
Fabien	Resp. projets développements	50 personnes	4 juillet 2011, Rennes	47'21''
Marc	R&D	21 personnes	4 juillet 2011 (par téléphone)	59'09''
Yann	Gestion projets internet (interne)	6 personnes	26 août (par téléphone)	31'06''
Ethan	Interventions techniques	Equipe de techniciens	26 août (par téléphone)	41'52''

Extrait des résultats :

- Etre manager dans l'entreprise : (1) gestionnaire de l'activité, (2) soutien de l'équipe (dimension humaine) et (3) relai vers la hiérarchie et le monde extérieur
- Tensions sources de RPS : perte de repères et incertitudes sur l'avenir ; inadéquation entre charge de travail et ressources ; manque de reconnaissance
- Utilité de la formation RPS : permet de repérer des cas RPS ; sert à analyser une situation difficile et d'être vigilant ; permet de renvoyer vers des acteurs-relais ; créé un réseau, une communauté de managers

Annexe 5

Méta-matrice récapitulative des 29 cas d'épreuve type

#	Réf.	Contexte & Manager				Récit	
		Expérience	Equipe	Rapport épreuves	Rapport formation	Personnages principaux	Intrigue
1	A REd	48 ans, 5 ans en poste, expé préalable de management	Opérationnelle, 27 salariés	Familier	Positif	La personne	Retard de la personne (travail tôt le matin) (1) Auguste adresse un courrier d'avertissement (2) Les retards se poursuivent (3) Auguste convoque la personne et lui demande ce qui se passe (4) La personne se confie (problèmes familiaux) et Auguste adapte ses horaires (la personne commence plus tard le matin) (5) Les retards se poursuivent (6) Auguste la reconvoque et propose un changement de poste Dans son nouveau poste (horaires de jour), la personne est à l'heure et travaille bien
2	B REc	31 ans, 4 ans en poste, pas d'expé préalable de management	Fonctionnelle, 15 salariés (première expé. de manager)	Distant	Positif	La personne, sa responsable	La personne est en difficulté, commets des erreurs et s'accroche régulièrement avec sa responsable (1) Elle se plaint à Bastien qui la reçoit et l'écoute (2) Bastien lui propose un coaching sur ce qu'il faut faire plus un point tous les 5 jours, il lui donne des conseils sur les procédures de l'entreprise (en cas de harcèlement moral de sa responsable directe) La personne déclare aller mieux, arrêt de l'accompagnement et point ultime de vérification par Bastien
3	B REd	31 ans, 4 ans en poste, pas d'expé préalable de management	Fonctionnelle, 15 salariés (première expé. de manager)	Distant	Positif	Deux personnes, une N-1 (coordinatrice)	Deux salariés sont changées de poste pour devenir polyvalente mais le vivent très mal (1) Bastien est alerté par sa coordinatrice (2) Bastien décide de poursuivre avec plus de coaching (3) La dégradation se poursuit malgré le coaching Bastien décide d'un "retour en arrière" du fait d'un changement d'affectation de lui-même et de sa collaboratrice
4	C REa	38 ans, 6 mois en poste, expé préalable de management	Fonctionnelle, 5 salariés	Distant	Positif	La personne	Problème de respect des dead-lines par la personne (1) Chloé n'ose pas appliquer son "style de management naturel" du fait d'une "fragilité émotionnelle" de la personne (2) Chloé suit la formation RPS et réfléchit à cette situation (3) Chloé recadre la personne en étant plus l'aise vis-à-vis de sa légitimité La personne respecte les dead-lines
5	C REb	38 ans, 6 mois en poste, expé préalable de management	Fonctionnelle, 5 salariés	Distant	Positif	La personne, son N+1 (pas de soutien), les pairs (café-échanges)	Une personne en dépression suite à un changement dans son activité(1) Chloé reçoit et écoute la personne, elle prend en charge une (grande) partie de son travail(2) Chloé "perd pied" et se fatigue(3) Chloé trouve du soutien - et des conseils sur sa situation - lors d'un café-échanges(4) Chloé recadre la personne (le temps à lui consacrer et le travail qu'elle doit fournir)(5) La personne est absente durant un moisA son retour, la personne est dans une meilleure dynamique

Réf.	Epreuve					Construction identitaire				
	Tension de principes	Pâtir subjectif	Evaluation sociale	Amortisseurs	Eval. subjective	Id Sociale dans le récit	Travail identitaire (pendant)	Travail identitaire (après)	Régulation identitaire	Dynamique identitaire
A REd	Ecoute et d'aide / Continuité dans la réalisation du travail	Empathie	La personne ; l'équipe (équité) ; l'équipe de management	Aménagements horaires ; opportunité de changement de shift	Succès	Manager / être humain	Confirmatoire	Confirmatoire	Procédures, sensibilité personnelle	Synthèse du manager et de l'être humain (action commune aux deux sphères d'action, style manager puis accompagnement)
B REc	Ecoute et d'aide / Continuité dans la réalisation du travail	Empathie	La personne	Accompagnement (coaching) ; réunions hebdomadaires ; acteurs relais	Succès	Manager insensible (anti-id) / Coach (gentil)	Liminal	Confirmatoire	Sensibilité personnelle	Exploration des sphères d'actions accompagnateur puis mixte avec business (synthèse de manager coach) Position contre Insensible
B REd	Ecoute et d'aide / Continuité dans la réalisation du travail	Doute, préoccupation	La personne	Décisions d'allocation des personnes à des postes	Echec	Manager coach, (accompagnateur) / Manager "girouette" (excès écoute et aide)	Liminal	Réparateur	Sensibilité personnelle	(1) Sphère commune business et accompagnateur (style business) (2) Accompagnateur
C REa	Ecoute et d'aide / Continuité dans la réalisation du travail	Doute sur sa légitimité : peur d'une fragilité émotionnelle de la personne	Elle-même	La formation (déclat pour se repositionner)	Succès	Manager insensible / Manager "naturel"	Liminal, intégration	Confirmatoire	La formation RPS (quel est le positionnement à adopter ?)	(1) Accompagnateur (par peur insensible) (2) Sphère commune accompagnateur et business (style business)
C REb	Ecoute et d'aide / Continuité dans la réalisation du travail	Affectation : épuisement, perte de lucidité, songe à la démission	Diffus	Un café ; temps du manager (écoute, etc.) ; acteurs relais (N+1, RH, médecine du travail, prestataire psychologue)	Succès	Manager business / Manager accompagnateur / Psychologue	Liminal par exploration (mouvements de balanciers voir barre à 180 degré)	Confirmatoire	La formation (café-échanges), les pairs	(1) Accompagnateur(2) Psychologue par excès accompagnateur(3) Retour "naturel" (sphère action commune, style business)

#	Réf.	Contexte & Manager				Récit	
		Expérience	Equipe	Rapport épreuves	Rapport formation	Personnages principaux	Intrigue
6	D REa	45 ans, 3 ans en poste, pas d'expé préalable de management	Fonctionnelle, 4 salariés (première expé. de manager)	Distant	Positif	La personne, l'équipe	<p>Un collaborateur a des absences fréquentes et partiellement non-justifiées qui entraînent la non-réalisation d'une partie du travail qui lui est confié</p> <p>(1) Doriane interprète ce comportement comme révélateur d'un état de détresse</p> <p>(2) Doriane « ferme les yeux » sur ces manquements pour ne pas enfoncer la personne et décide de ne pas provoquer de recadrage formel (avec sanctions disciplinaires potentielles) et de redistribuer le travail non-effectué entre elle-même et les membres de l'équipe</p> <p>(3) Le collaborateur en détresse poursuit dans son absentéisme perturbateur</p> <p>(4) Les membres de l'équipe se plaignent d'une iniquité de traitement, Doriane fatigue et se rend compte qu'elle a peut-être été abusée (la complication, perturbant un état stable)</p> <p>(5) Doriane recadre le collaborateur, celui-ci se rend compte qu'il ne peut plus continuer ainsi</p> <p>Le collaborateur redevient fiable</p>
7	H REa	36 ans, 8 ans en poste, expé préalable de management	Opérationnelle, 120 salariés	Familier	Positif	La personne, le médecin du travail	<p>Un salarié déclare ne pas vouloir aller sur son poste</p> <p>(1) Henri lui demande pourquoi</p> <p>(2) La salariée dit être en dépression</p> <p>(3) Henri l'envoi vers le médecin du travail</p> <p>La salariée est déclarée inaptitude</p>
8	H REb	36 ans, 8 ans en poste, expé préalable de management	Opérationnelle, 120 salariés	Familier	Positif	La personne	<p>Un salarié ne respecte pas une procédure de sécurité</p> <p>(1) Henri doit le sanctionner mais ne veut pas l'enfoncer - il consulte les RH</p> <p>(2) Henri convoque et reçoit la personne durant une heure pour lui expliquer le pourquoi de la sanction</p> <p>(3) Henri lui propose de changer de poste le temps qu'il aille mieux</p> <p>Le salarié comprend et accepte la sanction et le changement de poste</p>
9	H REc	36 ans, 8 ans en poste, expé préalable de management	Opérationnelle, 120 salariés	Familier	Positif	La personne, un psychologue	<p>Une salariée (prometteuse) est plusieurs fois en pleurs devant les clients</p> <p>(1) Henri la recadre en lui disant que son problème est peut-être personnel mais il a des impacts sur les guests</p> <p>(2) Il lui donne des conseils et effectue un accompagnement</p> <p>(3) La personne accepte de consulter un psychologue</p> <p>Après quelques temps, la personne revient à la normale</p>
10	H REd	36 ans, 8 ans en poste, expé préalable de management	Opérationnelle, 120 salariés	Familier	Positif	La personne	<p>Une personne est en arrêt sans justifications</p> <p>(1) Henri veut parler à la personne pour décider de la suite (envoi-t-il ou non un courrier de licenciement ?)</p>

Réf.	Epreuve					Construction identitaire				
	Tension de principes	Pâtir subjectif	Evaluation sociale	Amortisseurs	Eval. subjective	Id Sociale dans le récit	Travail identitaire (pendant)	Travail identitaire (après)	Régulation identitaire	Dynamique identitaire
D REa	(1) Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail (2) Equité / Continuité de la réalisation du travail	Affectation : être à bout	L'équipe	Temps (écoute et conseils) ; entretien de recadrage	Succès	Manager garant du cadre / Manager attentionné, empathique / Manager inéquitable	Liminal par exploration (mouvements de balanciers voir barre à 180 degré)	Réparateur (position de victime du salarié expliquant son positionnement inéquitable)	La formation (créant un nouveau regard)	(1) Attentionné (2) Inéquitable (excès attentionné) (3) Recadrage position mixte Garant du cadre, Attentionné et Equitable
H REa	Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail	Non apparent	Diffus	Temps (écoute et conseils) ; médecin du travail	Ni l'un ni l'autre (traitement automatique)	Manager / médecin	Confirmatoire	Confirmatoire	Procédures	(1) Garant du cadre (2) Mixte garant du cadre et accompagnateur (sphère d'actions commune, style garant du cadre)
H REb	Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail & Equité de traitement	Empathie doute sur la sanction	La personne, l'équipe	Temps (écoute et conseils) ; consultation des RH ; changement de poste	Succès	Manager "procédurier" (insensible) / manager accompagnateur (sensible)	Enriching	Confirmatoire	Procédures	(1) Garant du cadre tendu car risque excès (insensible) (2) Enrichissement des sphères d'actions communes à accompagnateur et garant du cadre
H REc	Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail	Non apparent	La personne, l'équipe	Temps, points formels ; changement de poste temporaire	Succès	Manager "procédurier" (insensible) / manager accompagnateur (sensible)	Confirmatoire	Confirmatoire	Procédures, sensibilité personnelle	Mouvement au sein du construit mixte : (1) vers style accompagnateur puis (2) vers style garant du cadre
H REd	Ecoute et d'aide / Equité de traitement	Cas de conscience / état d'âme	La personne, l'équipe	Temps ; procédure de licenciement ; médecin du travail et team-leaders	En attente	Manager "procédurier" / manager accompagnateur	Liminal (suspendu)	NA	Procédures, sensibilité personnelle	Position mixte (style accompagnement) avant choix : maintien ou bascule garant du cadre

#	Réf.	Contexte & Manager				Récit	
		Expérience	Equipe	Rapport épreuves	Rapport formation	Personnages principaux	Intrigue
11	I REa	49 ans, 6 mois en poste, expé préalable de management	Opérationnelle, 45 salariés	Distant	Positif	La personne, l'équipe	Une personne ne veut plus faire son travail (qui est pris en charge par le reste du groupe qui en a marre) (1) Inès recherche une explication médicale (en vain) (2) Un essai de shadow est réalisé pour la personne (mais pas transformé en mutation) (3) Inès change la personne de position Tout rentre dans l'ordre (pour l'instant)
12	I REb	49 ans, 6 mois en poste, expé préalable de management	Opérationnelle, 45 salariés	Distant	Positif	La personne	Une personne est affectée au service d'Inès car elle est en inaptitude de son poste initial (1) Inès a peu de travail à lui confier (2) La personne accumule les retards et déprime (3) Inès la reçoit et lui donne des conseils pour une reconversion (en interne) (4) La personne est en arrêt de travail (dépression)
13	K REa	45 ans, 1 an en poste, expé préalable de management	Opérationnelle, 80 salariés	Familier	Positif	La personne, l'assistante sociale de la mairie	Un salarié est absent régulièrement et reçoit plusieurs avertissements (1) Au bord du licenciement, Kevin le reçoit pour lui donner une dernière chance (2) Le salarié se confie, Kevin l'oriente (3) Le salarié va voir l'assistante sociale de sa mairie et change d'appartement Tout rentre dans l'ordre
14	L REa	38 ans, 1,5 ans en poste, expé préalable de management	Opérationnelle, 45 salariés	Familier	Positif	La personne	Une salariée est absente régulièrement malgré plusieurs avertissements (1) Léa organise l'entretien préalable au licenciement et la questionne sur ses difficultés (2) La salariée se confie et Léa lui donne des conseils (3) La salariée est contente des conseils donnés ("c'est bon à savoir")
15	L REf	38 ans, 1,5 ans en poste, expé préalable de management	Opérationnelle, 45 salariés	Familier	Positif	La personne	Une personne, dans l'équipe depuis un mois, n'est pas à l'aise avec sa nouvelle affectation (changement de jours de repos, de collègues, le manager est un ancien collègue à elle, etc.), elle entre en arrêt maladie (1) A son retour, légère amélioration du fait d'un accompagnement de Léa (qui fait attention à cette personne "fragile") (2) Léa souhaite poursuivre son accompagnement tout en mettant la personne en face de ses responsabilités (faire le travail du niveau de son coefficient)
16	M REa	43 ans, 3 ans en poste, expé préalable de management	Fonctionnelle, 17 salariés	Distant	Positif	La personne, le N-1 direct qui gère la personne	Une salariée s'effondre suite à une réorganisation par manque de reconnaissance (d'après le manager) (1) Discussion au cours de plusieurs points formels pour la convaincre de l'intérêt et de l'importance de son nouveau poste (but : valoriser la personne et ses nouvelles tâches)

Réf.	Epreuve					Construction identitaire				
	Tension de principes	Pâtir subjectif	Evaluation sociale	Amortisseurs	Eval. subjective	Id Sociale dans le récit	Travail identitaire (pendant)	Travail identitaire (après)	Régulation identitaire	Dynamique identitaire
I REa	Ecoute et d'aide / Equité de traitement	Cas de conscience / état d'âme	L'équipe	Médecin du travail ; formation RPS ; changement de poste ; points informels ; essai de <i>shadow</i>	En "pause" (c'est-à-dire succès temporaire avant rechute)	Manager business / Manager accompagnateur / Manager (in)équitable	Liminal (mais suspendu)	NA	La formation RPS ; l'équipe (reproches)	(1) Accompagnement, glissement jusqu'à iniquité (2) Retour accompagnement
I REb	Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail	Cas de conscience / état d'âme	Elle-même	Temps (écoute et conseils)	En attente (personne en arrêt)	Manager business / Manager accompagnateur	Liminal	NA	Sensibilité personnelle	Accompagnement (insatisfaction), concède qu'il faudrait que la personne parte (business)
K REa	Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail	Empathie	Diffus	Temps (écoute et conseils) ; assistante sociale	Succès	Humain vs directif (computer, Kadhafi)	Liminal (suspendu)	Confirmatoire	Procédures, sensibilité personnelle	Synthèse du manager accompagnateur et business (fusion des actions communes en une nouvelle sphère d'action)
L REa	Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail	Empathie	Diffus	Temps (écoute et conseils ; assistante sociale et CAF	En attente (plutôt positif)	Humain (dont assistante sociale - partie du job) vs directif (insensible)	Liminal (suspendu)	NA	Procédures, sensibilité personnelle	Synthèse du manager accompagnateur et business (action commune aux deux sphères d'action, style business)
L REf	Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail	Empathie	La personne	Temps (accompagnement)	En attente (plutôt positif)	Humain (dont assistante sociale - partie du job) vs directif (insensible)	Enriching	NA	Procédures, sensibilité personnelle	Humain puis, à terme, mixte (si la situation le permet)
M REa	Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail & Equité de traitement	Empathie	Diffus (ses N-1)	Temps (réunions), écoute) ; modification des tâches	En attente	Humain vs business	Intégration, confirmatoire (léger)	NA	Formation RPS	Mixte (facette business amortie par un style d'action humain)

#	Réf.	Contexte & Manager				Récit	
		Expérience	Equipe	Rapport épreuves	Rapport formation	Personnages principaux	Intrigue
17	N REe	41 ans, 6 mois en poste, expé préalable de management	Fonctionnelle, 30 salariés	Familier	Positif	La personne	<p>Insatisfaction donnée par un collaborateur qui refuse de faire son travail de team-leader</p> <p>(1) Noé le recadre et l'accompagne en vain</p> <p>(2) Lors de l'entretien annuel d'évaluation, il donne une note négative au salarié (ce qui bloque un transfert qu'il attendait)</p> <p>(3) Le salarié accuse Noé de harcèlement malgré ses tentatives d'aide (le manager dit avoir tout essayé)</p> <p>Saisi une opportunité de mutation, le collaborateur quitte l'équipe</p>
18	N REf	41 ans, 6 mois en poste, expé préalable de management	Fonctionnelle, 30 salariés	Familier	Positif	La personne, une collègue du manager	<p>Lors du changement de manager de l'équipe, l'évaluation du collaborateur est plus négative que ce qu'il attendait. Celui-ci en est malade (physiquement)</p> <p>(1) Le salarié est en arrêt maladie</p> <p>(2) A son retour, Noé le change de poste pour qu'il récupère</p> <p>(3) Le salarié a des absences et retards injustifiés</p> <p>(4) Le salarié est recadré par un autre manager qui le connaît et qui connaît Noé</p> <p>(5) Le salarié est de nouveau en arrêt de travail</p> <p>(6) A son retour, Noé l'accueille en lui proposant un marché : mieux se conduire vs sanctionner, le salarié accepte et s'excuse</p> <p>Tout rentre dans l'ordre</p>
19	N REg	41 ans, 6 mois en poste, expé préalable de management	Fonctionnelle, 30 salariés	Familier	Positif	La personne, le N+1	<p>Dégradation des indicateurs de l'activité et effondrement de la salariée</p> <p>(1) Recherche des causes de l'effondrement : entretien avec la salariée et son ancien manager</p> <p>(2) Constat d'absence de marges de manœuvre au sein du service</p> <p>(3) Alerte et proposition de solution de son N+1 : changement de filière</p> <p>(4) Acceptation de la solution par la salariée (avec changement de coefficient)</p> <p>(5) Accompagnement directif de la salariée en attendant son transfert</p> <p>Transfert dans la filière [2]</p>
20	N REh	41 ans, 6 mois en poste, expé préalable de management	Fonctionnelle, 30 salariés	Familier	Positif	La personne, sa collègue (en burn-out)	<p>Les indicateurs de performance et une salariée d'effondre</p> <p>(1) Noé la reçoit et la change de poste dans une équipe plus grande, des précautions sont prises (pas de port de charges)</p> <p>(2) Noé est en attente (il ne sait pas comment "le vent va tourner")</p>
21	N REi	41 ans, 6 mois en poste, expé préalable de management	Fonctionnelle, 30 salariés	Familier	Positif	La personne, une collègue du manager	<p>Un salarié vient voir Noé, son ancien manager : cela ne se passe pas bien dans sa nouvelle équipe</p> <p>(1) Noé le reçoit, l'écoute, lui donne des conseils et appelle son nouveau manager</p> <p>(2) Le malaise perdure, Noé organise un rapatriement et remet le salarié dans son ancienne équipe</p> <p>(3) Le salarié a des absences injustifiées</p> <p>(4) Noé organise un recadrage</p> <p>La personne ne vient plus au travail, Noé le licencie</p>

Réf.	Epreuve					Construction identitaire				
	Tension de principes	Pâtir subjectif	Evaluation sociale	Amortisseurs	Eval. subjective	Id Sociale dans le récit	Travail identitaire (pendant)	Travail identitaire (après)	Régulation identitaire	Dynamique identitaire
N REe	(1) Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail (2) Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail & Equité	Affectation (choc)	Elle-même, la personne, l'équipe	Temps (écoute et conseils) ; accompagnement ; salariés	Echec	Manager accompagnateur, développeur / harceleur (le méchant)	Enriching	Réparateur	Le collaborateur (accusation de harcèlement)	(1) Business (recadrage) (2) Accompagnement (sans effets) (3) Business (notation) (4) Accompagnement (sans effets)
N REF	Ecoute et d'aide / Equité de traitement	Cas de conscience / état d'âme	La personne, l'équipe	Changement de poste ; « marchandage » au disciplinaire	Succès	Manager équitable / manager social	Enriching	Confirmatoire	Une collègue manager (pair)	(1) Business (notation) (2) Accompagnement (3) Business (recadrage) (4) Mixte (marchandage) (5) Accompagnement
N REg	Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail	Doutes, mécontentement	Indicateurs de performance	Temps ; acteurs relais (RH, N+1 et médecin) ; prescription du travail	Echec	Manager business (créateur de RPS) / Manager RH / Assistante sociale / Inhumain	Liminal	Réparateur	Procédures sensibilité personnelle	(1) Mixte RH et Ass. sociale (style RH) (2) Mixte RH et business (ambiguïté) (3) Business
N REh	Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail	Doutes	Indicateurs de performance	Changement de poste	En attente	Manager business / Manager accompagnateur	Confirmatoire	NA	Procédures, sensibilité personnelle	Mixte (style d'action business)
N REi	(1 et 2) Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail	Empathie	Elle-même	Temps ; demande de réintégration ; changement de poste pour ; sanctions disciplinaires	Echec	Manager business / Manager accompagnateur	Enriching	Confirmatoire	Une collègue manager (pair)	(1) Mixte RH et Ass. sociale (style RH) (2) Business

#	Réf.	Contexte & Manager				Récit	
		Expérience	Equipe	Rapport épreuves	Rapport formation	Personnages principaux	Intrigue
22	Q REa	45 ans, 7 ans en poste, expé préalable de management	Fonctionnelle, 7 salariés	Familier	Positif	La personne, l'équipe	La salariée est en pleurs suite à un accrochage avec un de ses collègues (1) Queenie la reçoit dans son bureau (2) Queenie prend du recul et de la distance émotionnelle en se remémorant les outils et échanges de la formation RPS (3) Plutôt que d'écouter la collaboratrice se plaindre et évoquer le passé, Queenie l'amène à se focaliser sur les aspects positifs de la situation La salariée ressort du bureau plus positive, dans un temps court (satisfaction des autres salariés)
23	Q REb	45 ans, 7 ans en poste, expé préalable de management	Fonctionnelle, 7 salariés	Familier	Positif	La personne	Problème de coupure d'eau imminente, la manager la voit et la reçoit, elle l'écoute et l'oriente vers une asso de consommateurs puis lui donne du temps le lendemain matin pour y aller, la collaboratrice s'y rend (problème de coupure d'eau imminente) (1) Queenie l'aperçoit et la reçoit (2) Queenie recherche puis lui donne l'adresse d'une association de consommateurs (3) Queenie l'« autorise » à s'absenter le lendemain matin pour les rencontrer (4) La salariée va les rencontrer le lendemain matin, elle s'aperçoit qu'elle a tort La salariée est reconnaissante envers Queenie et a progressé vers la solution à son problème et avance dans la résolution de son problème
24	R REa	48 ans, 8 ans en poste, expé préalable de management	Fonctionnelle, 6 salariés	Distant	Positif	La personne, les RH	Un salarié a des difficultés à réaliser les nouvelles tâches qui lui sont confiées (suite à un changement du contenu du travail décidée "au-dessus" du manager) (1) Rémi prend en charge le travail, redéfinit les objectifs et le champs d'activité du salarié (2) Le salarié accepte de se développer (ex. DIF) mais ne le fait pas (3) Rémi inscrit le développement du collaborateur sur ses objectifs (4) Le salarié commet des erreurs (5) Rémi rencontre plusieurs senior managers pour trouver un autre poste au salarié, il organise un projet de réorientation avec le RH (un CIF) mais la personne ne s'inscrit pas (6) Lors de l'entretien annuel, le salarié obtient un rating de 4 (7) Rémi demande au salarié une analyse pour un projet exceptionnel – celui-ci refuse de faire (8) La personne part en arrêt maladie avec reconduite Un contrôle est organisé par un médecin, le salarié est licencié
25	T REb	43 ans, 3 mois en poste, expé préalable de management	Opérationnelle, 15 salariés	Familier	Positif	La personne, les collègues, le médecin du travail	Tiphaine promet un salarié de 50 ans en chef d'équipe ayant des difficultés dans ce nouveau poste (1) Tiphaine le soutien (le salarié doit déménager car il a un voisin violent qui le perturbe) (2) Les difficultés perdurent après le déménagement, la personne devient paranoïaque, les collaborateurs se plaignent (3) Pendant les congés de Tiphaine, le salarié dit qu'il est poussé au suicide par Tiphaine - ce qui la choque fortement (4) Le médecin constate un problème psychologique au salarié (inaptitude) Tiphaine s'excuse d'avoir fait vivre une "année de merde" à ses collaborateurs (ils la soutiennent)

Réf.	Epreuve					Construction identitaire				
	Tension de principes	Pâtir subjectif	Evaluation sociale	Amortisseurs	Eval. subjective	Id Sociale dans le récit	Travail identitaire (pendant)	Travail identitaire (après)	Régulation identitaire	Dynamique identitaire
Q REa	Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail	Affectation (crise identitaire)	La personne, l'équipe	Temps (écoute et conseils)	Succès	Professionnelle (anglo-saxonne) vs psychologue vs insensible	Liminal	Confirmatoire	L'équipe, la formation RPS	Position intermédiaire entre deux anti-identités sociale
Q REb	Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail	Empathie	La personne, l'équipe	Temps (écoute et conseils) ; "autorisation" d'absence	Succès	Professionnelle (anglo-saxonne) vs psychologue vs insensible	Enriching	Confirmatoire	L'équipe, la formation RPS	Position intermédiaire entre deux anti-identités sociale
R REa	Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail	Affectation : stress (trouver une solution)	Pression de la hiérarchie	Licenciement	Ni l'un ni l'autre (plutôt vers un échec mais sans certitudes)	Américaine (encourager pour l'atteinte des objectifs) vs le manager trop social (la prise en charge)	Liminal	Confirmatoire (constat de mauvaise volonté de ma personne)	Procédures standards, sensibilité personnelle	(1) Mixte américain et social (style social) (2) Glissement en social (3) Recadrage américain
T REb	(1) Ecoute et d'aide / Equité de traitement (2) Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail	Affectation : incompréhension, colère, culpabilité	Les pairs, l'équipe, les syndicats	Temps (écoute, soutien) ; médecin du travail	Ni l'un ni l'autre (cas "à part" du fait d'une pathologie mentale)	Empathique, équitable, assistante sociale	Liminal	Réparateur	Sensibilité personnelle, médecin du travail, membres de l'équipe	(1) Mixte empathique et Ass. sociale (style Ass. sociale) (2) Inéquitable (3) Empathique / équitable

#	Réf.	Contexte & Manager				Récit	
		Expérience	Equipe	Rapport épreuves	Rapport formation	Personnages principaux	Intrigue
26	T REc	43 ans, 3 mois en poste, expé préalable de management	Opérationnelle, 15 salariés	Familier	Positif	La personne	Un salarié que Tiphaine n'apprécie pas (elle veut "lui cogner la tête contre les murs") vit dans une caravane avec sa femme et son enfant, en plein hiver, et manque d'argent pour le chauffage (1) Tiphaine va retirer 1000 francs pour qu'il paie de la nourriture et du chauffage à sa fille et son épouse (2) Le salarié la remercie Le salarié rembourse Tiphaine au fil du temps
27	U REb	43 ans, 1 an en poste, expé préalable de management	Opérationnelle, 30 salariés	Familier	Positif	La personne, le médecin du travail	Les performances et l'attitude d'une collaboratrice nouvellement embauchée se dégradent (1) Le manager la recadre une première fois, sans succès (2) Le manager la recadre une seconde fois en lui signifiant qu'il regrette de l'avoir embauché (3) La collaboratrice craque et révèle le problème à l'origine de la dégradation de son comportement (4) Le manager lui donne des conseils, la renvoie vers divers acteurs ressources dont le médecin du travail, essaie de lui redonner confiance tout en l'assurant de la confidentialité – et suspend le « disciplinaire » (5) Le manager organise un suivi formel puis informel – notamment en impliquant ses chefs d'équipe – et abandonne le disciplinaire La collaboratrice montre des signes d'amélioration (plus de sourire, moins d'erreur, plus d'attention aux remarques, etc.) Bis La collaboratrice tombe enceinte, cette grossesse soudaine lui provoque divers sentiments de peur (1) La collaboratrice confie ses angoisses aux manager (2) Le manager la rassure et la conseille (3) Le manager prolonge et adapte son suivi, notamment auprès de ses team-leaders et du médecin du travail La collaboratrice est heureuse de sa grossesse et l'amélioration de son comportement se poursuit (toutefois, le manager reste vigilant)
28	U REc	43 ans, 1 an en poste, expé préalable de management	Opérationnelle, 30 salariés	Familier	Positif	La personne	Une salariée ayant des problèmes d'alcool a un retrait de permis pour 4 mois (1) Ugo aménage ses horaires et lui propose de l'aide (renvoi vers médecin du travail, ass. sociale) (2) Il organise une surveillance et un recadrage car la salariée ne fait pas ce qu'elle a dit qu'elle ferait (elle ne se rend pas à son RdV avec l'assistante sociale) (3) Ugo poursuit son suivi et prévoit un renvoi vers le médecin et l'assistante sociale
29	U REd	43 ans, 1 an en poste, expé préalable de management	Opérationnelle, 30 salariés	Familier	Positif	La personne	Une salariée ne vit pas bien son intégration dans l'équipe (1) Ugo est prévenu de ce mal-être par un team-leader (2) Il organise un entretien et donne des conseils à la salariée pour s'intégrer

Réf.	Epreuve					Construction identitaire				
	Tension de principes	Pâtir subjectif	Evaluation sociale	Amortisseurs	Eval. subjective	Id Sociale dans le récit	Travail identitaire (pendant)	Travail identitaire (après)	Régulation identitaire	Dynamique identitaire
T REc	Ecoute et d'aide / Equité de traitement	Affectation (troubles du sommeil, questionnement et compassion)	Elle-même, la personne	Argent (personnel)	Ni l'un ni l'autre (cas extra-professionnel)	Le manager objectif et humain vs le manager partial	Enriching	Confirmatoire	Sensibilité personnelle	Ass. sociale (position contre l'anti-identité d'inéquitable)
U REb	Ecoute et d'aide / Continuité de la réalisation du travail	Gêne	L'équipe	Temps (écoute et conseils ; suivi (variable dans le temps) ; médecin du travail ; décisions d'abandon du disciplinaire	Succès	Manager humain / Manager inhumain / Manager assistante sociale	Enriching	Confirmatoire	La formation RPS	(1) Mixte humain et inhumain (style humain) (2) Mixte humain et ass. sociale (style humain) (3) Humain (4) Mixte humain et ass. sociale (style humain) (5) Humain
U REc	Ecoute et d'aide / Equité de traitement	Empathie	L'équipe	Recadrage ; temps (écoute et conseils) ; acteurs-relais (médecin du travail, service social, prestataire psychologue)	En attente	Manager humain / Manager inhumain / Manager assistante sociale	Confirmatoire	NA	Procédures, sensibilité personnelle	(1) Mixte humain et ass. sociale (style humain) (2) Mixte humain et inhumain (style humain) (3) Mixte humain et ass. sociale (style humain)
U REd	Ecoute et d'aide / Equité de traitement	Non apparent	La personne	Temps (conseils)	En attente	Manager accompagnateur / manager discrétionnaire	Enriching	NA	Sensibilité personnelle	Humain

Annexe 6

Tableau récapitulatif des cas d'épreuve de la famille « exploration identitaire »

Cas	Contexte (équipe)	Détresse (source, niveau)	Type d'épreuve	Pâtir subjectif	TI en cours d'épreuve	TI <i>a posteriori</i>	Régulation identitaire
B REc	Fonctionnelle, 15 salariés (première expé. de manager)	Mixte, élevée	Simple, succès	Empathie	Liminal	Confirmatoire	Sensibilité personnelle
B REd	Fonctionnelle, 15 salariés (première expé. de manager)	Professionnelle, forte	Complexe, échec	Non apparent	Liminal	Réparateur	Sensibilité personnelle
C REa	Fonctionnelle, 5 salariés	Personnelle, faible	Simple, succès	Doute sur sa légitimité	Liminal	Confirmatoire	Formation RPS
C REb	Fonctionnelle, 5 salariés	Professionnelle, forte	Complexe, succès	Affectation (épuisement, perte de lucidité, etc.)	Liminal	Confirmatoire	Formation RPS (et cafés-échanges)
D REa	Fonctionnelle, 4 salariés (première expé. de manager)	Mixte, élevé	Complexe, succès	Affectation (être à bout)	Liminal	Réparateur	Formation RPS
I REa	Opérationnelle, 45 salariés	Personnelle, forte	Complexe, « en pause »	Cas de conscience / état d'âme	Liminal (suspendu)	NA	Formation RPS
I REb	Opérationnelle, 45 salariés	Professionnelle, forte	En cours, bloqué	Cas de conscience / état d'âme	Liminal (suspendu)	NA	Sensibilité personnelle
M REa	Fonctionnelle, 17 salariés	Professionnelle, élevée	En cours (en voie de résolution)	Empathie	Plutôt confirmatoire	NA	Formation RPS
R REa	Fonctionnelle, 6 salariés	Mixte, élevée à forte	Complexe, neutre	Affectation (stress)	Liminal	Confirmatoire	Procédures, sensibilité personnelle
Q REa	Fonctionnelle, 7 salariés	Personnelle, élevée	Simple, succès	Affectation (crise identitaire)	Liminal	Confirmatoire	Les membres de l'équipe, la formation RPS

Annexe 7

Tableau récapitulatif des cas d'épreuve de la famille « raffinement identitaire »

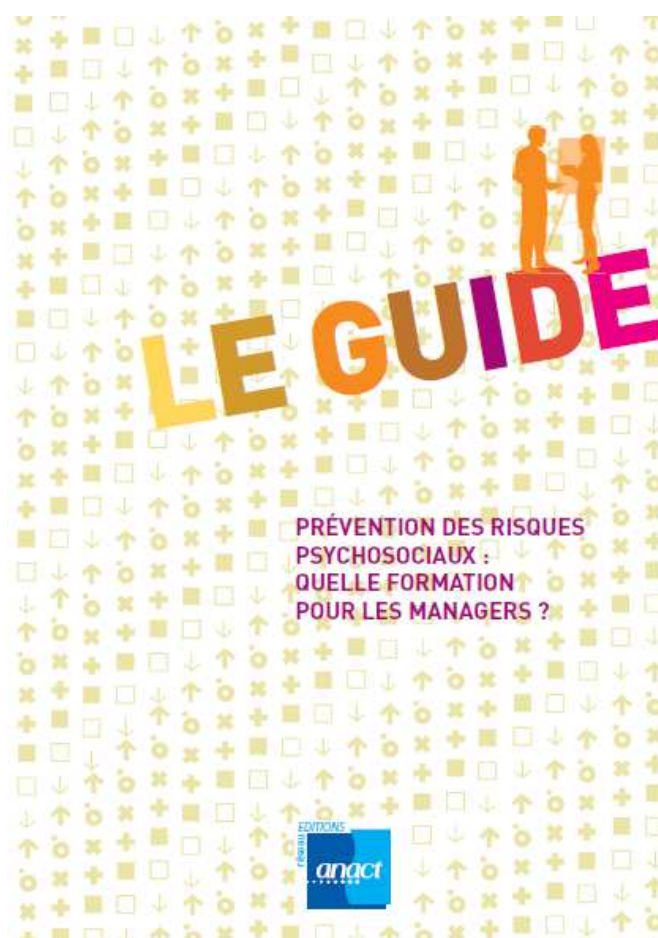
Cas	Contexte (équipe)	Détresse (source, niveau)	Type d'épreuve	Pâtir subjectif	TI en cours d'épreuve	TI <i>a posteriori</i>	Régulation identitaire
H REb	Opérationnelle, 120 salariés	Personnelle, modérée	Simple, succès	Empathie doute sur la sanction	Enriching	Confirmatoire	Procédures
L REf	Opérationnelle, 45 salariés	Personnelle, faible	En cours (en voie de résolution)	Empathie	Enriching	NA	Procédures, sensibilité personnelle
N REe	Fonctionnelle, 30 salariés	Professionnelle, modérée	Complexe, échec	Affectation (choc)	Enriching	Réparateur	Le collaborateur (accusation de harcèlement)
N REf	Fonctionnelle, 30 salariés	Professionnelle, élevée	Complexe, succès	Cas de conscience / état d'âme	Enriching	Confirmatoire	Une collègue manager (pair)
N REg	Fonctionnelle, 30 salariés	Personnelle, forte	Complexe, échec	Doutes, mécontentement	Liminal	Réparateur	Procédures sensibilité personnelle
N REi	Fonctionnelle, 30 salariés	Personnelle, forte	Complexe, échec	Empathie	Enriching	Confirmatoire	Une collègue manager (pair)
Q REb	Fonctionnelle, 7 salariés	Personnelle, modérée	Simple, succès	Empathie	Enriching	Confirmatoire	L'équipe, la formation RPS
T REb	Opérationnelle, 15 salariés	Personnelle, forte	Complexe, neutre	Affectation (colère, culpabilité)	Liminal	Réparateur	La personne, le médecin du travail, les membres de l'équipe
T REc	Opérationnelle, 15 salariés	Personnelle, faible	Simple, succès	Affectation (troubles du sommeil, questionnement et compassion)	Enriching	Confirmatoire	Sensibilité personnelle
U REb	Opérationnelle, 30 salariés	Personnelle, élevée	Simple, succès	Gêne	Enriching	Confirmatoire	La formation RPS
U REd	Opérationnelle, 30 salariés	Mixte, faible	En cours (en voie de résolution)	Non apparent	Enriching	NA	Sensibilité personnelle

Annexe 8

Tableau récapitulatif des cas d'épreuve de la famille « maintenance identitaire »

Cas	Contexte (équipe)	Détresse (source, niveau)	Type d'épreuve	Pâtir subjectif	TI en cours d'épreuve	TI <i>a posteriori</i>	Régulation identitaire
A REd	Opérationnelle, 27 salariés	Personnelle, modérée	Complexe, succès	Empathie	Confirmatoire	Confirmatoire	Procédures, sensibilité personnelle
H REa	Opérationnelle, 120 salariés	Non précisé	Simple, succès	Non apparent	Confirmatoire	Confirmatoire	Procédures
H REc	Opérationnelle, 120 salariés	Personnelle, élevée	Simple, succès	Non apparent	Confirmatoire	Confirmatoire	Procédures, sensibilité personnelle
H REd	Opérationnelle, 120 salariés	Personnelle, forte	En cours, bloqué	Cas de conscience / état d'âme	Liminal (suspendu)	NA	Procédures, sensibilité personnelle
K REa	Opérationnelle, 80 salariés	Personnelle, élevée	Simple, succès	Empathie	Liminal (suspendu)	Confirmatoire	Procédures, sensibilité personnelle
L REa	Opérationnelle, 45 salariés	Personnelle, élevée	En cours (en voie de résolution)	Empathie	Liminal (suspendu)	NA	Procédures, sensibilité personnelle
N REh	Fonctionnelle, 30 salariés	Mixte, forte	En cours	Doutes	Confirmatoire	NA	Procédures, sensibilité personnelle
U REc	Opérationnelle, 30 salariés	Personnelle, faible	En cours (en voie de résolution)	Empathie	Confirmatoire	NA	Procédures, sensibilité personnelle

Annexe 9

Présentation du guide de l'ANACT à l'élaboration duquel cette recherche a contribué**Extrait du guide : Avant-propos**

Pour prévenir les risques psychosociaux (RPS), les entreprises forment de plus en plus leurs managers. Pourquoi ? Comment ? À quelles conditions d'efficacité ?... Ces questions centrales sont abordées ici de façon à guider l'entreprise dans la mise en œuvre d'une démarche de formation.

Une première étude, « Les risques psychosociaux dans l'entreprise », coécrite avec le GARF en 2010, précisait le rôle de la formation dans une démarche de prévention. Dans le prolongement de ce travail, ce guide se centre davantage sur la formation des managers. À partir d'un état des lieux des formations existantes et d'exemples rencontrés en entreprise, il vise à éclairer les responsables des ressources humaines, de la formation et/ou de la prévention des RPS, sur les modalités de déploiement d'une telle action, tout en précisant ses enjeux et limites.

Ce guide s'appuie sur l'expérience du réseau ANACT et les travaux de capitalisation réalisés par les chargés de mission impliqués dans le projet « Encadrement et RPS », ainsi que sur les travaux de recherche de Stephan Pezé, doctorant en sciences de gestion à l'Université Paris-Dauphine.

BIBLIOGRAPHIE

- ABEL, AUDREY et BEAUJOLIN-BELLET, RACHEL (2012). *Les managers intermédiaires « acteurs de mobilité interne » : entre tensions, bricolage et arrangements. Le cas d'une grande entreprise publique en mutation*. XXIIIe congrès de l'AGRH:Nancy, 12-14 septembre.
- AESST (2010). *ESENER. Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents*. 16 p.
- AINSWORTH, SUSAN et HARDY, CYNTHIA (2009). Mind over body: Physical and psychotherapeutic discourses and the regulation of the older worker. *Human Relations*. 62 (8), 1199-1229.
- ALBERT, STUART, ASHFORTH, BLAKE E. et DUTTON, JANE E. (2000). Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*. 25 (1), 13-17.
- ALBERT, STUART et WHETTEN, DAVID A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*. 7 263-295.
- ALLARD-POESI, FLORENCE (2003). *Management d'équipe*. Paris:Dunod.
- ALLARD-POESI, FLORENCE et HUAULT, ISABELLE (2012). Judith Butler et la subversion des normes : Pouvoir être un sujet. In OLIVIER GERMAIN (Eds.), *Les grands inspirateurs en théorie des organisations*. Paris:Editions ems, p. 45-62.
- ALPHANDERY, PIERRE (1996). La nature de Disneyland Paris. *Communications*. 61 79-91.
- ALVESSON, MATS (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identity in organization studies. *Human Relations*. 63 (2), 193-217.
- ALVESSON, MATS (sous la direction de), (2011). *Classics in Critical Management Studies*. Cheltenham:Edward Elgar Pub.
- ALVESSON, MATS, ASHCRAFT, KAREN LEE et THOMAS, ROBYN (2008). Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*. 15 (1), 5-28.
- ALVESSON, MATS et KÄRREMAN, DAN (2000). Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. *Human Relations*. 53 (9), 1125-1149.
- ALVESSON, MATS et KÄRREMAN, DAN (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*. 29 (3-4), 423-444.
- ALVESSON, MATS et KÄRREMAN, DAN (2007). Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm. *Organization Science*. 18 (4), 711-723.
- ALVESSON, MATS et ROBERTSON, MAXINE (2006). The Best and the Brightest: The Construction, Significance and Effects of Elite Identities in Consulting Firms. *Organization*. 13 (2), 195-224.
- ALVESSON, MATS et SKÖLDBERG, KAJ (2009). *Reflexive Methodology*. Thousand Oaks:Sage.

- ALVESSON, MATS et WILLMOTT, HUGH (1992). On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*. 17 (3), 432-464.
- ALVESSON, MATS et WILLMOTT, HUGH (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*. 39 (5), 619-644.
- ALVESSON, MATTS (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: a Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *Academy of Management Review*. 28 (1), 13-33.
- ANACT (2010). *Manager le travail*. Travail et Changement, 16 p.
- ANACT (2012). *Prévention des Risques Psychosociaux. Quelles Formations pour les Managers ?* Lyon:ANACT.
- ANDERSON-GOUGH, FIONA, GREY, CHRIS et ROBSON, KEITH (1998). "Work hard, play hard": An analysis of organizational cliché in two accountancy practices. *Organization*. 5 (4), 565-592.
- ANDERSON-GOUGH, FIONA, GREY, CHRIS et ROBSON, KEITH (2000). In the name of the client: The service ethic in two international accounting firms. *Human Relations*. 54 (9), 1151-1174.
- ANDERSON-GOUGH, FIONA, GREY, CHRIS et ROBSON, KEITH (2001). Tests of time: Organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms. *Accounting, Organizations and Society*. 26 (2), 99-122.
- ANDERSON-GOUGH, FIONA, GREY, CHRIS et ROBSON, KEITH (2005). "Helping them to forget...": The organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting, Organizations and Society*. 30 (5), 469-490.
- ANDERSSON, THOMAS (2010). Struggles of managerial being and becoming. Experiences form managers' personal development training. *Journal of Management Development*. 29 (2), 167-176.
- ANGOT, JACQUES et MILANO, PATRICIA (2003). Comment lier concepts et données ? In RAYMOND-ALAIN THIETART (Eds.), *Méthodes de recherche en management*. Paris:Dunod, p. 169-187.
- ANTHONY, PETER D. (2005). Management Ideology. In CHRIS GREY et HUGH WILLMOTT (Eds.), *Critical Management Studies: A Reader*. Oxford University Press, p. 21-28.
- ASHFORTH, BLAKE E., HARRISON, SPENCER H. et CORLEY, KEVIN G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*. 34 (3), 325-374.
- ASHFORTH, BLAKE E. et KREINER, GLEN E. (1999). "How Can You Do It?": Dirty Work and the Challenge of Constructing a Positive Identity. *Academy of Management Review*. 24 (3), 413-434.
- ASHFORTH, BLAKE E. et MAEL, FRED (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*. 14 (1), 20-39.
- AUBERT, NICOLE et PAGES, MAX (1989). *Le stress professionnel*. Paris:Klincksieck.
- AYACHE, MAGALI et LAROCHE, HERVE (2010). La construction de la relation managériale. *Revue Française de Gestion*. 2010/4 (203), 133-147.
- BARLEY, STEPHAN R. et KUNDA, GIDEON (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*. 37 (3), 363-399.

- BARRERE, ANNE (2005). Les épreuves subjectives du travail à l'école. In VINCENT CARADEC et DANILO MARTUCELLI (Eds.), *Matériaux pour une sociologie de l'individu. Perspectives et débats*. Villeneuve d'Ascq:Les presses universitaires du Septentrion, p. 277-293.
- BAUMARD, PHILIPPE, DONADA, CAROLE, IBERT, JEROME et XUEREB, JEAN-MARC (2003). La collecte de données et la gestion de leurs sources. In RAYMOND-ALAIN THIETART (Eds.), *Méthodes de recherche en management*. Paris:Dunod, p. 225-256.
- BAZIN, YOANN (2011). *(Re-)conceptualizing practices*. EURAM:Tallinn,
- BEAUJOLIN-BELLET, RACHEL et SCHMIDT, GERALDINE (2012). *Les restructurations d'entreprises*. Paris:La Découverte.
- BEECH, NIC (2008). On the Nature of Dialogic Identity Work. *Organization*. 15 (1), 51-74.
- BEECH, NIC (2011). Liminality and the practices of identity reconstruction. *Human Relations*. 64 (2), 285-302.
- BEECH, NIC, GILMORE, CHARLOTTE, COCHRANE, EILIDH et GREIG, GAIL (2012). Identity work as a response to tensions: A re-narration in opera rehearsals. *Scandinavian Journal of Management*. 28 (1), 39-47.
- BEECH, NIC, MACINTOSH, ROBERT et MCINNES, PETER (2008). Identity Work: Processes and Dynamics of Identity Formations. *International Journal of Public Administration*. 31 (9), 957-970.
- BEECH, NIC et SIMS, DAVID (2007). Narrative methods for identity research. In ALISON PULLEN, NIC BEECH et DAVID SIMS (Eds.), *Exploring Identity. Concepts and Methods*. New York:Palgrave MacMillan, p. 288-301.
- BERGSTRÖM, OLA et KNIGHTS, DAVID (2006). Organizational discourse and subjectivity: Subjectification during processes of recruitment. *Human Relations*. 59 (3), 351-377.
- BLOCKLEHURST, MICHAEL, GREY, CHRIS et STURDY, ANDREW (2010). Management: The work that dares not speak its name. *Management Learning*. 41 (1), 7-19.
- BÖHM, STEFFEN, SPICER, ANDRE et FLEMING, PETER (2008). Infra-Political Dimensions of Resistance to International Business: A Neo-Gramscian Approach. *Scandinavian Journal of Management*. 24 (3), 169-182.
- BOJE, DAVID M. (1995). Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-land". *Academy of Management Journal*. 38 (4), 997-1035.
- BOJE, DAVID M. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. Thousand Oaks:Sage.
- BOLTANSKI, LUC (1990). *L'amour et la justice comme compétence : trois essais de sociologie de l'action*. Paris:Métailié.
- BOLTANSKI, LUC (2009). *De la critique : Précis de sociologie de l'émancipation*. Paris:Gallimard.
- BOLTANSKI, LUC et CHIAPELLO, EVE (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris:Gallimard.
- BOLTANSKI, LUC et THEVENOT, LAURENT (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris:Gallimard.
- BORZEIX, ANNI et LINHART, DANIELE (1990). Les identités en parole. In JEAN-FRANÇOIS CHANLAT (Eds.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Québec:Les presses de l'université Laval & Editions ESKA, p. 115-138.

- BOSSE, NATHALIE, BARALDI, LAURENCE, CAVESTRO, WILLIAM et DURIEUX, CHRISTINE (2012). *Devenir cadre, une perspective pas toujours attrayante*. BREF - Bulletin de recherche emploi-formation, CEREQ, 298-2, 4 p.
- BOUFFARTIGUE, PAUL et GADEA, CHARLES (2000). *Sociologie des cadres*. Paris:La Découverte.
- BOUQUIN, HENRI (2006). *Le contrôle de gestion*. Paris:puf.
- BOURDIEU, PIERRE (1972). *Esquisse d'une théorie de la pratique*. Genève:Droz.
- BOUTY, ISABELLE, DRUCKER-GODARD, CAROLE, GODE, CECILE, LIEVRE, PASCAL, NIZET, JEAN et PICHULT, FRANÇOIS (2011). Les pratiques de coordination en situation extrême. *Management & Avenir*. 2011/1 (41), 387-393.
- BROWN, ANDREW D. (2006). A Narrative Approach to Collective Identities. *Journal of Management Studies*. 43 (4), 731-753.
- BROWN, ANDREW D., KORNBERGER, MARTIN, CLEGG, STEWART R. et CARTER, CHRIS (2010). 'Invisible walls' and 'silent hierarchies': A case study of power relations in an architecture firm. *Human Relations*. 63 (4), 525-549.
- BROWN, ANDREW D. et LEWIS, MICHAEL A. (2011). Identities, Discipline and Routines. *Organization Studies*. 32 (7), 871-895.
- BROWN, ANDREW et PHUA, FLORENCE (2011). Subjectively construed identities and discourse: towards a research agenda for construction management. *Construction Management & Economics*. 29 (1), 83-95.
- BRUGERE, FABIENNE (2011). *L'éthique du care*. Paris:puf.
- BRUNEL, SYLVIE (2012). *La planète disneylandisée. Pour un tourisme responsable*. Editions Sciences Humaines.
- BRUNEL, VALERIE (2005). *Comment penser les normes comportementales requises chez les cadres ?* Actes du GRD Cadres n°10:Paris,
- BRUNEL, VALERIE (2008). *Les managers de l'âme : le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* Paris:La Découverte.
- BRYMAN, ALAN (1999). The Disneyization of society. *Sociological Review*. 47 (1), 25-47.
- BURRELL, GIBSON (1988). Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis: The Contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*. 9 (2), 221-235.
- BUTLER, JUDITH (2004 [1997]). *Le pouvoir des mots. Discours de haine et politique du performatif*. Paris:Editions Amsterdam.
- BUTLER, JUDITH (2009 [1993]). *Ces corps qui comptent. De la matérialité et des limites discursives du « sexe »*. Paris:Editions Amsterdam.
- BUTLER, JUDITH et JAMI, IRENE (2003). Considérer le problème plus que l'identité. In MOUVEMENTS (Eds.), *Pensées critiques*. Paris:La Découverte, p. 117-130.
- CAMILLERI, CARMEL, KASTERZTEIN, JOSEPH, LIPIANSKY, JEAN-MARC, MALEWSKA-PEYRE, HANNA, TABOADA-LEONETTI, ISABELLE et VASQUEZ, ANA (sous la direction de), (1990). *Stratégies identitaires*. Paris:puf.
- CARADEC, VINCENT et MARTUCCELLI, DANILO (sous la direction de), (2005). *Matériaux pour une sociologie de l'individu*. Villeneuve D'ascq:Les presses universitaires du Septentrion.
- CARROLL, BRIGID et LEVY, LESTER (2008). Defaulting to Management: Leadership Defined By What It Is Not. *Organization*. 15 (1), 75-96.

- CAS (2009). *La santé mentale, l'affaire de tous. Pour une approche cohérente de la qualité de la vie*. Rapports et Documents du Centre d'analyse stratégique, 254 p.
- CERULO, KAREN A. (1997). Identity Construction: New Issues, New Directions. *Annual Review of Sociology*. 23 385-409.
- CHANLAT, JEAN-FRANÇOIS (1990a). Introduction. In JEAN-FRANÇOIS CHANLAT (Eds.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Québec:Les presses de l'université Laval & Editions ESKA, p. 3-30.
- CHANLAT, JEAN-FRANÇOIS (sous la direction de), (1990b). *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Québec:Les presses de l'université Laval & Editions Eska.
- CHANLAT, JEAN-FRANÇOIS (1990c). Stress, Psychopathologie du travail et Gestion. In JEAN-FRANÇOIS CHANLAT (Eds.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Québec:Les presses de l'université Laval & Editions ESKA, p. 709-721.
- CHANLAT, JEAN-FRANÇOIS (1998). *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*. Québec:Les presses de l'université Laval & Editions Eska.
- CHANLAT, JEAN-FRANÇOIS (1999). Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail. In INGRID BRUNSTEIN (Eds.), *L'Homme à l'échine pliée : réflexions sur le stress professionnel*. Paris:Desclée de Brouwer, p. 29-61.
- CHANLAT, JEAN-FRANÇOIS (2005). La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. In PATRICE ROUSSEL et FREDERIC WACHEUX (Eds.), *Management des ressources humaines*. Bruxelles:De Boeck, p. 159-175.
- CHANNUWONG, SUKHUMPONG (2009). Strategies for Reducing Stress among Managers: An Integrated Physical and Spiritual Approach. *International Journal of Management*. 26 (2), 334-341.
- CHESNEAU, VERONIQUE (1997). Une Socio-Anthropologue dans les coulisses de Disneyland Paris. *Socio-anthropologie*. no 2 [en ligne].
- CIPD (2009a). *Line management behaviour and stress at work. Refined framework for line managers*. 4 p.
- CIPD (2009b). *Line management behaviour and stress at work. Updated guidance for line managers*. 7 p.
- CLARKE, CAROLINE A., BROWN, ANDREW D. et HAILEY, VERONICA HOPE (2009). Working identities? Antagonistic discursive resources and managerial identity. *Human Relations*. 62 (3), 323-352.
- CLEGG, STEWART R., KORNBERGER, MARTIN et RHODES, CARL (2005). Learning/Becoming/Organizing. *Organization*. 12 (2), 147-167.
- CLOT, YVES (2006 [1999]). *La fonction psychologique du travail*. Paris:puf.
- CLOT, YVES (2010). *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris:La Découverte.
- COLLECTIF (2011). Numéro Spécial : Les Groupes d'Analyse des Pratiques. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*. 2011/1 (11),
- COLLINSON, DAVID L. (2003). Identities and Insecurities: Selves at Work. *Organization*. 10 (3), 527-547.
- CONTU, ALESSIA (2008). Decaf Resistance: On Misbehavior, Cynicism, and Desire in Liberal Workplaces. *Management Communication Quarterly*. 21 (3), 364-379.

- COOLEY, CHARLES HORTON (2005 [1902]). *Human Nature and the Social Order*. New York:Schocken Books.
- COPE, JEAN-FRANÇOIS, MEHAIGNERIE, PIERRE, POISSON, JEAN-FREDERIC et JARDE, OLIVIER (2009). *Commission de réflexion sur la souffrance au travail*. 60 p.
- CORNELIUS, NERALINE et GLEADLE, PAULINE (2007). "La conduite de soi et les sujets entreprenants : les cas Midco et Labco". In ERIC PEZET (Eds.), *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance*. Paris:Vuibert, p. 129-152.
- COSTAS, JANA et FLEMING, PETER (2009). Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human Relations*. 62 (3), 353-378.
- COSTEA, BOGDAN, CRUMP, NORMAN et AMIRIDIS, KOSTAS (2008). Managerialism, the therapeutic habitus and the self in contemporary organizing. *Human Relations*. 61 (5), 661-685.
- COUPLAND, CHRISTINE (2007). Identities and Interviews. In ALISON PULLEN, NIC BEECH et DAVID SIMS (Eds.), *Exploring Identity. Concepts and Methods*. New York:Palgrave MacMillan, p. 274-287.
- COUPLAND, CHRISTINE et BROWN, ANDREW D. (2012). Identities in action: Processes and outcomes. *Scandinavian Journal of Management*. 28 (1), 1-4.
- COURPASSON, DAVID et THOENIG, JEAN-CLAUDE (2008). *Quand les cadres se rebellent*. Paris:Vuibert.
- COUSIN, OLIVIER (2008). *Les cadres à l'épreuve du travail*. Rennes:Presses Universitaires de Rennes.
- COVALESKI, MARK A., DIRSMITH, MARK W., HEIAN, JAMES B. et SAMUEL, SAJAY (1998). The calculated and the avowed : techniques of disciplines and struggles over identity in big six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*. 43 (2), 293-327.
- CRISTOL, DENIS (2008). *La fabrique des cadres: du rôle de cadre à l'identité du manager*. Carrières et contextes - 5^{ème} journées d'étude sur les carrières:Lyon, 22-23 mai.
- CULLEN, JOHN G. (2009). How to sell your soul and still get into Heaven: Steven Covey's epiphany-inducing technology of effective selfhood. *Human Relations*. 62 (8), 1231-1254.
- CZARNIAWSKA, BARBARA (2002). Identity Lost or Identity Found? Celebration and Lamentation over the Postmodern View of Identity in Social Science and Fiction. In MAJKEN SCHULTZ, MARY JO HATCH et MOGEN HOLTEN LARSEN (Eds.), *The Expressive Organization*. Oxford:Oxford University Press, p. 271-283.
- CZARNIAWSKA, BARBARA (2008). Organizing: how to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. 3 (1), 4-20.
- DAMBRIN, CLAIRE et LAMBERT, CAROLINE (2007). *Beauty or not beauty...* Les techniques du souci de soi comme outils de contrôle dans une entreprise de cosmétiques. In ERIC PEZET (Eds.), *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance*. Paris:Vuibert, p. 109-128.
- DAMBRIN, CLAIRE et LAMBERT, CAROLINE (2008). Les salariés sont de plus en plus autonomes, c'est l'ère de l'empowerment ! In ANNE PEZET et SAMUEL SPONEM (Eds.), *Petit Bréviaire des Idées Reçues en Management*. Paris:La Découverte, p. 120-128.
- DANY, FRANÇOISE et AZIMONT, FRANK (2009). Des "Crazy people" en organisation ? Etude d'un cas de résistance productive. *Revue Française de Gestion*. 193 (2009/3), 73-87.

- DAVEL, EDUARDO, DUPUIS, JEAN-PIERRE et CHANLAT, JEAN-FRANÇOIS (2009). *Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées*. Québec:Presses de l'Université de Laval.
- DE FORNEL, MICHEL et QUERE, LOUIS (1999). Présentation. In MICHEL DE FORNEL et LOUIS QUERE (Eds.), *La logique des situations. Nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*. Paris:Editions de l'EHESS, p. 7-32.
- DE GAULEJAC, VINCENT (2004). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris:Editions du Seuil.
- DEJOURS, CHRISTOPHE (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*. Editions de l'INRA.
- DEJOURS, CHRISTOPHE (2008 [1993]). *Travail et usure mentale*. Paris:Bayard.
- DEJOURS, CHRISTOPHE (2009a). *Travail vivant : 1. Sexualité et travail*. Paris:Payot.
- DEJOURS, CHRISTOPHE (2009b). *Travail vivant : 2. Travail et émancipation*. Paris:Payot.
- DENZIN, NORMAN K. (1989). *Interpretive Interactionism*. Newbury Park:Sage.
- DERIOT, GERARD (2010). *Rapport d'information fait au nom de la commission des affaires sociales par la mission d'information sur le mal-être au travail*. SENAT, 127 p.
- DERUE, D. SCOTT et ASHFORD, SUSAN 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.
- DESMARAIS, CELINE et ABORD DE CHATILLON, EMMANUEL (2010). Le rôle de traduction du manager : Entre allégeance et résistance. *Revue Française de Gestion*. 205 (6), 71-88.
- DETCHESSAHAR, MATHIEU (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... *Revue Française de Gestion*. 2011/5 (214), 89-105.
- DETREZ, CHRISTINE (2002). *La construction sociale du corps*. Paris:Editions du Seuil.
- DEVEREUX, GEORGES (2009 [1967]). *La renonciation à l'identité*. Paris:Petite Bibliothèque Payot.
- DGT (2011). *Conditions de travail - Bilan 2010*. Bilans et Rapports, La Documentation Française, 400 p.
- DONALDSON-FEILDER, EMMA, LEWIS, RACHEL et YARKER, JOANNA (2009). *Preventing stress. Promoting positive manager behaviour*. CIPD Insight Report, CIPD, 60 p.
- DOWN, SIMON et REVELEY, JAMES (2009). Between narration and interaction: Situating first-line supervisor identity work. *Human Relations*. 62 (3), 379-401.
- DRUCKER-GODARD, CAROLE, EHLINGER, SYLVIE et GRENIER, CORINNE (2007). Validité et fiabilité de la recherche. In RAYMOND-ALAIN THIETART (Eds.), *Méthodes de recherches en management*. Paris:Dunod, p. 263-293.
- DU GAY, PAUL (1996). *Consumption and Identity at Work*. London:Sage.
- DU GAY, PAUL, SALAMAN, GRAEME et REES, BRONWEN (1996). The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the "competent manager". *Journal of Management Studies*. 33 (3), 263-282.
- DUBAR, CLAUDE (2000). *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*. Paris:puf.
- DUBAR, CLAUDE (2010 [1991]). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris:Armand Colin.

- DUMEZ, HERVE (2011). Qu'est-ce qu'un concept ? *Le Libellio d'AEGIS*. 7 (1 - SUP), 67-79.
- DUTTON, JANE E. et DUKERICH, JANET M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*. 34 (3), 517-554.
- DUTTON, JANE E., ROBERTS, LAURA MORGAN et BEDNAR, JEFFREY (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.
- EHRENBERG, ALAIN (1995). *L'individu incertain*. Paris:Calmann-Lévy.
- EHRENBERG, ALAIN (1998). *La Fatigue d'être soi. Dépression et société*. Paris:Odile Jacob.
- EISENHARDT, KATHLEEN M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. 14 (4), 532-550.
- ELSBACH, KIMBERLY D. (2003). Relating Physical Environment to Self-Categorizations: Identity Threat and Affirmation in a Non-Territorial Office Space. *Administrative Science Quarterly*. 48 (4), 622-654.
- ELSBACH, KIMBERLY D. (2004). Interpreting workplace identities: the role of office décor. *Journal of Organizational Behavior*. 25 (1), 99-128.
- ELSBACH, KIMBERLY D. (2009). Identity affirmation through 'signature style': A study of toy car designers. *Human Relations*. 62 (7), 1041-1072.
- EMPSON, LAURA (2004). Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*. 29 (8), 759-781.
- ENRIQUEZ, EUGENE (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris:Desclée de Brouwer.
- ENRIQUEZ, EUGENE (1997 [1992]). *L'organisation en analyse*. Paris:puf.
- ERIKSON, ERIK H. (1972). *Adolescence et crise. La quête de l'identité*. Paris:Flammarion.
- ERIKSSON, PÄIVI et KOVALAINEN, ANNE (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Thousand Oaks:Sage.
- ESSERS, CAROLINE et BENSCHOP, YVONNE (2009). Muslim businesswomen doing boundary work: The negotiation of Islam, gender and ethnicity within entrepreneurial contexts. *Human Relations*. 62 (3), 403-423.
- FASSIN, DIDIER (2006). Souffrir par le social, gouverner par l'écoute. Une configuration sémantique de l'action publique. *Politix*. 19 (73), 137-157.
- FASSIN, DIDIER (2010). *La raison humanitaire. Une histoire morale du temps présent*. Paris:Gallimard Seuil.
- FELDMAN, MARTHA S. et ORLIKOWSKI, WANDA J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*. 22 (5), 1240-1253.
- FENTON, CHRISTOPHER et LANGLEY, ANN (2011). Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies*. 32 (9), 1171-1196.
- FILLIETTAZ, LAURENT (2004). Le « hors-norme » mis en mots. La régulation langagière d'un « événement » en milieu industriel. In P REY, E OLLAGNIER, V GONIK et D RAMACIOTTI (Eds.), *Ergonomie et normalisation. Actes du 39ème congrès de la SELF*. Toulouse:Editions Octarès, p. 283-294.
- FLANAGAN, JOHN C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*. 51 (4), 327-358.

- FLEMING, PETER et SEWELL, GRAHAM (2002). Looking for the Good Soldier, Švejk: Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace. *Sociology*. 36 (4), 857-873.
- FLEMING, PETER et SPICER, ANDRE (2003). Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization*. 10 (1), 157-179.
- FLEMING, PETER et SPICER, ANDRE (2007). *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*. Cambridge:Cambridge University Press.
- FLEMING, PETER et SPICER, ANDRE (2008). Beyond Power and Resistance: New Approaches to Organizational Politics. *Management Communication Quarterly*. 21 (3), 301-309.
- FLEMING, PETER et STURDY, ANDREW (2011). 'Being yourself' in the electronic sweatshop: New forms of normative control. *Human Relations*. 64 (2), 177-200.
- FORGUES, BERNARD et VANDANGEON-DERUMEZ, ISABELLE (2003). Analyses longitudinales. In RAYMOND-ALAIN THIETART (Eds.), *Méthodes de recherche en management*. Paris:Dunod, p. 422-448.
- FOUCAULT, MICHEL (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Paris:Gallimard.
- FOUCAULT, MICHEL (1976). *Histoire de la sexualité I. La volonté de savoir*. Paris:Gallimard.
- FOUCAULT, MICHEL (1984a). *Histoire de la sexualité II. L'usage des plaisirs*. Paris:Gallimard.
- FOUCAULT, MICHEL (1984b). *Histoire de la sexualité III. Le souci de soi*. Paris:Gallimard.
- FOUCAULT, MICHEL (2001). *L'herméneutique du sujet : Cours au Collège de France. 1981-1982*. Paris:
- FOUCAULT, MICHEL (2008). *Le gouvernement de soi et des autres : Cours au Collège de France. 1982-1983*. Paris:Gallimard Seuil.
- FOUCAULT, MICHEL (2009). *Le courage de la vérité. Le gouvernement de soi et des autres II. Cours au Collège de France. 1984*. Paris:Gallimard Seuil.
- FOURNIER, VALERIE et GREY, CHRIS (1999). Too Much, Too Little and Too Often: A Critique of du Gay's Analysis of Enterprise. *Organization*. 6 (1), 107-128.
- GARREAU, LIONEL (2009). *L'apport du concept de sens à l'étude du fonctionnement des équipes projets*. Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris-Dauphine, 519 p.
- GARSTEN, CHRISTINA et GREY, CHRISTOPHER (1997). How To Become Oneself: Discourses of Subjectivity in Post-bureaucratic Organizations. *Organization*. 4 (2), 211-228.
- GEERTZ, CLIFFORD (1973). Thick description: toward an interpretive theory of culture. In CLIFFORD GEERTZ (Eds.), *The interpretation of cultures: selected essays*. New York:Basic Books, p. 3-30.
- GENDRON, YVES et SPIRA, LAURA F. (2010). Identity narratives under threat: A study of former members of Arthur Andersen. *Accounting, Organizations and Society*. 35 (3), 275-300.
- GIDDENS, ANTHONY (1991). *Modernity and Self-Identity*. Cambridge:Polity Press.
- GILL, REBECCA (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.
- GIOIA, DENNIS A., SCHULTZ, MAJKEN et CORLEY, KEVIN G. (2000a). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*. 25 (1), 63-81.
- GIOIA, DENNIS A., SCHULTZ, MAJKEN et CORLEY, KEVIN G. (2000b). Where Do We Go from Here? *Academy of Management Review*. 25 (1), 145-147.

- GIRIN, JEAN (1990). Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. In ALAIN-CHARLES MARTINET (Eds.), *Epistémologie des sciences de gestion*. Paris:Economica, p. 141-182.
- GOFFMAN, ERVING (1975). *Stigmate*. Paris:Les Editions de Minuit.
- GOLSORKHI, DAMON, HUAULT, ISABELLE et LECA, BERNARD (sous la direction de), (2009). *Les études critiques en management. Une perspective française*. Québec:Presses de l'Université de Laval.
- GOLSORKHI, DAMON, ROULEAU, LINDA, SEIDL, DAVID et VAARA, EERO (sous la direction de), (2010). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge:Cambridge University Press.
- GOMBAULT, AURELIE (2005). La méthode des cas. In PATRICK ROUSSEL et FREDERIC WACHEUX (Eds.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Paris:De Boeck Université, p. 31-64.
- GOMES DA SILVA, JOSE ROBERTO (2010). La dynamique identitaire entre organisations et individus. *Revue Française de Gestion*. 2010/4 (203), 185-204.
- GOMEZ, PIERRE-YVES (2005). Une esthétique de l'entrepreneur. In ARMAND HATCHUEL, ERIC PEZET, KEN STARKEY et OLIVIER LENAY (Eds.), *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*. Québec:Les Presses de l'Université de Laval, p. 253-272.
- GOTSI, MANTO, ANDRIOPOULOS, CONSTANTINE, LEWIS, MARIANNE W. et INGRAM, AMY E. (2010). Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation. *Human Relations*. 63 (6), 781-805.
- GRENIER, CORINNE et JOSSEAND, EMMANUEL (2003). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. In RAYMOND-ALAIN THIETART (Eds.), *Méthodes de recherche en management*. Paris:Dunod, p. 104-136.
- GREY, CHRIS (1994). Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline. *Sociology*. 28 (2), 479-497.
- GREY, CHRIS (1998). On Being a Professional in a "Big Six" firm. *Accounting, Organizations and Society*. 23 (5/6), 569-587.
- GREY, CHRIS (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations*. London:Sage.
- GROS, FREDERIC (2007). *Michel Foucault*. Paris:puf.
- HABERMAS, JÜRGEN (1990 [1968]). Connaissance et intérêt. In JÜRGEN HABERMAS (Eds.), *La technique et la science comme « idéologie »*. Paris:Gallimard, p. 133-162.
- HARDING, NANCY (2008). The "I", the "me" and the "you know": identifying identities in organisations. *Qualitative Research in Organizations and Management*. 3 (1), 42-58.
- HEAPHY, E. D. et DUTTON, JANE E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Living organizations and physiology. *Academy of Management Review*. 33 137-162.
- HERRMANN, ANDREW F. (2011). Narrative as an organizing process: identity and story in a new nonprofit. *Qualitative Research in Organizations and Management*. 6 (3), 246-264.
- HILL, LINDA A. (1992). *Becoming a Manager. Mastery of a New Identity*. Boston:Business School Press.
- HLADY RISPAL, MARTINE (2000). Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas. *Revue Française de Gestion*. (127), 61-70.

- HLADY RISPAL, MARTINE (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Bruxelles:De Boeck.
- HODGSON, DAMIAN (2005). 'Putting on a Professional Performance': Performativity, Subversion and Project Management. *Organization*. 12 (1), 51-68.
- HOGG, MICHAEL A. et TERRY, DEBORAH J. (2000a). The Dynamic, Diverse, and Variable Faces of Organizational Identity. *Academy of Management Review*. 25 (1), 150-152.
- HOGG, MICHAEL A. et TERRY, DEBORAH J. (2000b). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*. 25 (1), 121-140.
- HSE (2009). *Stress management competency indicator tool. How effective are you at preventing and reducing stress in your staff?* 8 p.
- HUAULT, ISABELLE (2008). Les approches critiques en management. In GERALDINE SCHMIDT (Eds.), *Le management. Fondements et renouvellements*. Editions Sciences Humaines, p. 315-323.
- HUMPHREYS, MICHAEL et BROWN, ANDREW (2002). Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance. *Organization Studies*. 23 (3), 421-447.
- IBARRA, HERMINIA (1999). Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly*. 44 (4), 764-791.
- IBARRA, HERMINIA et BARBULESCU, ROXANA (2010). Identity as Narrative: Prevalence, Effectiveness, and Consequences of Narratives Identity Work in Macro Work Role Transitions. *Academy of Management Review*. 35 (1), 135-154.
- IBARRA, HERMINIA et PETRIGLIERI, JENNIFER L. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*. 23 (1), 10-25.
- JACKSON, FRANK et PETTIT, PHILIP (1993). Pour l'œcuménisme explicatif. In LOUIS QUERE (Eds.), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*. Paris:CNRS Editions, p. 23-51.
- JAMES, WILLIAM (1890). *The principles of psychology*. New York:H. Holt & compagny.
- JERMIER, JOHN M. (1998). Introduction: Critical Perspectives on Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*. 43 (2), 235-256.
- JOURNE, BENOÏT et RAULET-CROSET, NATHALIE (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*. 11 (1), 27-55.
- JOURNOUD, SEGOLENE et PEZE, STEPHAN (2012). La formation des managers aux risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ? *La Revue des Sciences de Gestion*. 2012/1 (253), 51-59.
- KADDOURI, MOKHTAR, LESPESSAILLES, CORINNE, MAILLEBOUIS, MADELEINE et VASCONCELLOS, MARIA (2008). L'identité : une question ancienne sans cesse renouvelée. In MOKHTAR KADDOURI, CORINNE LESPESSAILLES, MADELEINE MAILLEBOUIS et MARIA VASCONCELLOS (Eds.), *La question identitaire dans le travail et la formation*. Paris:L'Harmattan, p. 15-19.
- KARASEK, ROBERT A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*. 24 (2), 285-308.
- KARASEK, ROBERT A. et THEORELL, TÖRES (1990). *Healthy work*. New York:Basic Books.
- KÄRREMAN, DAN et ALVESSON, MATS (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge Intensive Firm. *Organization*. 11 (1), 149-175.

- KÄRREMAN, DAN et ALVESSON, MATS (2009). Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm. *Human Relations*. 62 (8), 1115-1144.
- KASTERZTEIN, JOSEPH (1990). Les stratégies identitaires des acteurs sociaux : approche dynamique des finalités. In CARMEL CAMILLERI, JOSEPH KASTERZTEIN, JEAN-MARC LIPIANSKY, HANNA MALEWSKA-PEYRE, ISABELLE TABOADA-LEONETTI et ANA VASQUEZ (Eds.), *Stratégies identitaires*. Paris:puf, p. 27-41.
- KIROUAC, LAURIE (2012). *De l'épuisement du corps à l'affaissement de soi. Effets des transformations des freins et des contrepoids au travail sur la vie des individus*. Thèse de doctorat de Sociologie, Université Lille 3 & Université du Québec à Montréal, p.
- KNIGHTS, DAVID et MORGAN, GLENN (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*. 12 (2), 251-273.
- KNIGHTS, DAVID et WILLMOTT, HUGH (1989). Power and Subjectivity at Work: From Degradation to Subjugation in Social Relations. *Sociology*. 23 (4), 535-558.
- KOENIG, GERARD (2009). L'étude de cas à visée informationniste. *Le Libellio d'AEGIS*. 5 (4), 7-13.
- KORNBERGER, MARTIN et BROWN, ANDREW D. (2007). 'Ethics' as a discursive resource for identity work. *Human Relations*. 60 (3), 497-518.
- KORNBERGER, MARTIN, JUSTESEN, LISE et MOURITSEN, JAN (2011). "When you make manager, we put a big mountain in front of you": An ethnography of managers in a Big 4 Accounting Firm. *Accounting, Organizations and Society*. 36 (8), 514-533.
- KREINER, GLEN E., ASHFORTH, BLAKE E. et SLUSS, DAVID M. (2006a). Identity Dynamics in Occupational Dirty Work: Integrating Social Identity and System Justification Perspectives. *Organization Science*. 17 (5), 619-636.
- KREINER, GLEN E., HOLLENSBE, ELAINE C. et SHEEP, MATHEW L. (2006b). Where is the "Me" Among the "We"? Identity Work and the Search for Optimal Balance. *Academy of Management Journal*. 49 (5), 1031-1057.
- KUHN, THIMOTHY (2006). A 'Demented Work Ethic' and a 'Lifestyle Firm': Discourse, Identity, and Workplace Time Commitments. *Organization Studies*. 27 (9), 1339-1358.
- KUNDA, GIDEON (1992). *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia:Temple University Press.
- KUNDA, GIDEON et AILON-SOUDAY, GALIT (2005). Managers, Markets and Ideologies. Desing and Devotion Revisited. In STEPHEN ACKROYD, ROSEMARY BATT, PAUL THOMPSON et PAMELA S. TOLBERT (Eds.), *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford:Oxford University Press, p. 200-219.
- LACHMANN, HENRI, LAROSE, CHRISTIAN et PENICAUD, MURIELLE (2010). *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. Rapport fait à la demande du Premier ministre, 19 p.
- LAMBERT, CAROLINE et PEZET, ERIC (2007). Discipliner les autres et agir sur soi : la double vie du contrôleur de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*. 10 (1), 183-208.
- LAMBERT, CAROLINE et PEZET, ERIC (2010). The making of the management accountant - Becoming the producer of truthful knowledge. *Accounting, Organizations and Society*. 36 (1), 10-30.
- LAMIZET, BERNARD (2006). *La sémiotique de l'événement*. Paris:Lavoisier.

- LANGLEY, ANN (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*. 24 (4), 691-710.
- LANGLEY, ANN (2009). Studying processes in and around organizations. In DAVID BUCHANAN et ALAN BRYMAN (Eds.), *Sage Handbook of Organizational Research Methods*. London:Sage, p. 409-429.
- LANGLEY, ANN, GOLDEN-BIDDLE, KAREN, REAY, TRISH, DENIS, JEAN-LOUIS, HÉBERT, YANN, LAMOTHE, LISE et GERVAIS, JULIE (2012). Identity Struggles in Merging Organizations : Renegotiating the Sameness-Difference Dialectics. *Journal of Applied Behavioral Science*. 48 (2), 135-167.
- LANGLEY, ANN et ROYER, ISABELLE (2006). Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations. *M@n@gement*. 9 (3), 73-86.
- LANGLEY, ANN et TSOUKAS, HARIDIMOS (2010). Introducing “Perspectives on Process Organization Studies”. In TOR HERNES et SALLY MAITLIS (Eds.), *Process, Sensemaking & Organizing (Perspectives on Process Organization Studies)*. Oxford:Oxford University Press, p. 1-26.
- LAROCHE, HERVE (2000). Le manager en action : les jugements et l'attention. In ALAIN MARCHESNAY et FLORENCE PALPACUER (Eds.), *Perspectives en Management Stratégique*. Paris:p. 19-42.
- LAROCHE, HERVÉ (2006). Review of Jackall R., *Moral Mazes - The World of Corporate Managers*, Oxford University Press, New York, 1988, 249 pages. *European Management Journal*. 24 (6), 439-448.
- LAROCHE, HERVE (2011). Réflexions sur le codage. *Le Libellio d'AEGIS*. 7 (3), 9-10.
- LATOUR, BRUNO (1995). *La science en action : introduction à la sociologie des sciences*. Paris:Gallimard.
- LATOUR, BRUNO (2011 [1984]). *Pasteur : guerre et paix des microbes (suivi de Irréductions)*. Paris:La Découverte.
- LAZARUS, RICHARD S. et FOLKMAN, SUSAN (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York:Springer.
- LE SAOUT, REMY et SAULNIER, JEAN-PIERRE (2002a). Introduction. In REMY LE SAOUT et JEAN-PIERRE SAULNIER (Eds.), *L'encadrement intermédiaire. Les contraintes d'une position ambivalente*. Paris:L'Harmattan, p. 9-12.
- LE SAOUT, REMY et SAULNIER, JEAN-PIERRE (sous la direction de), (2002b). *L'encadrement intermédiaire. Les contraintes d'une position ambivalente*. Paris:L'Hamattan.
- LEARMONTH, MARK et HUMPHREYS, MICHAEL (2012). Autoethnography and academic identity: glimpsing business school doppelgängers. *Organization*. 19 (1), 94-112.
- LEFRAND, GUY (2011). *Rapport d'information déposé par la commission des affaires sociales en conclusion des travaux de la mission sur les risques psychosociaux au travail*. Assemblée Nationale, 79 p.
- LEPETITROBERT (2000). *Dictionnaire de la langue française*. Paris:Dictionnaires Le Robert, 2844 p.
- LIPIANSKY, EDMOND MARC (2008). L'identité en psychologie. In MOKHTAR KADDOURI, CORINNE LESPESSAILLES, MADELEINE MAILLEBOUIS et MARIA VASCONCELLOS (Eds.), *La question identitaire dans le travail et la formation*. Paris:L'Harmattan, p. 35-49.

- LIPIANSKY, JEAN-MARC, TABOADA-LEONETTI, ISABELLE et VASQUEZ, ANA (1990). Introduction à la problématique de l'identité. In CARMEL CAMILLERI, JOSEPH KASTERZTEIN, JEAN-MARC LIPIANSKY, HANNA MALEWSKA-PEYRE, ISABELLE TABOADA-LEONETTI et ANA VASQUEZ (Eds.), *Stratégies identitaires*. Paris:puf, p. 7-26.
- LUTGEN-SANDVIK, PAMELA (2008). Intensive Remedial Identity Work: Responses to Workplace Bullying Trauma and Stigmatization. *Organization*. 15 (1), 97-119.
- MACKAY, COLIN J. et COOPER, CARY L. (1987). Occupational stress and health: some current issues. In CARY L. COOPER et IVAN T. ROBERTSON (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester:John Wiley & Sons, p. 167-199.
- MALHERBE, DENIS (2002). Les cadres opérationnels, pivots d'une nouvelle organisation productive. Entre intentions et tensions, le cas d'une entreprise d'assurance. In REMY LE SAOUT et JEAN-PIERRE SAULNIER (Eds.), *L'encadrement intermédiaire. Les contraintes d'une position ambivalente*. Paris:L'Harmattan, p.
- MALLETT, OLIVIER et WAPSHOTT, ROBERT (2012). Mediating ambiguity: Narrative identity and knowledge workers. *Scandinavian Journal of Management*. 28 (1), 16-26.
- MARC, EDMOND (2005). *Psychologie de l'identité*. Paris:Dunod.
- MARKUS, HAZEL et NURIUS, PAULA (1986). Possible selves. *American Psychologist*. 41 (9), 954-969.
- MARTUCCELLI, DANILO (2002). *Grammaires de l'individu*. Paris:Folio essais.
- MARTUCCELLI, DANILO (2005a). *La consistance du social : Une sociologie pour la modernité*. Rennes:PU Rennes.
- MARTUCCELLI, DANILO (2005b). Les trois voies de l'individu sociologique. *EspacesTemps.net*.
- MARTUCCELLI, DANILO (2006). *Forgé par l'épreuve*. Paris:Armand Colin.
- MARTUCCELLI, DANILO (2008). L'espace de l'identité. In MOKHTAR KADDOURI, CORINNE LESPESSAILLES, MADELEINE MAILLEBOUIS et MARIA VASCONCELLOS (Eds.), *La question identitaire dans le travail et la formation*. Paris:L'harmattan, p. 25-34.
- MARTUCCELLI, DANILO (2010). *La société singulariste*. Paris:Armand Colin.
- MARTUCCELLI, DANILO et DE SINGLY, FRANÇOIS (2009). *Les sociologies de l'individu*. Paris:Armand Colin.
- MCDONALD, RUTH, HARRISON, STEPHEN et CHECKLAND, KATH (2008). Identity, contract and enterprise in a primary care setting: an english general practice case study. *Organization*. 15 (3), 355-370.
- MCINNES, PETER et CORLETT, SANDRA (2012). Conversational identity work in everyday interaction. *Scandinavian Journal of Management*. 28 (1), 27-38.
- MCKENNA, STEVE (2010). Managerial narratives: a critical dialogical approach to managerial identity. *Qualitative Research in Organizations and Management*. 5 (1), 5-27.
- MEAD, GEORGE HERBERT (1934). *L'esprit, le soi et la société*. Paris:puf.
- MICHELOT, CHRISTIAN (2011). Analyse de pratiques et étude de problèmes. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*. 2011/1 (11), 13-22.
- MILES, MATTHEW B. et HUBERMAN, MICHAEL A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles:De Boeck.
- MILLER, PETER et O'LEARY, TED (1987). Accounting and the construction of the governable person. *Accounting, Organizations and Society*. 12 (3), 235-265.

- MINTZBERG, HENRI (2011). *Manager : Ce que font vraiment les managers*. Paris:Vuibert.
- MIOSSEC, YVON et CLOT, YVES (2011). Le métier comme instrument de protection contre les risques psychosociaux au travail : le cas d'ingénieurs managers de proximité. *Le Travail Humain*. LXXIV (4), 341-364.
- MUSSON, GILL et DUBERLEY, JOANNE (2007). Change, Change or Be Exchanged: The Discourse of Participation and the Manufacture of Identity. *Journal of Management Studies*. 44 (1), 143-164.
- NACHI, MOHAMED (2006). *Introduction à la sociologie pragmatique*. Paris:Armand Colin.
- NASSE, PHILIPPE et LEGERON, PATRICK (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*. Rapport Public, Ministère du Travail, 42 p.
- O'DOHERTY, DAMIAN et WILLMOTT, HUGH (2001). The question of subjectivity and the labour process. *International Studies of Management and Organization*. 30 (4), 112-132.
- OGBONNA, EMMANUEL et WILKINSON, BARRY (1988). Corporate strategy and corporate culture: The management of change in the UK supermarket industry. *Personnel Review*. 17 (6), 10-14.
- OGIEN, ALBERT et QUERE, LOUIS (2005). Situation. In ALBERT OGIEN et LOUIS QUERE (Eds.), *Le vocabulaire de la sociologie de l'action*. Paris:Ellipses, p. 120-124.
- OSTY, FLORENCE (2008). L'identité au travail à l'épreuve de la crise. In MOKHTAR KADDOURI, CORINNE LESPESSAILLES, MADELEINE MAILLEBOUIS et MARIA VASCONCELLOS (Eds.), *La question identitaire dans le travail et la formation*. Paris:L'Harmattan, p. 69-81.
- OSTY, FLORENCE, SAINSAULIEU, RENAUD et UHALDE, MARC (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris:La Découverte.
- PAGES, MAX, BONETTI, MICHEL, DE GAULEJAC, VINCENT et DESCENDRE, DANIEL (1998 [1979]). *L'emprise de l'organisation*. Paris:Desclée de Brouwer.
- PALMADE, JACQUELINE (sous la direction de), (2003). *L'incertitude comme norme*. Paris:puf.
- PATON, STEVE, HODGSON, DAMIAN et CICMIL, SVETLANA (2010). Who am I and what am I doing here? Becoming and being a project manager. *Journal of Management Development*. 29 (2), 157-166.
- PENTLAND, BRIAN T. (2003). Conceptualizing and Measuring Variety in the Execution of Organizational Work Processes. *Management Science*. 49 (7), 857-870.
- PERETZ, HENRI (2007). *Les méthodes en sociologie. L'observation*. Paris:La Découverte.
- PERILLEUX, THOMAS (2001). *Les tensions de la flexibilité*. Paris:Desclée de Brouwer.
- PERRET, VERONIQUE et GIROD-SEVILLE, MARTINE (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In RAYMOND-ALAIN THIETART (Eds.), *Méthodes de recherche en management*. Paris:Dunod, p. 13-33.
- PETRIGLIERI, JENNIFER LOUISE (2011). Under Threat: Responses to and the Consequences of Threats to Individuals' Identities. *Academy of Management Review*. 36 (641-662),
- PEZE, MARIE (2010 [2008]). *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés*. Paris:Flammarion.
- PEZET, ERIC (2004). Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*. 7 (3), 169-189.
- PEZET, ERIC (2006). *La gestion des ressources humaines et la fabrication de l'individu gouvernable. Contribution à une théorie de l' « embodiment » de l'entreprise*. HDR, Université Paris-Dauphine, 56 p.

- PEZET, ERIC (2007a). Introduction. In ERIC PEZET (Eds.), *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance*. Paris:Vuibert, p. 3-13.
- PEZET, ERIC (2007b). Le coaching : souci de soi et pouvoir. In (Eds.), *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance*. Paris:Vuibert, p. 77-98.
- PEZET, ERIC (2007c). Quelques pistes pour une recherche en sciences de gestion. In ERIC PEZET (Eds.), *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance*. Paris:Vuibert, p. 179-184.
- PICHON, ALAIN (2008). *Les cadres à l'épreuve. Confiance, méfiance, défiance*. Paris:PUF.
- PICHON, ALAIN (2009). Cadres, managers et professionnels : crise d'identité, crise existentielle et perspectives éthiques. *Ethique publique*. 11 (2), 7-19.
- PIHEL, LAETITIA, DETCHESSAHAR, MATHIEU et MINGUET, GUY (2009). *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*. Synthèse de l'étude SORG.
- PRATT, MICHAEL G. (2000). The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification Among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*. 45 (3), 456-493.
- PRATT, MICHAEL G., ROCKMANN, KEVIN W. et KAUFMANN, JEFFREY 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.
- PULLEN, ALISON (2008). Identity. In STEWART R. CLEGG et J. R. BAILEY (Eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies*. Thousand Oaks:Sage, p. 630-634.
- PULLEN, ALISON, BEECH, NIC et SIMS, DAVID (sous la direction de), (2007). *Exploring Identity. Concepts and Methods*. New York:Palgrave MacMillan.
- PULLEN, ALISON et LINSTED, STEPHEN (2005a). Introduction: organizing identity. In ALISON PULLEN et STEPHEN LINSTED (Eds.), *Organization and Identity*. London:Routledge, p. 1-19.
- PULLEN, ALISON et LINSTED, STEPHEN (sous la direction de), (2005b). *Organization and Identity*. London:Routledge.
- QUERE, LOUIS (1997). La situation toujours négligée ? *Réseaux*. 15 (85), 163-192.
- QUICK, JAMES CAMPBELL, MACIK-FREY, MARILYN et COOPER, CARY L. (2007). Managerial Dimensions of Organizational Health: The Healthy Leader at Work. *Journal of Management Studies*. 44 (2), 189-205.
- RAY, CAROL AXTEL (1986). Corporate Culture: The Last Frontier of Control? *Journal of management studies*. 23 (3), 287-297.
- REQUILÉ, ELISE (2008). Entre souci de soi et réenchantement subjectif. Sens et portée du développement personnel. *Mouvements*. 2008/2 (54), 65-77.
- REUTER, YVES (1997). *L'analyse du récit*. Paris:Dunod.
- RHODES, CARL et BROWN, ANDREW D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*. 7 (3), 167-188.
- RICHARDS, LYN (2009). *Handling qualitative data. A practical guide*. London:SAGE.
- RIESSMAN, CATHERINE KOHLER (2005). Narrative Analysis. In NANCY KELLY, CHRISTINE HORROCKS, KATE MILNES, BRIAN ROBERTS et DAVE ROBINSON (Eds.), *Narrative, Memory & Everyday Life*. Huddersfield:University of Huddersfield, p. 1-7.
- RIHOUX, BENOÎT (2006). Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Systematic Comparative Methods. *International Sociology*. 21 (5), 679-706.

- ROBERTSON, IT et FLINT-TAYLOR, J (2009). Leadership, psychological well-being, and organizational outcomes. In SUSAN CARTWRIGHT et CARY L. COOPER (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Well Being*. Oxford:Oxford University Press, p. 159-179.
- ROMELAER, PIERRE (1994). Management : les constructeurs. James March. *Revue Française de Gestion*. 03/1994 (98), 48-61.
- ROMELAER, PIERRE (2005). L'entretien de recherche. In P. ROUSSEL et F. WACHEUX (Eds.), *Management et Ressources Humaines. Méthodes de recherche en sciences sociales*. Paris:De Boeck Université, p. 101-137.
- RONNELL, AVITAL (2009). *Test Drive. La passion de l'épreuve*. Paris:Stock.
- ROSE, NIKOLAS (1989). *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*. London:Free Association Books.
- RUMENS, NICK et KERFOOT, DEBORAH (2009). Gay men at work: (Re)constructing the self as professional. *Human Relations*. 62 (5), 763-786.
- SAINSAULIEU, RENAUD (1988 [1977]). *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Paris:Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- SALAMAN, GRAEME et STOREY, JOHN (2008). Understanding enterprise. *Organization*. 15 (3), 315-323.
- SALAMON, KAREN LISA (2005). Le management par la transformation personnelle - Les nouveaux modes de relation au soi comme moyens de pouvoir et/ou de connaissance. In ARMAND HATCHUEL, ERIC PEZET, KEN STARKEY et OLIVIER LENAY (Eds.), *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*. Québec:Les Presses de l'Université de Laval, p. 235-252.
- SALMAN, SCARLETT (2008). La fonction palliative du coaching en entreprise. *Sociologies Pratiques*. 2008/2 (17), 43-54.
- SCHATZKI, THEODORE R., KNORR CETINA, KARIN et VON SAVIGNY, EIKE (sous la direction de), (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London:Routledge.
- SCHMIDT, GÉRALDINE et GILBERT, PATRICK (2011). *La rhétorique de l'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles. Le cas d'une grande entreprise française de service en forte mutation*. CRIMT:Montréal, 6-8 juin.
- SCHULTZ, MAJKEN, MAGUIRE, STEVE, LANGLEY, ANN et TSOUKAS, HARIDIMOS (2012). Constructing Identity in and around Organizations. Introducing the Second Volume of "Perspectives on Process Organization Studies". In MAJKEN SCHULTZ, STEVE MAGUIRE, ANN LANGLEY et HARIDIMOS TSOUKAS (Eds.), *Constructing Identity in and around Organizations*. Oxford:Oxford University Press, p. 1-18.
- SCOTT, JAMES C. (2008 [1992]). *La domination et les arts de la résistance. Fragments du discours subalterne*. Paris:Editions Amsterdam.
- SEGAL, JEAN-PIERRE (2009). *Efficaces ensemble : un défi français*. Paris:Le Seuil.
- SIEGRIST, JOHANNES (1986). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*. 1 (1), 27-41.
- SILVERMAN, DAVID (2006). *Interpreting Qualitative Data*. Thousand Oaks:Sage.
- SIMONDON, GILBERT (2007 [1958]). *L'individuation psychique et collective*. Paris:Aubier.
- SIMPSON, BARBARA (2009). Pragmatism, Mead and the Practice Turn. *Organization Studies*. 30 (12), 1329-1347.

- SIMPSON, BARBARA et CARROLL, BRIGID (2008). Re-viewing 'Role' in Processes of Identity Construction. *Organization*. 15 (1), 29-50.
- SIMS, DAVID (2003). Between the millstones: a narrative account of the vulnerability of middle managers' storying. *Human Relations*. 56 (10), 1195-1121.
- SIMS, DAVID (2005). You Bastard: A Narrative Exploration of the Experience of Indignation within Organizations. *Organization Studies*. 26 (11), 1625-1640.
- SLUSS, DAVID M. et ASHFORTH, BLAKE E. (2007). Relational Identity and Identification: Defining Ourselves Through Work Relationships. *Academy of Management Review*. 32 (1), 9-32.
- SLUSS, DAVID M. et ASHFORTH, BLAKE E. (2008). How Relational and Organizational Identification Converge: Processes and Conditions. *Organization Science*. 19 (6), 807-823.
- SPICER, ANDRE (2008). Subjectivity. In STEWART R. CLEGG et J. R. BAILEY (Eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies*. Thousand Oaks:Sage, p. 1484-1487.
- STAKE, ROBERT E. (2005). Qualitative Case Study. In NORMAN K. DENZIN et YVONNA S. LINCOLN (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks:Sage, p. 443-356.
- STEVENS, HELENE (2002). *Le rôle de la formation dans les transformations de l'entreprise et les reconversions professionnelles des ingénieurs de Bull. Illusion psychologique et conflits identitaires*. La formation des cadres:Mont St Aignan,
- STURDY, ANDREW, BROCKLEHURST, MICHAEL, WINSTANLEY, DIANA et LITTLEJOHNS, MARGARET (2006). Management as a (Self) Confidence Trick: Management Ideas, Education and Identity Work. *Organization*. 13 (6), 841-860.
- SVENINGSSON, STEFAN et ALVESSON, MATS (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*. 56 (10), 1163-1193.
- TAJFEL, H. et TURNER, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. WORCHEL et W. AUSTIN (Eds.), *Psychology of intergroup relations*. Chicago:Nelson-Hall, p. 7-24.
- TAP, PIERRE (1980). L'identification est-elle une aliénation de l'identité ? In PIERRE TAP (Eds.), *Identité individuelle et personnalisation*. Toulouse:Privat, p. 237-250.
- TAP, PIERRE (1991). Socialisation et construction de l'identité personnelle. In HANNA MALEWSKA-PEYRE et PIERRE TAP (Eds.), *La socialisation de l'enfance à l'adolescence*. paris:Puf, p. 49-73.
- TAP, PIERRE (2006). Identité. In JEAN-YVES BARREYRE et BRIGITTE BOUQUET (Eds.), *Nouveau Dictionnaire Critique de l'action sociale*. Paris:Bauard, p. 293-296.
- TEPPER, BENNETT J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*. 33 (3), 261-289.
- THOMAS, ROBYN (2009). Critical Management Studies on Identity : Mapping the Terrain. In MATS ALVESSON, TODD BRIDGMAN et HUGH WILLMOTT (Eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford:Oxford University Press, p. 166-185.
- THOMAS, ROBYN et DAVIES, BRONWYN (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New Public Management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*. 26 683-706.

- THOMAS, ROBYN et LINSTED, ALISON (2002). Losing the Plot? Middle Managers and Identity. *Organization*. 9 (1), 71-93.
- THORNBORROW, THOMAS et BROWN, ANDREW D. (2009). 'Being Regimented': Aspiration, Discipline and Identity Work in the British Parachute Regiment. *Organization Studies*. 30 (4), 355-376.
- TOWNLEY, BARBARA (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*. 18 (3), 518-545.
- TRACY, SARAH J. et TRETHERWEY, ANGELA (2005). Fracturing the Real-Self↔Fake-Self Dichotomy: Moving Toward "Crystallized" Organizational Discourses and Identities. *Communication Theory*. 15 (2), 168-195.
- TSOUKAS, HARIDIMOS et CHIA, ROBERT (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*. 13 (5), 567-582.
- VAN GENNEP, ARNOLD (1960). *The Rites of Passage*. Chicago:The University of Chicago Press.
- VAN MAANEN, JOHN (1990). The smile factory: Work at Disneyland. In PETER J. FROST, LARRY F. MOORE, MERYL REIS LOUIS, CRAIG C. LUNDBERG et JOANNE MARTIN (Eds.), *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park:Sage, p. 58-76.
- VAN MAANEN, JOHN et SCHEIN, EDGAR G. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B.M. STAW et L.L. CUMMINGS (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich:JAI Press, p. 209-264.
- WARHURST, RUSSELL (2011). Managers' practice and managers' learning as identity formation: Reassessing the MBA contribution. *Management Learning*. 42 (3), 261-278.
- WASSERMAN, VARDA et FRENKEL, MICHAL (2011). Organizational Aesthetics: Caught Between Identity Regulation and Culture Jamming. *Organization Science*. 22 (2), 503-521.
- WATSON, TONY J. (1994). *In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. London:Routledge.
- WATSON, TONY J. (2007). Identity-work, managing and researching. In ALISON PULLEN, NIC BEECH et DAVID SIMS (Eds.), *Exploring Identity: Concepts and Methods*. London:Palgrave, p. 135-150.
- WATSON, TONY J. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*. 15 (1), 121-143.
- WATSON, TONY J. (2009). Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. *Human Relations*. 62 (3), 425-452.
- WEBER, MAX (1992 [1913]). Essai sur quelques catégories de la sociologie compréhensive. In MAX WEBER (Eds.), *Essais sur la théorie de la science*. Paris:Presses Pocket, p.
- WEICK, KARL E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks:Sage.
- WEICK, KARL E., SUTCLIFFE, KATHLEEN M. et OBSTFELD, DAVID (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. 16 (4), 409-421.
- WEPPE, XAVIER (2011). Proximité entre humains et non-humains dans la construction de connaissances. *Revue Française de Gestion*. 2011/4 (213), 91-107.
- WHYTE, WILLIAM H. (1956). *The Organization Man*. New York:Doubleday Anchor Books.
- WILLMOTT, HUGH (1993). Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations. *Journal of management studies*. 30 (4), 515-552.

- WRIGHT MILLS, CHARLES (1940). Situated Action and Vocabulary of Motives. *American Sociological Review*. 5 (6), 904-909.
- WRIGHT MILLS, CHARLES (1970). *The Sociological Imagination*. Harmondsworth: Penguin.
- YARKER, JOANNA, LEWIS, RACHEL et DONALDSON-FEILDER, EMMA (2008). *Management competencies for preventing and reducing stress at work. Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards: Phase Two*. Research Report, Prepared by Goldsmiths, University of London for the HSE, 108 p.
- YARKER, JOANNA, LEWIS, RACHEL, DONALDSON-FEILDER, EMMA et FLAXMAN, PAUL (2007). *Management competencies for preventing and reducing stress at work. Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards*. Research Report, Prepared by Goldsmiths, University of London for the HSE, 126 p.
- YBEMA, SIERK, KEENOY, TOM, OSWICK, CLIFF, BEVERUNGEN, ARMIN, ELLIS, NICK et SABELIS, IDA (2009). Articulating identities. *Human Relations*. 62 (3), 299-322.
- YIN, ROBERT (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- YIN, ROBERT K. (1981). Case Study Crisis. *Administrative Science Quarterly*. 26 (1), 58-65.
- ZANONI, PATRIZIA et JANSSENS, MADDY (2007). Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An Analysis of Control, Agency, and Micro-Emancipation. *Journal of Management Studies*. 44 (8), 1371-1397.
- ZARIFIAN, PHILIPPE (2001). Événement et sens donné au travail. In GILLES JEANNOT et PIERRE VELTZ (Eds.), *Le travail, entre l'entreprise et la cité*. Paris: puf, p. 109-124.

LISTE DES FIGURES

Figure no 1 : Structure générale de la thèse.....	8
Figure no 2 : Schéma synthétique des deux conceptions de l'identité sociale.....	22
Figure no 3 : Quatre axes pour penser les propriétés de l'identité.....	31
Figure no 4 : Modalité de construction identitaire dans les travaux sur l'identification.....	42
Figure no 5 : Modalité de construction identitaire dans les premiers travaux foucaaldiens (subjugation).....	48
Figure no 6 : Modalité de construction identitaire dans les seconds travaux foucaaldiens (subjectivation).....	51
Figure no 7 : Modalité de construction identitaire par la résistance au contrôle socio-idéologique.	56
Figure no 8 : Modalité de construction identitaire par le travail identitaire.....	63
Figure no 9 : Schéma récapitulatif de la construction identitaire dans l'approche de la régulation et du travail identitaire.....	73
Figure no 10 : Synthèse des principaux mécanismes de construction identitaire en théorie des organisations.....	74
Figure no 11 : Proposition d'ordonnancement des grandes conceptualisations de la construction identitaire en théorie des organisations.....	75
Figure no 12 : Continuum entre épreuves de force et épreuves légitimes de la construction identitaire en théorie des organisations.....	96
Figure no 13 : Proposition d'une modélisation du concept d'épreuve de Danilo Martuccelli....	116
Figure no 14 : Synthèse du design de la recherche.....	140
Figure no 15 : Modalités d'identification du cas (de l'épreuve type).....	142
Figure no 16 : Frise récapitulative du travail de terrain.....	158
Figure no 17 : Synthèse de la méthode de constitution des cas.....	188
Figure no 18 : Présentation synthétique de la structure de l'intrigue d'un récit.....	191
Figure no 19 : Exemple de passage d'une description de la tension de principes exprimée dans les termes du cas à une caractérisation analytique générique des principes en tension.....	195

Figure no 20 : Exemple de caractérisation analytique générique des phases de la dynamique de mise sous tension des principes de l'épreuve et de sortie de ces tensions.....	195
Figure no 21 : La « marguerite », outil conceptuel de la formation RPS pour prévenir, diagnostiquer et résoudre les situations de RPS	225
Figure no 22 : Photographie de la formation prise par l'animatrice, jeu de l'oie, séquence no 3	238
Figure no 23 : Une représentation des tensions et du jeu des facettes identitaires dans l'épreuve traversée par Doriane.....	259
Figure no 24 : Une représentation analytique des positionnements identitaires sur un axe « identité valorisée » versus deux « anti-identités »	291
Figure no 25 : Une représentation des positionnements successifs d'Ugo entre plusieurs facettes identitaires au cours de l'épreuve (dédoublée) qu'il traverse	292
Figure no 26 : Une représentation des positionnements successifs d'Ugo entre plusieurs facettes identitaires au cours de l'épreuve (dédoublée) qu'il traverse	293
Figure no 27 : Une représentation de la dynamique identitaire de Noé durant l'épreuve.....	316
Figure no 28 : Positionnement identitaire ambigu : incarner, par son action, deux facettes identitaires à la fois.....	320
Figure no 29 : Une représentation de la dynamique identitaire de la première épreuve type de Queenie.....	336
Figure no 30 : Une représentation de la dynamique identitaire de la seconde épreuve type de Queenie.....	340
Figure no 31 : Une représentation de la dynamique identitaire de Queenie face à la méta-épreuve.	345
Figure no 32 : Une synthèse des deux niveaux d'épreuves affrontées par Queenie.....	347
Figure no 33 : Proposition d'une représentation de la dynamique d'affrontement des épreuves.....	373
Figure no 34 : Proposition d'une modélisation de la construction identitaire en situation d'épreuve	404

LISTE DES TABLEAUX

Tableau no 1 : Les différents types d'identité sociale selon Watson (2008).....	21
Tableau no 2 : Les quatre modèles originels de relation au travail de Sainsaulieu (1988)	34
Tableau no 3 : Les quatre « formes identitaires » de Dubar (2010 [1991])	36
Tableau no 4 : Caractéristiques des six identités collectives d'Osty et al. (2007)	37
Tableau no 5 : Principales approches de la construction identitaire en théorie des organisations.....	40
Tableau no 6 : Pratiques de customization de l'identité pour réduire l'écart entre ce que l'on est et ce que l'on fait (d'après Pratt et al., 2006)	43
Tableau no 7 : Tactiques de travail identitaire visant à maintenir un équilibre (balance) entre son identité personnelle et les identités sociales (d'après Kreiner et al., 2006).....	44
Tableau no 8 : Les cibles et pratiques organisationnelles de régulation identitaire (adapté d'Alvesson et Willmott, 2002)	70
Tableau no 9 : Positionnement des principales études sur le travail et la régulation identitaire selon deux axes : niveau de granularité et niveau d'identité étudiée.....	77
Tableau no 10 : Champ de couverture respectif des différents concepts d'épreuve présentés ...	105
Tableau no 11 : Les quatre amortisseurs identifiés par Martuccelli (2006)	111
Tableau no 12 : Champ de couverture respectif des différents concepts d'épreuve étudiés (version complète incluant l'épreuve d'après Martuccelli).....	119
Tableau no 13 : Chronologie générale du déroulement de la recherche	134
Tableau no 14 : Programme de la formation « Prévenir les risques psychosociaux dans le quotidien de mon équipe »	156
Tableau no 15 : Synthèse du travail de terrain de collecte des données.....	159
Tableau no 16 : Principaux concepts de la recherche et leurs dimensions.....	160
Tableau no 17 : Opérationnalisation des concepts	164
Tableau no 18 : Synthèse du plan de collecte des données	166
Tableau no 19 : Présentation des observations réalisées	170
Tableau no 20 : Présentation des managers interrogés.....	176
Tableau no 21 : Présentation des entretiens réalisés.....	178

Tableau no 22 : Catégories émergentes du codage thématique des entretiens avec les managers au sujet de leur perception de la formation RPS.....	186
Tableau no 23 : Présentation des cas retenus pour illustrer les résultats	204
Tableau no 24 : Les situations retenues en première analyse	208
Tableau no 25 : L'épreuve type retenue comme cas d'étude	218
Tableau no 26 : Enjeux identitaires survenant au cours des exercices de type analyse des pratiques.....	233
Tableau no 27 : Synthèse des dynamiques identitaires des quatre cas analysés	243
Tableau no 28 : Les caractéristiques de l'épreuve de Doriane	254
Tableau no 29 : Les caractéristiques de l'épreuve d'Ugo.....	284
Tableau no 30 : Les caractéristiques de l'épreuve de Noé	310
Tableau no 31 : Synthèse des traits communs aux 29 épreuves analysées.....	352
Tableau no 32 : Facteurs personnels et contextuels des managers ayant un rapport distant à l'épreuve type	356
Tableau no 33 : Facteurs personnels et contextuels des managers ayant un rapport familial à l'épreuve type	356
Tableau no 34 : Liste des amortisseurs évoqués par les managers dans les 29 récits d'épreuve	367
Tableau no 35 : Facteurs favorisant l'apparition ou l'évitement d'une épreuve type auprès des managers	369
Tableau no 36 : Facteurs contraignant ou favorisant l'affrontement d'une épreuve type par les managers	372
Tableau no 37 : Récapitulatif des dynamiques identitaires propres à chaque famille de cas	391
Tableau no 38 : Présentation des tactiques identitaires d'intégration.....	394
Tableau no 39 : Présentation des tactiques identitaires de différenciation	396
Tableau no 40 : Synthèse des principaux facteurs influençant l'affrontement d'une épreuve et la construction identitaire des managers.....	402
Tableau no 41 : Critères d'appréciation des résultats d'une recherche interprétative (d'après Denzin, 1989)	410

LISTE DES ENCADRES

Encadré no 1 : Exemple de pratiques de soi soutenant une subjectivation organisationnelle, d'après une étude de Dambrin et Lambert (2007).....	51
Encadré no 2 : Mobilisation de l'épreuve de vérité de Foucault par Lambert et Pezet (2007; 2010).....	103
Encadré no 3 : Résumé des principaux enjeux identitaires des managers	144
Encadré no 4 : Rapport des managers aux RPS	146
Encadré no 5 : Liste des documents collectés en rapport avec la formation.....	180
Encadré no 6 : Synthèse de la structure de l'analyse infra-cas.....	206
Encadré no 7 : « Le manager face aux risques psychosociaux ».....	217
Encadré no 8 : Extrait de la Newsletter no 2 des cafés-échanges (Mai 2011)	223
Encadré no 9 : Résumé de l'intrigue du cas (récit d'épreuve) de Doriane.....	256
Encadré no 10 : Résumé de l'intrigue du cas (récit d'épreuve) d'Ugo	286
Encadré no 11 : Epreuve de gestion de la confidentialité comprise dans l'épreuve de gestion d'un collaborateur en détresse d'Ugo	288
Encadré no 12 : Résumé de l'intrigue du cas (récit d'épreuve) de Noé.....	311
Encadré no 13 : Résumé de l'intrigue du premier cas de Queenie.....	335
Encadré no 14 : Résumé de l'intrigue du second cas de Queenie	339
Encadré no 15 : Résumé de l'épreuve H REd (Henri)	339
Encadré no 16 : L'épreuve type C REb (Chloé).....	360
Encadré no 16 bis : Suite de l'épreuve type C REb (Chloé)	362
Encadré no 16 ter : Suite et fin de l'épreuve type C REb (Chloé)	365
Encadré no 17 : L'épreuve type B REd (Bastien)	361
Encadré no 17 bis : Suite de l'épreuve type B REd (Bastien).....	362
Encadré no 17 ter : Suite et fin de l'épreuve type B REd (Bastien)	366
Encadré no 18 : L'épreuve type R REa (Inès).....	375
Encadré no 19 : L'épreuve type T REb (Tiphaine)	383
Encadré no 20 : L'épreuve type H REc (Henri)	387

SOMMAIRE GENERAL

Introduction générale	1
------------------------------------	----------

Première partie : éléments théoriques

<i>Chapitre 1. La (re)construction identitaire dans et par les organisations.....</i>	<i>13</i>
1. L'identité et ses conceptions.....	15
1.1. Définition de l'identité	15
1.1.1. Vers une définition	15
1.1.2. Dimensions	18
1.2. Proximités et différences avec d'autres concepts	19
1.3. Quatre axes pour penser les propriétés de l'identité.....	25
1.3.1. Essentielle vs construite	26
1.3.2. Libre vs déterminée	27
1.3.3. Stable vs incertaine.....	29
1.3.4. Unique vs multi-facettes.....	30
2. Regards théoriques : conceptualiser la construction identitaire	33
2.1. L'approche par la socialisation.....	34
2.1.1. Le travail fondateur de Renaud Sainsaulieu.....	34
2.1.2. Les prolongements et renouvellements des quatre modèles originels.....	35
2.1.3. Limites de l'approche par la socialisation	37
2.2. La construction de l'identité en théorie des organisations.....	39
2.2.1. La perspective fonctionnaliste de l'identification	41
2.2.2. Les perspectives critiques.....	46
3. La construction de l'identité par le travail et la régulation identitaire.....	59
3.1. Le travail identitaire (TI).....	59
3.1.1. Définition et principales caractéristiques	59
3.1.2. Les multiples formes d'expression du TI	62
3.1.3. Modalités du TI	65
3.2. La régulation identitaire (RI).....	67
3.2.1. Définition et caractéristiques	67
3.2.2. Sources, cibles et pratiques de la régulation de l'identité.....	69
3.2.3. Le succès (en demi-teinte) de la régulation identitaire.....	70
3.3. Conclusion : une dynamique incomplète de la construction identitaire.....	72
3.3.1. L'identité, résultat de l'articulation du travail et de la régulation identitaire	72
3.3.2. Les principaux apports de cette perspective	73
3.3.3. La finesse du grain : dimension oubliée de la construction identitaire.....	76
3.3.4. Vers une problématique.....	78

<i>Chapitre 2. L'épreuve, opérateur analytique de la construction identitaire</i>	85
1. Le choix d'un opérateur analytique	87
1.1. Pourquoi un « opérateur analytique » ?	87
1.2. Le choix de l'épreuve : entre sens commun et indices conceptuels.....	88
1.2.1. En partant d'une définition... ..	88
1.2.2. L'épreuve, opérateur analytique crédible de notre recherche	91
2. Les déclinaisons théoriques de l'épreuve	93
2.1. L'épreuve de force de Bruno Latour	93
2.2. L'épreuve, concept pilier de la sociologie pragmatique	94
2.2.1. Le travail fondateur de Boltanski et Thévenot.....	94
2.2.2. L'épreuve dans le Nouvel esprit du capitalisme	95
2.2.3. Les épreuves critiques de Luc Boltanski	97
2.2.4. Synthèse : le concept d'épreuve dans la sociologie pragmatique	98
2.3. Les épreuves du travail contemporain analysées par Thomas Périlleux	99
2.4. Michel Foucault et les épreuves de l'Antiquité	101
2.4.1. L'épreuve comme pratique de soi.....	101
2.4.2. L'épreuve de vérité	102
2.5. Synthèse – apports et limites des concepts d'épreuve présentés	104
3. L'épreuve d'après Danilo Martuccelli	107
3.1. Etudier la singularisation : vers une sociologie de l'individu	107
3.1.1. La société singulariste et ses processus d'individuation (ou de singularisation)	107
3.1.2. Dépasser les approches antérieures.....	108
3.1.3. L'individuation, une stratégie d'analyse articulée autour de l'épreuve	109
3.2. Définition et caractéristiques des épreuves.....	112
3.2.1. Définition et identification de l'épreuve	112
3.2.2. La dynamique des épreuves	115
3.3. Pertinence de ce concept d'épreuve pour notre projet de recherche.....	117
3.3.1. Questions de compatibilité.....	117
3.3.2. Questions de couverture.....	118
3.3.3. Implications pour notre recherche	120

Deuxième partie : éléments empiriques

<i>Chapitre 3. Design de la recherche, collecte et analyse des données</i>	131
1. Design de la recherche	133
1.1. La conduite de la recherche	133
1.2. La réalisation d'une étude de cas multiples à visée interprétative	135
1.2.1. Réflexions épistémologiques	135
1.2.2. Le choix d'une étude de cas.....	136
1.3. Le choix du cas	141
1.3.1. L'épreuve type : un cas déterminé <i>a posteriori</i>	141
1.3.2. Balisage du domaine des cas possibles : autour de l'identité managériale et des risques psychosociaux.....	143
1.4. Présentation du terrain de la recherche.....	148
1.4.1. Présentation du terrain : DisneyLand Paris (DLP).....	148
1.4.2. Le terrain (bis) : la formation des managers à la prévention des RPS	153

2. Collecte des données	159
2.1. Comment « voir » les concepts sur le terrain ?	159
2.1.1. Opérationnaliser les concepts	159
2.1.2. Résultats de l'opérationnalisation.....	161
2.1.3. Plan de collecte des données	164
2.2. Le recueil de données par observation	167
2.2.1. Organisation générale de l'observation	167
2.2.2. Les événements observés	168
2.2.3. Durant l'observation : que faut-il noter ?	169
2.3. Le recueil de données par entretien.....	170
2.3.1. Nature et objectifs des entretiens.....	170
2.3.2. Statut des données collectées.....	172
2.3.3. Sélection et présentation des managers participant à la recherche	175
2.4. Autres modalités de recueil de données.....	180
2.4.1. La collecte de données secondaires	180
2.4.2. Le cas particulier des entretiens avec les concepteurs/animateurs de la formation.....	181
2.4.3. Les conversations informelles et le journal de recherche	181
3. Analyse des données.....	183
3.1. Identification de l'épreuve et de la régulation identitaire	183
3.1.1. Identifier et caractériser l'épreuve type	183
3.1.2. Identifier et caractériser le discours de régulation identitaire.....	184
3.2. Analyser les récits d'épreuve : analyse infra-cas	187
3.2.1. Constitution des cas.....	187
3.2.2. Première analyse des récits d'épreuve : l'analyse narrative	189
3.2.3. Seconde analyse des récits d'épreuve : la construction identitaire.....	191
3.3. Analyser les récits d'épreuve : analyse inter-cas	192
3.3.1. Principes de l'analyse inter-cas	192
3.3.2. Techniques d'analyse	193
<i>Chapitre 4. Résultats de la recherche</i>	<i>201</i>
1. Préparer l'étude de cas : l'épreuve type et la régulation identitaire	203
1.1. Organisation générale des résultats	203
1.1.1. Présentation de l'analyse infra-cas	203
1.1.2. Organisation de l'analyse inter-cas.....	206
1.2. L'épreuve type et ses déclinaisons : manager un collaborateur en détresse.....	207
1.2.1. Identification de l'épreuve type.....	207
1.2.2. Caractérisation de l'épreuve type	210
1.3. Le discours de régulation identitaire : le manager empathique.....	218
1.3.1. Les identités sociales promues dans le discours de régulation identitaire.....	218
1.3.2. Exposer les managers au discours : la formation décryptée.....	228
1.3.3. Appréciation des managers de la formation et de son discours.....	240
2. Analyse infra-cas : quatre dynamiques identitaires dans l'épreuve	243
2.1. L'épreuve artificielle de Doriane.....	243
2.1.1. Présentation de Doriane et de son activité.....	243
2.1.2. Le récit d'épreuve de Doriane et son analyse.....	250
2.1.3. Synthèse de la construction identitaire propre au cas étudié	263
2.2. La confirmation d'Ugo	268
2.2.1. Présentation d'Ugo et de son activité	268
2.2.2. Le récit d'épreuve d'Ugo et son analyse	276
2.2.3. Synthèse de la construction identitaire propre au cas étudié	294

2.3.	<i>L'échec (relatif) de Noé</i>	297
2.3.1.	Présentation de Noé et de son activité	297
2.3.2.	Le récit d'épreuve de Noé et son analyse	304
2.3.3.	Conclusions : synthèse de la construction identitaire propre au cas étudié	318
2.4.	<i>Queenie et les épreuves dans l'épreuve</i>	323
2.4.1.	Présentation de Queenie et de son activité.....	323
2.4.2.	Les récits d'épreuve de Queenie et leur analyse	333
2.4.3.	Conclusion : synthèse de la construction identitaire propre au cas étudié.....	341
2.5.	<i>Synthèse des quatre analyses infra-cas</i>	348
3.	Analyse inter-cas : modéliser la construction identitaire en situation	349
3.1.	<i>Dynamiques des épreuves types : résoudre des problèmes de gestion</i>	349
3.1.1.	Vue générale des cas étudiés.....	349
3.1.2.	Autour du jeu des tensions de principes ambivalents : l'évolution de l'épreuve.....	353
3.1.3.	Variabilité des épreuves et capacités d'affrontement différentielles des managers.....	367
3.2.	<i>Dynamiques identitaires : (re)construire son identité dans et par l'épreuve</i>	374
3.2.1.	L'épreuve qui porte son nom : l'exploration identitaire	374
3.2.2.	L'épreuve familière : raffinements identitaires.....	380
3.2.3.	L'épreuve comme routine : maintenance identitaire.....	386
3.3.	<i>Vers un processus de construction identitaire en situation</i>	392
3.3.1.	Durant l'épreuve : des positionnements identitaires liminaux.....	392
3.3.2.	<i>A posteriori</i> : les enjeux identitaires de l'appréciation subjective de l'épreuve.....	397
3.3.3.	Proposition d'une modélisation intégrative	399
	Conclusion générale	409
	Annexes	435
	Bibliographie	457
	Liste des figures.....	477
	Liste des tableaux	479
	Liste des encadrés	481

Résumé

La construction identitaire en situation.

Le cas de managers à l'épreuve de la détresse de leurs collaborateurs.

En théorie des organisations, une conception dominante étudie la construction de l'identité individuelle lors d'événements majeurs de l'existence. En contrepoint, suivant une approche processuelle, nous cherchons à mieux comprendre la construction identitaire en situation de travail. Pour opérationnaliser la notion de situation, nous empruntons le concept d'épreuve au sociologue Danilo Martuccelli. Nous réalisons une étude de cas multiples. 29 récits d'épreuves de gestion de collaborateurs en détresse sont collectés via 45 entretiens auprès de 24 managers et plusieurs journées d'observation. Au travers de l'analyse approfondie de quatre cas choisis pour leur intérêt intrinsèque et d'une analyse inter-cas, nous faisons émerger trois grands types de dynamiques identitaires. Ces dynamiques sont ensuite regroupées dans une modélisation de la construction identitaire en situation capable d'intégrer simultanément divers degrés de changement et de maintien identitaire. Nous montrons ainsi que l'apparente stabilité de l'identité dissimule un processus permanent de reconstruction de soi indissociables de la réalisation des tâches du travail quotidien.

Mots clés : construction identitaire, épreuve, identité, managers.

Abstract

A situation oriented approach of identity construction inside organizations.

When managers are facing the trials of their subordinates' distress.

Previous work about identity construction in management studies has focused on a stable individual identity that only evolves with major events. Conversely, this research aims to explore a more situated identity construction in front of day-to-day working activities. We borrow Danilo Martuccelli's concept of trial in order to operationalize what a situation is. Through a multiple qualitative case study, we analyse 29 narratives of managers' trial of their subordinates' distress. These data were collected through 45 semi-structured interviews with managers and several days of observation inside one organization. Our analysis encompasses the in-depth presentation of four cases and a global comparative analysis of the 29 narratives. Our findings are composed of the identification of three main dynamics of identity construction. Finally, we offer an integrative processual representation of identity construction during work situations. We show that the underlying stability of identity is better conceived as the result of an ongoing process of identity (re)construction.

Key words : identity construction, trial, identity, managers.