

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE TRAVAIL IDENTITAIRE DES ARTISTES-MANAGERS

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE EN SCIENCE DE LA GESTION

DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

PAR

GABRIEL LEMAY LAPOINTE

02-2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

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

REMERCIEMENTS

Étant une personne qui aime faire face à des défis de taille, je peux vous assurer que l'écriture de ce mémoire a testé des limites que je ne croyais pas avoir. Je sors de cette expérience étant une personne plus curieuse, plus patiente, plus rigoureuse, mais aussi plus humble et reconnaissante de ceux qui m'entourent.

J'aimerais tout d'abord remercier Mariline Comeau-Vallée, ma (patiente) directrice de thèse et professeure à l'UQAM. Merci d'avoir cru en moi et pour la confiance que tu m'as accordée ; d'avoir lu et relu et re-relu ce mémoire, particulièrement lorsque mes phrases n'avaient ni queue ni tête quand j'écrivais en fin de journée. Merci aussi pour les questionnements, les désaccords, les « challenges ». Ils m'ont permis de mieux réfléchir sur le sujet et bonifier mes habiletés en tant que chercheur.

Je tiens à remercier tous ceux qui ont participé à cette recherche, pour votre don généreux de temps et votre confiance. Votre franchise et votre volonté de discuter de sujets qui sont aussi intimes m'ont beaucoup touché, et sans vous, aucun des résultats n'aurait vu le jour.

Je tiens aussi à souligner mon appréciation pour les gens autour de moi qui m'ont encouragé, qui ont été compréhensifs et qui ont cru en ma capacité de mettre le dernier point à la dernière ligne de la dernière page de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|------|
| REMERCIEMENTS | ii |
| LISTE DES FIGURES..... | v |
| LISTE DES TABLEAUX | vi |
| RÉSUMÉ | viii |
| ABSTRACT | ix |
| PROBLÉMATIQUE | 1 |
| CHAPITRE 1 REVUE DE LA LITTÉRATURE | 4 |
| 1.1 Organisations créatives..... | 4 |
| 1.1.1 Créativité..... | 4 |
| 1.1.2 Économie créative | 6 |
| 1.1.3 Travailleur créatif..... | 9 |
| 1.1.4 Gestion des organisations créatives | 11 |
| 1.1.5 Synthèse..... | 12 |
| 1.2 Identité..... | 13 |
| 1.2.1 Définitions et caractéristiques de l'identité | 13 |
| 1.2.2 Le travail identitaire et ses modèles..... | 14 |
| 1.2.2.1 Modèle d'Alvesson et Willmott (2002)..... | 15 |
| 1.2.2.2 Modèle de Beech (2008)..... | 18 |
| 1.2.2.3 Modèle de Boudreau et ses collaborateurs (2014) | 20 |
| 1.2.3 Tensions identitaires et les stratégies de gestion de tensions identitaires..... | 23 |
| 1.2.4 Identité artistique | 26 |
| 1.2.5 Identité managériale..... | 28 |
| 1.2.6 Synthèse..... | 31 |
| 1.3 Synthèse générale de la revue de littérature..... | 32 |
| CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL | 34 |
| 2.1 L'importance du contexte | 34 |
| 2.2 Modèles théoriques retenus..... | 36 |
| 2.2.1 Les stratégies de gestion d'identité d'Hennekam..... | 36 |
| 2.2.2 L'équation créativité-efficacité de Szostak et Sulkowski | 38 |
| 2.2.3 Le modèle de régulation et travail identitaire d'Alvesson et Willmott | 41 |
| 2.2.4 Synthèse des modèles théoriques | 42 |
| CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE..... | 46 |
| 3.1 Devis de recherche..... | 46 |
| 3.2 Terrain et population | 47 |

| | | |
|---|--|-----|
| 3.3 | Échantillonnage..... | 49 |
| 3.4 | Collecte de données..... | 50 |
| 3.4.1. | Guide d’entretien | 51 |
| 3.5 | Analyse de données | 52 |
| 3.6 | Considérations éthiques et qualité de la recherche | 54 |
| 3.7 | Limites | 56 |
| CHAPITRE 4 RÉSULTATS..... | | 58 |
| 4.1 | Le milieu et le travail créatif..... | 58 |
| 4.2 | Tensions identitaires | 60 |
| 4.2.1 | Tensions liées aux tâches..... | 60 |
| 4.2.2 | Tensions liées à la direction | 62 |
| 4.2.3 | Tensions face aux subordonnés..... | 63 |
| 4.2.3.1 | Difficultés de transition | 64 |
| 4.2.3.2 | Difficultés d’identification..... | 65 |
| 4.2.4 | Sentiment de perte..... | 66 |
| 4.2.4.1 | Perte de connexions humaines..... | 66 |
| 4.2.4.2 | Perte d’expression artistique..... | 67 |
| 4.3 | Stratégies de travail identitaire..... | 69 |
| 4.3.1 | Facteurs influençant le choix des stratégies : l’association identitaire et l’ancienneté | 71 |
| 4.4 | Synthèse des résultats | 78 |
| CHAPITRE 5 DISCUSSION | | 80 |
| 5.1 | Les artistes-managers | 80 |
| 5.2 | Les tensions identitaires..... | 83 |
| 5.2.1 | Retour sur les tensions | 84 |
| 5.2.2 | Effets des tensions | 85 |
| 5.2.3 | Sentiments de perte | 87 |
| 5.3 | Les stratégies de gestion de tensions identitaires | 89 |
| 5.4 | Mise à jour du modèle théorique | 97 |
| CONCLUSION | | 100 |
| ANNEXE A FORMULAIRE DE CONSENTEMENT | | 106 |
| ANNEXE B GUIDE D'ENTRETIEN..... | | 111 |
| APPENDICE A RÉSULTATS DU CODAGE | | 114 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | | 124 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|----|
| Figure 1.1 Modèle de régulation identitaire d'Alvesson et Willmott (2002) | 16 |
| Figure 1.2 Modèle de construction identitaire dialogique de Beech (2008) | 19 |
| Figure 1.3 Construction identitaire de Boudreau et ses collaborateurs (2014)..... | 21 |
| Figure 2.1 La théorie de l'équation créativité-efficacité de Szostak et Sulkowski | 39 |
| Figure 2.2 Schéma intégrateur | 45 |
| Figure 4.1 Interprétation du gradient des stratégies de travail identitaire | 70 |
| Figure 5.1 Schéma intégrateur mis à jour | 99 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau 4.1 Stratégie de dé-identification selon l'association aux identités et l'ancienneté..... | 72 |
| Tableau 4.2 Stratégie de séparation selon l'association aux identités et l'ancienneté | 73 |
| Tableau 4.3 Stratégie d'accumulation selon l'association aux identités et l'ancienneté | 75 |
| Tableau 4.4 Stratégie d'intégration selon l'association aux identités et l'ancienneté | 76 |
| Tableau 5.1 Association à l'identité croisé avec la stratégie..... | 94 |
| Tableau 5.2 Stratégies utilisées selon l'ancienneté | 96 |

RÉSUMÉ

Pratiquer la gestion dans les organisations créatives soulève des défis. La littérature suggère en effet que les organisations créatives sont aux prises avec des demandes multiples, voire contradictoires : d'un côté, il y a des impératifs artistiques, de l'autre, il y a des impératifs économiques. Ces défis peuvent être d'autant plus exacerbés lorsque les managers sont en fait promus à l'interne dans des rôles de gestion. À travers le prisme du travail identitaire, nous cherchons à mieux comprendre comment les artistes-managers, une nouvelle catégorisation de métier dans la littérature, composent avec deux identités qui, a priori, semblent destinées à entrer en tension de par leurs différentes valeurs. Pour répondre à cet objectif de recherche, nous réalisons une étude qualitative, par l'entremise d'entrevues semi-structurées avec 13 artistes devenus manager dans au sein d'entreprises créatives. Notre analyse des données emprunte une approche abductive, en intégrant des modèles et des théories du travail identitaire d'Alvesson et Willmott (2002), des stratégies de gestion d'identité en tension d'Hennekam (2017) et du modèle d'équation de créativité-efficacité de Szostak et Sułkowski (2020). Les résultats de la recherche précisent les tensions vécues par artistes-managers, ainsi que leur sentiment de perte. Nous ajoutons aussi des nuances à l'expérience des stratégies de gestion identitaire, en relevant l'influence de deux facteurs personnels sur le choix des stratégies, soit les facteurs d'ancienneté et les cibles d'identification.

Mots clés : travail identitaire, tensions identitaires, entreprise créative, artistes-managers, gestion des tensions

ABSTRACT

Practicing management in creative organizations poses challenges. The literature indeed suggests that creative organizations are grappling with multiple, even contradictory demands: on one hand, there are artistic imperatives, and on the other hand, there are economic imperatives. These challenges can be exacerbated when managers are promoted internally to management roles. Through the lens of identity work, we seek to better understand how artist-managers, a new job categorization in the literature, cope with two identities that, at first glance, seem destined to be in tension due to their differing values. To meet this research objective, we conduct a qualitative study, through semi-structured interviews with 13 artists who have become managers in creative companies. Our data analysis adopts an abductive approach, integrating models and theories of identity work from Alvesson and Willmott (2002), identity management strategies in tension from Hennekam (2017), and the creativity-efficiency equation model from Szostak and Sułkowski (2020). The research results elaborate on the tensions experienced by artist-managers, as well as their sense of loss. We also add nuances to the experience of identity management strategies, highlighting the influence of two personal factors on the choice of strategies, namely seniority factors and targets for identification.

Keywords: identity work, identity tensions, creative enterprise, artist-managers, tension management.

PROBLÉMATIQUE

La créativité est tout autour de nous. Elle dépasse les stéréotypes d'être quelque chose de réservé aux plus grands artistes et visionnaires de ce monde et peut être observée au quotidien de tous (Bain, 2005). Un ingénieur qui réfléchit sur de nouvelles façons de faire des fondations d'immeubles plus sécuritaires lors de tremblements de terre, un cuisinier qui décide de mélanger une nouvelle combinaison d'ingrédients afin de créer un nouveau plat ou bien un enfant qui joue avec ses jouets dans un univers imaginaire sont tous des exemples de créativité.

Plusieurs définitions circulent dans la littérature sur le concept de créativité (Koppman, 2014 ; Runco & Jaeger, 2012). Pour les besoins de cette recherche, et puisque nous nous intéressons davantage à la créativité au sein des organisations, nous utiliserons une conceptualisation qui la présente comme la production d'un produit ou d'une idée à la fois nouvelle, utile et reconnue dans le domaine dans lequel il est créé (Patten, 2016). Bien que tous aient une habileté à la créativité, certaines personnes, à travers leur parcours personnel, développent une meilleure habileté à créer (Jones et al., 2004). Certaines de ces personnes évoluent vers des organisations créatives.

La créativité est un concept clé pour l'économie (Boccella & Salerno, 2016). L'économie créative englobe divers types d'industries, tels que la publicité, l'architecture, la mode, le cinéma et la télévision, les jeux vidéo, etc. (Levickaité, 2011). Ce type d'économie, en pleine expansion depuis les vingt dernières années, repose sur l'exploitation du capital des idées, soutenue par les compétences et les talents des artistes (Levickaité, 2011 ; Patten, 2016 ; Townley et al., 2009; Boccella & Salerno, 2016). Les organisations créatives se distinguent des autres secteurs économiques de plusieurs manières. La création de valeur est une visée importante, puisqu'elle repose sur le capital des idées plutôt que sur un produit concret (Levickaité, 2011). De plus, l'utilisation de la technologie est indissociable du processus de production et de distribution du produit, et les choix de produits à développer sont influencés par les informations disponibles pour les entreprises, collectées grâce aux outils technologiques (Boccella & Salerno, 2016 ; Levickaité, 2011).

Cependant, les organisations œuvrant dans ces industries se retrouvent souvent face à des problématiques qui leur sont propres. Parmi ces défis, on peut citer les difficultés de concrétiser une idée de campagne marketing sans en perdre sa vision originale, de traduire une idée en un projet concret (Bilton

et Leary, 2002), ou encore de soumettre des personnes dites créatives à des règles de travail. Un défi particulièrement complexe est celui de conjuguer les demandes économiques à celles de la créativité. En effet, les artistes travaillant au sein d'organisations créatives se trouvent dans une position délicate, où ils doivent composer avec les contraintes organisationnelles qui les poussent à créer des produits susceptibles de générer des revenus, tout en cherchant à faire valoir leur identité créative ou artistique (Hennekam, 2017 ; Koppman, 2014 ; Patten, 2016). Travailler dans ce contexte peut engendrer un sentiment d'incompatibilité, d'incohérence, d'ambivalence (Hennekam, 2017). On peut présumer que ce sentiment est encore plus fort chez les artistes qui deviennent managers dans ces organisations.

Il existe très peu de connaissances sur ce groupe d'individus spécifiquement. Une exception est les études de Szostak et Sułkowski (2021a, 2021b). Ces auteurs documentent les liens entre les identités artistiques et managériales. Ils suggèrent 4 profils d'artistes-managers : visionnaire, créateur, reproducteur, artisan. Ces 4 profils résultent de la combinaison de la créativité et de l'efficacité organisationnelle. Ces profils sont intéressants et nous renseignent sur les façons dont les identités artistique et managériale peuvent s'agencer. Cependant, ils ne montrent pas le travail derrière ces agencements; autrement dit, qu'est-ce que font les artistes-managers pour composer avec leur identité multiple? Comprendre ce travail identitaire pourrait enrichir la compréhension des mécanismes à cette transition, permettant de donner un meilleur support aux personnes qui passent par cette phase.

Notre recherche s'intéresse au travail identitaire des artistes-managers. Le travail identitaire est une façon de réagir à des tensions identitaires et englobe tous les efforts pour affirmer, confirmer, réviser, et modifier l'identité (Snow & Anderson, 1987; Alvesson & Willmott, 2002 ; Beech et al., 2016). Cette lentille conceptuelle permet notamment d'éclairer les différents outils qu'une personne mobilise pour faire face à ces défis identitaires. Plus précisément, nous soulevons la question de recherche : comment les artistes qui deviennent managers dans les organisations créatives exercent-ils du travail identitaire? Cette question implique d'examiner dans un premier temps les défis identitaires vécus chez ces personnes, puis les stratégies qu'ils utilisent pour composer avec ces défis.

Pour répondre à une telle question, nous choisissons de réaliser une recherche qualitative exploratoire, par le biais d'entrevues semi-structurées auprès de 13 artistes devenus managers. Nous entretenons avec des artistes-managers qui ont vécu un tel parcours nous permettra de mieux comprendre comment ils vivent cette réalité et comment ils se positionnent devant les différentes identités.

Ce mémoire expose notre travail de recherche. Le chapitre 1 dresse un survol de la littérature pour comprendre les principaux thèmes liés à cette étude, soit les organisations créatives et l'identité. Le chapitre 2 présente notre cadre conceptuel, soit les concepts et approches que nous privilégions ainsi que notre schéma conceptuel. Le chapitre 3 détaille notre démarche méthodologique, allant de notre devis de recherche à l'analyse de données. Le chapitre 4 fait état des principaux résultats de l'étude. Le chapitre 5 propose une discussion des résultats; nous contextualisons les résultats et les mettons en relation avec la littérature scientifique actuelle.

CHAPITRE 1

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre se penche sur la littérature concernant les thèmes principaux de notre recherche. Premièrement, nous nous concentrerons sur l'industrie créative. Nous examinerons les fondements de cette industrie en plus des éléments spécifiques qui y sont reliés tels que la créativité, le rôle du travailleur créatif et la gestion des organisations créatives. Ce faisant, nous chercherons à cerner les contours et les nuances de ce domaine vaste et complexe. Deuxièmement, nous explorerons la notion d'identité. Nous décrirons l'identité au sens large puis nous explorerons les différentes facettes de celle-ci, y compris les modèles de construction identitaire, la régulation identitaire, l'identité organisationnelle, l'identité artistique et l'identité managériale. Nous fournirons ainsi une vision éclairée de l'identité.

Une fois ces concepts clés explorés, il sera plus facile de tracer un lien entre les dynamiques de l'organisation créative et les questions d'identité, et de comprendre comment ces deux aspects interagissent dans le contexte contemporain. Ceci nous amènera à identifier les manquements aux connaissances, et ainsi positionner notre projet de recherche.

1.1 Organisations créatives

1.1.1 Créativité

Afin de mieux comprendre le contexte dans lequel œuvrent les entreprises créatives, il est important de faire un survol sur les différentes conceptions de la créativité, car sa perception est loin d'être homogène (Runco et Jaeger, 2012). La créativité est un concept large dont la définition reste sujette à débat. Par contre, les myriades de définitions incluent habituellement les notions de nouveauté et d'utilité (Koppman, 2014 ; Sousa et al., 2019). Certains courants de pensée décident de la voir plus comme un concept social qui s'exprime à travers des théories implicites reliées aux individus, ou comme une construction théorique développée par les chercheurs dans une quête scientifique d'explication (Sousa et al., 2019). Ce deuxième

courant de pensée est mené par des psychologues dans le but de démystifier le mystère de la créativité. Avec le temps, ils la considèrent moins comme une habileté mentale hors du commun, mais bien comme une capacité humaine comme les autres, ce qui vient changer les courants de pensée conventionnels qui entrevoient les artistes et autres personnes créatives comme mystérieuses et inspirantes (Bain, 2005 ; Patten, 2016). Selon ces auteurs, c'est plus une qualité précieuse de l'esprit humain qu'un don divin (Bain, 2005).

La population générale d'aujourd'hui accorde une grande valeur à la créativité. Son caractère inspirant et transformateur ainsi que son caractère mystérieux laissent beaucoup de place au romantisme de ce concept (Bain, 2005 ; Koppman, 2014). Les gens ont souvent de la difficulté à expliquer le raisonnement derrière leurs choix esthétiques, ce qui amplifie cet éthos de mystère (Townley et al., 2009). Pourtant il existe une volonté de dépouiller la créativité au niveau organisationnel afin de puiser dans ses parures de nouveauté et d'utilité tout en estimant les efforts et les coûts associés à la transformation des élans créatifs en un produit commercialement viable (Grandadam et al., 2013 ; Patten, 2016). À cet égard, les organisations confondent souvent l'innovation à la créativité. Or, l'innovation ne requiert pas nécessairement une grande créativité. L'innovation peut être suscitée par l'introduction de nouvelles techniques ou technologies. Elle est indispensable pour assurer le succès des organisations. En revanche, l'engagement dans des initiatives innovantes pour le simple plaisir d'innover peut mener à des répercussions néfastes pour les organisations (Sousa et al., 2019 ; Townley et al., 2009).

D'autres modèles de processus de créativité plus contemporains, tels que développés par Csikszentmihalyi (1997), identifient trois éléments clés qui influencent la créativité : le domaine (ensemble de connaissances spécialisées), le champ (réseau de personnes, institutions et pratiques) et la personne (individu). Cette approche permet une compréhension systémique de la créativité et peut aider à stimuler l'innovation dans différents domaines. Nous pouvons mettre en lien cette vision de la créativité avec les travaux de Sousa et al. (2019). En effet, le lien entre l'attribution de la créativité et les modèles de processus de créativité se situe dans la notion du champ, qui est l'ensemble de normes, de valeurs et de règles qui déterminent ce qui est considéré comme créatif dans un domaine donné (Csikszentmihalyi, 1997). Dans le cas de la créativité hétéroattribuée, la créativité ne réside pas seulement dans le produit ou le créateur, mais plutôt dans l'interaction entre le créateur et les gardiens du domaine qui déterminent la validité et l'originalité du produit créatif (Sousa et al., 2019). Ainsi, l'attribution de la créativité par les juges ou le public est une

mesure de la créativité hétéroattribuée, qui ne peut être mesurée que dans un contexte social et culturel spécifique.

Par ailleurs, l'attribution de l'innovation par le public peut être considérée comme un indicateur de la créativité hétéroattribuée, reflétant ainsi la manière dont le produit créatif est perçu et évalué (Patten, 2016 ; Sousa et al., 2019). En revanche, la créativité autoattribuée se concentre sur l'interaction entre le créateur et le produit, et non sur l'interaction avec le champ ou le public, ce qui la distingue de la créativité hétéroattribuée (Csikszentmihalyi, 1997 ; Sousa et al., 2019).

1.1.2 Économie créative

Au cours de ces dernières années, les habitudes de consommation des individus ont considérablement évolué, passant de la recherche de la satisfaction fonctionnelle des produits à une quête de satisfaction intellectuelle et morale dans leur consommation quotidienne (Levickaitė, 2011). Ces changements coïncident avec l'émergence d'un nouveau type d'économie, l'économie créative, qui est devenue un moteur de croissance puissant et central dans l'économie moderne grâce au passage des activités industrielles vers celles liées à la connaissance (Boccella et Salerno, 2016; Sousa et al., 2019). La complexité et la diversité de l'économie créative dépendent largement du contexte culturel dans lequel elle opère, et son importance est réellement apparue dans l'imaginaire collectif après sa ratification dans les politiques du Royaume-Uni puis son adoption par le parlement australien (Sousa et al., 2019).

Dans un contexte économique où la connaissance et l'innovation sont de plus en plus valorisées, les entreprises créatives jouent un rôle crucial pour assurer la compétitivité et la prospérité des économies modernes (Boccella et Salerno, 2016). Le secteur créatif génère non seulement des emplois et des revenus, mais il stimule également la croissance économique en favorisant l'innovation et en renforçant la capacité d'adaptation des entreprises et des régions (Boccella et Salerno, 2016; Deuze, 2007). De plus, l'économie créative peut contribuer à la cohésion sociale et au bien-être des populations en offrant des opportunités d'expression culturelle et en valorisant la diversité (Jones et al., 2004).

Cependant, malgré ces avantages potentiels, l'économie créative présente également des défis et des risques. Par exemple, la nature incertaine des produits créatifs rend difficile la prévision de la demande et la gestion des risques (Patten, 2016; Townley et al., 2009; Wei, 2012). En outre, le secteur créatif est souvent caractérisé par des conditions de travail précaires, une rémunération inégale et une concurrence intense (Peltoniemi, 2015). Les politiques publiques et les stratégies de développement sont appelées à tenir compte de ces défis pour soutenir la croissance et la durabilité du secteur créatif et assurer le bien-être de ses travailleurs (Boccella et Salerno, 2016). Les organisations créatives elles-mêmes peuvent également adopter des stratégies pour minimiser les risques et maximiser les opportunités offertes par l'économie créative. Par exemple, elles peuvent diversifier leur portefeuille de produits et de services pour réduire la dépendance à l'égard de projets individuels et pour mieux répondre aux besoins changeants des consommateurs (Gotsi et al., 2010). Elles peuvent également investir dans le développement de compétences internes et dans la formation continue de leurs employés pour renforcer leur capacité d'innovation et d'adaptation (Harney, 2012).

Enfin, il est important de souligner que le succès de l'économie créative dépend en grande partie de la qualité des infrastructures et des réseaux qui soutiennent les entreprises créatives et leurs employés. Cela inclut l'accès à des espaces de travail abordables et de qualité, des équipements et des technologies de pointe, ainsi que des réseaux de soutien et de collaboration entre les entreprises créatives et d'autres acteurs du secteur (Caves, 2000). Les gouvernements et les autres parties prenantes peuvent investir dans le développement de ces infrastructures et réseaux pour soutenir la croissance et la durabilité de l'économie créative.

Les organisations créatives sont caractérisées par une grande diversité, ce qui rend difficile la réalisation d'un portrait universel. Cependant, la littérature s'accorde sur plusieurs points communs (Patten, 2016). Un élément distinctif est que l'économie créative est développée sur la base des technologies de l'information et de la communication (Levickaité, 2011). Cela inclut généralement le cinéma, la télévision, la radio, la musique, les jeux vidéo (Wei, 2012), la publicité, le design de mode, l'événementiel et le développement de logiciels (Howkins, 2002). La créativité étant au cœur de la production des entreprises créatives, certains chercheurs préfèrent utiliser le terme « capital d'idées » plutôt que « créativité » pour identifier la ressource primaire (Levickaité, 2011; Sousa et al., 2019).

Cette spécificité concernant la ressource primaire entraîne cependant un lot important de problématiques. En effet, les produits créatifs en soi n'ont pas de valeur ou d'utilité intrinsèque. Ils ne peuvent pas être utilisés ou consommés comme des biens traditionnels (Townley et al., 2009) ni être soumis à des méthodes de production et de gestion classiques ou de production de masse, car le succès du résultat final ne peut être garanti. Il apparaît donc difficile de prévoir la demande et il est pratiquement impossible de connaître le niveau de succès des produits créatifs avant leur lancement (Patten, 2016; Townley et al., 2009; Wei, 2012). Afin de minimiser les risques et d'assurer la pérennité des organisations, les produits créatifs sont généralement créés en mode projet, ce qui permet de diversifier les productions, de rester agile et de réduire les pertes monétaires (Gotsi et al., 2010).

Caves (2003) met en avant cinq particularités/principes concernant l'éthos des organisations créatives, permettant une meilleure compréhension de leur mode de fonctionnement. Premièrement, il relève le principe du « nobody knows », c'est-à-dire qu'il est impossible de savoir à l'avance si un produit sera populaire ou de comprendre exactement pourquoi il l'a été une fois sur le marché. Deuxièmement, il identifie le principe de l'art pour l'art. Cela signifie que les travailleurs créatifs cherchent avant tout à créer ; ils sont prêts à accepter des conditions d'emploi plus précaires et un salaire moins élevé en échange d'une plus grande liberté créative. Troisièmement, il y a la variété infinie, et l'importance du temps et, enfin, la distinction entre un artiste « a » et « b » (Caves, 2003). Le principe de la variété infinie fait référence au fait que les produits créatifs se distinguent entre eux au niveau de leur qualité et leur originalité, car ils sont tous une combinaison distincte d'idées et d'apports agencés dans un nombre infini de permutations. La différenciation entre les artistes « a » et « b » vient du fait de petites différences dans leur maîtrise des processus, de leur originalité ou de leur compétence qui vont avoir de grands impacts de succès au niveau du projet et financiers (Caves, 2003; Levicaité, 2011). Le principe du « Motley Crew » s'ajoute à cette liste, soulignant la diversité des travailleurs qualifiés et spécialisés, chacun apportant ses goûts personnels à un projet (Townley et al., 2009).

Ces caractéristiques spécifiques ont des implications sur la manière dont les organisations créatives sont organisées et gérées. Par exemple, le processus de création implique souvent des équipes multidisciplinaires travaillant ensemble pour générer des idées et développer des projets (Bilton & Leary, 2002). Les organisations créatives favorisent un environnement de travail qui encourage la collaboration, l'expérimentation et l'innovation, souvent en adoptant des structures organisationnelles moins hiérarchiques et plus flexibles (Lampel et al., 2000). Cette approche collaborative et flexible peut aussi

contribuer à une meilleure capacité d'adaptation aux fluctuations du marché et aux tendances émergentes (Neff et al., 2012).

En conclusion, l'économie créative est devenue un moteur de croissance économique central et puissant dans l'économie moderne, caractérisée par des organisations qui valorisent la créativité, l'innovation et la connaissance. Bien que ce secteur présente des défis et des incertitudes, il offre également de nombreuses opportunités pour stimuler la croissance économique, favoriser l'innovation et améliorer le bien-être des populations. En travaillant ensemble, les gouvernements, les entreprises et les autres parties prenantes peuvent développer des politiques et des stratégies de soutien qui tiennent compte des spécificités de l'économie créative et qui favorisent la croissance et la pérennité des organisations qui la compose.

1.1.3 Travailleur créatif

Au sein des organisations créatives œuvrent des travailleurs dits créatifs. Tout comme les conceptions de la créativité, la définition de ce qu'est un travailleur créatif est sujette à débat. D'un côté, certains soulignent les aspects de la recherche du plaisir intrinsèque de l'acte créatif dans un état suspendu de la conscience (Csikszentmihalyi, 1997), en opposition à une vision plus pragmatique du travail créatif, où les œuvres d'art peuvent être réalisées de manière ordonnée, rationnelle et gérable (Patten, 2016). Cette seconde approche tente d'être plus inclusive en intégrant non seulement les personnes qui sont activement engagées dans la production de contenu créatif, mais aussi tous les acteurs en périphérie qui influencent, de près ou de loin le processus (Townley et al., 2009). Ceci dit, les travailleurs créatifs n'évoluent pas dans un monde parfaitement hermétique et sans responsabilités envers le marché (Bain, 2005). Bien qu'ils puissent habituellement faire preuve de latitude dans la production de contenu créatif, ils sont soumis aux décisions managériales, notamment pour l'allocation de ressources et l'influence du marché. De ce contexte apparaissent alors des questionnements sur le possible contrôle de la création. Il y a d'un côté la volonté de protéger le domaine artistique et d'un autre côté les demandes de l'ensemble du circuit du capital (Gotsi et al., 2010, 2010 ; Patten, 2016 ; Townley et al., 2009).

Cette opposition a suscité beaucoup de recherches au cours des années. La conception romantique des artistes qui doit se retirer physiquement d'autrui afin d'atteindre un flux créatif pour sa satisfaction personnelle (Bain, 2005) est problématique dans un contexte organisationnel où le but premier est de créer au sein d'une équipe pluridisciplinaire des produits de consommation (Beech et al., 2016). Les artistes sont soumis aux pressions du quotidien, aux budgets, aux exigences du marché aux demandes du management de production d'innovation, bref, soumis au marché (Gotsi et al., 2010 ; Koppman, 2014). Ce sont ces conditions qui rendent le travail créatif vulnérable aux questionnements identitaires au travail.

Une ligne de bataille peut effectivement se tracer entre les travailleurs créatifs et le management orienté vers le marché (Koppman, 2006). Ces tensions viennent des différents locus identitaires associés à ces milieux. D'une part, il y a l'identification à une vision bohème et une préférence pour les valeurs culturelles plutôt que matérialistes, (Gotsi et al., 2010); d'autre part, il y a les exigences commerciales de l'industrie et les pressions pour produire des résultats mesurables (Bain, 2005). La « bonne » création artistique peut ainsi revêtir plusieurs significations (Beech et al., 2016).

Les travailleurs créatifs peuvent gérer ces tensions identitaires de plusieurs façons. On recense entre autres des actes de rébellions contre les demandes du marché, le déni de l'identité qui leur est imposé de l'extérieur ou, à l'inverse, une acceptation pragmatique de leur position et des besoins esthétiques et commercial dans leur identité (Beech et al., 2016 ; Gotsi et al., 2010 ; Patten, 2016). Il y a aussi la stratégie de séparation identitaire afin de faire face aux différentes demandes identitaires et minimiser les tensions. Cependant, une séparation des identités peut aussi causer des tensions internes et être nocive. La littérature a tendance à considérer l'intégration et le développement d'une méta-identité comme une stratégie plus viable sur le plan personnel (Wei, 2012). Gotsi et ses collaborateurs (2010) illustrent dans leur recherche que les designers ayant cultivé une identité « d'artiste pratique » vivaient une meilleure synergie entre les différentes identités. Sans être une solution miracle, ils soulignent que cette approche peut néanmoins entraîner une perte de la diversité des identités individuelles, ce qui peut affecter négativement la créativité et le bien-être individuel (Gotsi et al., 2010).

Ces défis nous amènent à explorer le sujet de la gestion des organisations créatives. En effet, comme les travailleurs créatifs rencontrent des tensions identitaires, on peut présumer que la gestion de ces organisations s'avère bien particulière.

1.1.4 Gestion des organisations créatives

La gestion des organisations créatives présente des défis spécifiques qui peuvent être différents de ceux des autres entreprises. On y retrouve des particularités de la gestion et de l'organisation de la créativité, qui sont liées, tout comme les travailleurs créatifs, à la nécessité de concilier les tensions de respecter le processus artistique dans les activités créatives qui demande de la flexibilité et de l'ouverture en opposition avec les avantages d'une intégration organisationnelle serrée (Jones et al., 2004). L'émergence de nouveaux genres, produits et choix esthétiques, ainsi que la fusion des divers secteurs culturels, incite à examiner les paradoxes inhérents à la gestion des organisations créatives. Ces paradoxes comprennent la différenciation, la distanciation, la mondialisation et l'identification dans le cadre du management des entreprises créatives, comme l'ont souligné Jones et al. (2004) et Peltoniemi (2015).

Un autre défi rencontré par les managers dans les organisations créatives vient des méthodes de gestion. La littérature a démontré maintes fois que les stratégies managériales traditionnelles visant à promouvoir l'efficacité des travailleurs peuvent être contre-productives pour la créativité (Bilton et Leary, 2002). Les travailleurs créatifs ont tendance à se rebeller contre les efforts visant à les gérer de manière trop systématique (Koppman, 2014). C'est pourquoi une portion importante de la littérature sur la gestion des organisations créatives traite des enjeux de contrôle comme quelque chose de négatif. En contrepartie, des études récentes suggèrent qu'un manager ayant de bonnes capacités de contrôle ajoute de la valeur au processus créatif (Peltoniemi, 2015). En effet, l'importance des capacités managériales dans le processus de création et des avantages d'un certain niveau de contrôle pour la performance créative a été démontrée. Ces aspects de contrôle peuvent aider les travailleurs créatifs en offrant des ressources et des conseils appropriés, en établissant des objectifs clairs et en fournissant des rétroactions constructives (Lampel et al., 2000 ; Peltoniemi, 2015). La difficulté est donc de trouver un équilibre entre le soutien créatif et le contrôle pour maximiser la performance créative de leurs employés. Les travailleurs créatifs ont besoin d'espace pour explorer et expérimenter, mais aussi d'orientations et de soutien pour canaliser leur créativité de manière productive (Jones et al., 2004 ; Koppman, 2014 ; Lampel et al., 2000 ; Peltoniemi, 2015).

Outre les méthodes de gestion, il y a aussi la question de l'organisation du travail en effet, les structures hiérarchiques conventionnelles sont souvent peu adaptées au milieu de travail créatif, car elles rendent

difficiles l'exploitation de la créativité et les connaissances des travailleurs (Bilton et Leary, 2002). Ces organisations doivent donc reposer sur des piliers tels que la flexibilité, les structures en réseau, les équipes et les projets auto-organisés, la prise de décision décentralisée et les lignes de communication démocratiques, piliers essentiels pour l'organisation de la création de connaissances (Hotho et Champion, 2011). Par exemple, dans l'industrie du jeu vidéo, les méthodes agiles et les rencontres de type « scrum » sont mobilisées pour répondre à la pression du marché et terminer les projets dans les temps impartis (Cote et Harris, 2021).

Tout comme les travailleurs créatifs, les managers d'équipes créatives doivent être en mesure de naviguer simultanément entre les exigences artistiques et économiques inhérentes à la production. Ainsi, ils ne sont pas à l'abri de vivre eux aussi des tensions identitaires (Peltoniemi, 2015). Pour composer avec ces dernières, les organisations peuvent assigner une "double direction", soit un gestionnaire/directeur artistique et un gestionnaire/directeur administratif ayant chacun leur propre rôle, mais œuvrant au même niveau hiérarchique (Townley, 2009). Avoir ces deux points de vue différents peut offrir des avantages en permettant d'exposer le personnel créatif aux réflexions derrière les décisions plus orientées vers le marché et ainsi les amener à s'adapter (Gotsi et al., 2010 ; Harney, 2010). Toutefois, les priorités de ces deux directeurs peuvent diverger, ce qui peut générer des risques de conflits. Si les managers sont tous deux issus du milieu créatif, ils sont habituellement conscients des défis auxquels sont confrontés les professionnels créatifs, qui doivent à la fois répondre aux impératifs artistiques et aux impératifs commerciaux (Gotsi et al., 2010 ; Lampel et al., 2000). Ils doivent donc effectuer un travail conscient de soutien aux employés lors de périodes où les tensions remontent à la surface (Gotsi et al., 2010 ; Townley et al., 2009). Les personnes qui se retrouvent dans une double position, soit manage-artiste, risquent de vivre des conflits internes entre les demandes managériales et artistes, exacerbant les situations de tensions (Ramarajan, 2014).

1.1.5 Synthèse

En conclusion, la créativité est essentielle au paysage économique et culturel contemporain. Dépassant la simple conception de la créativité artistique, elle se positionne en tant que moteur principal de l'économie créative, un secteur en expansion qui englobe une vaste gamme de domaines, des arts aux technologies de pointe. Cette économie, tout en stimulant la croissance et le bien-être social, confronte les travailleurs créatifs et les organisations à des défis spécifiques, notamment la gestion de l'incertitude, la conciliation entre les impératifs artistiques et commerciaux, et la nécessité d'adopter une approche managériale à la

fois flexible et adaptative. La créativité, dans ce cadre, transcende la simple capacité individuelle pour se manifester en tant que phénomène collectif, modelé par les interactions sociales et culturelles. Il est donc impératif de reconnaître et d'apprécier la complexité inhérente à la créativité.

1.2 Identité

1.2.1 Définitions et caractéristiques de l'identité

Le second thème au centre de ce mémoire est l'identité. Nous avons déjà utilisé le terme à multiples reprises dans les pages précédentes. Mais que signifie exactement l'identité? Au fil des transformations socioculturelles, la conceptualisation de l'identité s'est considérablement modifiée, acquérant des nuances et une complexité accrue (Brown, 2021). Dans les sociétés occidentales contemporaines, l'individualisme croissant a conduit à une nouvelle approche de l'identité, qui est désormais perçue comme un phénomène personnel et subjectif. Cette conception avance que les individus s'expriment de manière distinctive à travers leurs choix de vie et leurs comportements, reflétant ainsi leur identité unique (Brown, 2021).

L'une des premières questions à se poser, et qui continue d'habiter aujourd'hui la littérature est d'où vient l'identité? La question de savoir si l'identité est principalement influencée par la culture ou la biologie demeure controversée dans les cercles universitaires. D'une part, certains chercheurs soutiennent que les expériences sociales et les normes culturelles sont les principaux déterminants de l'identité (Caza et al., 2018). D'autre part, des chercheurs avancent que des facteurs biologiques, tels que le sexe et l'orientation sexuelle, peuvent également contribuer à la formation de l'identité (Leitch et Harrison, 2016).

Les auteurs ne s'alignent pas tous également sur la question du nombre d'identités. Les individus ont-ils une ou plusieurs identités? La littérature actuelle reconnaît que les individus peuvent s'affilier à plusieurs groupes et se définir de multiples façons. Ces multiples définitions de soi peuvent parfois entrer en conflit (Boudreau et al., 2014). À titre d'exemple, un individu peut s'identifier simultanément comme un membre

d'un groupe ethnique et d'une organisation professionnelle, bien que ces deux identités puissent comporter des incompatibilités dans certaines circonstances.

La littérature actuelle suggère aussi que l'identité (ou les identités) n'est (ne sont) pas nécessairement stable(s), au contraire elle(s) peu(ven)t évoluer. Les individus peuvent effectivement vivre des changements en réponse à des événements ou des expériences de vie, qui conduisent à changer leur(s) identité(s) (Brown, 2015). Il est en fait crucial de comprendre comment les identités se développent, quelle en est l'origine, comment les individus les intègrent et comment elles sont régulées. Les théories psychosociales suggèrent que les individus construisent leur identité en interagissant avec leur environnement social et en intégrant divers rôles et expériences (Erikson, 1968). L'identité peut être régulée, influencée par des facteurs intrinsèques et extrinsèques, tels que les motivations personnelles, les attentes sociales et les récompenses ou sanctions associées à la conformité ou à la transgression des normes culturelles (Ryan et Deci, 2000).

En somme, on retient que l'identité peut être considérée comme une construction dynamique et complexe qui se développe et évolue en fonction du temps et des expériences vécues. La compréhension de l'identité repose sur une analyse intégrée des facteurs culturels et biologiques, ainsi que sur la reconnaissance des multiples affiliations et des éventuelles tensions identitaires. Ceci nous amène à approfondir notre compréhension des mécanismes sous-jacents à la construction identitaire, ou encore au travail identitaire.

1.2.2 Le travail identitaire et ses modèles

Le travail identitaire réfère au processus dans lequel les personnes cherchent à façonner, réparer, maintenir, renforcer ou modifier les structures¹ de leurs identités personnelles (Snow & Anderson, 1987; Alvesson et Willmott, 2002 ; Brown, 2015 ; Caza et al., 2018 ; Gotsi et al., 2010 ; Sveningsson et Alvesson, 2003). Le but de ce processus de l'identité vise à établir une version cohérente de soi-même (Bardon et al., 2017). Comme le soulignent Alvesson et Willmott (2002), le travail identitaire est un processus continu que l'on pratique tout au long de sa vie, à travers toutes les activités qu'une personne entreprend. Afin de

parvenir à cette cohérence et à ce caractère unique, les individus doivent constamment revoir et ajuster leur identité (Brown, 2017 ; Sveningsson et Alvesson, 2003). Le travail identitaire implique également une conscience de soi et une capacité à l'autocritique, permettant aux individus de reconnaître et de traiter les incongruences entre leur identité perçue et leur identité attendue ou espérée (Alvesson et Willmott, 2002 ; Sveningsson et Alvesson, 2003 ; Wei, 2012).

Cependant, le niveau d'ouverture, d'autocritique et d'énergie consacré à la réduction des écarts identitaires varie d'un individu à l'autre (Sveningsson et Alvesson, 2003 ; Watson, 2008). Les personnes ont des dispositions et des priorités différentes concernant les aspects de leur identité qu'ils estiment prioritaires ou périphériques (Watson, 2008). Ceci explique pourquoi, par exemple, deux employés d'une même organisation peuvent s'identifier différemment.

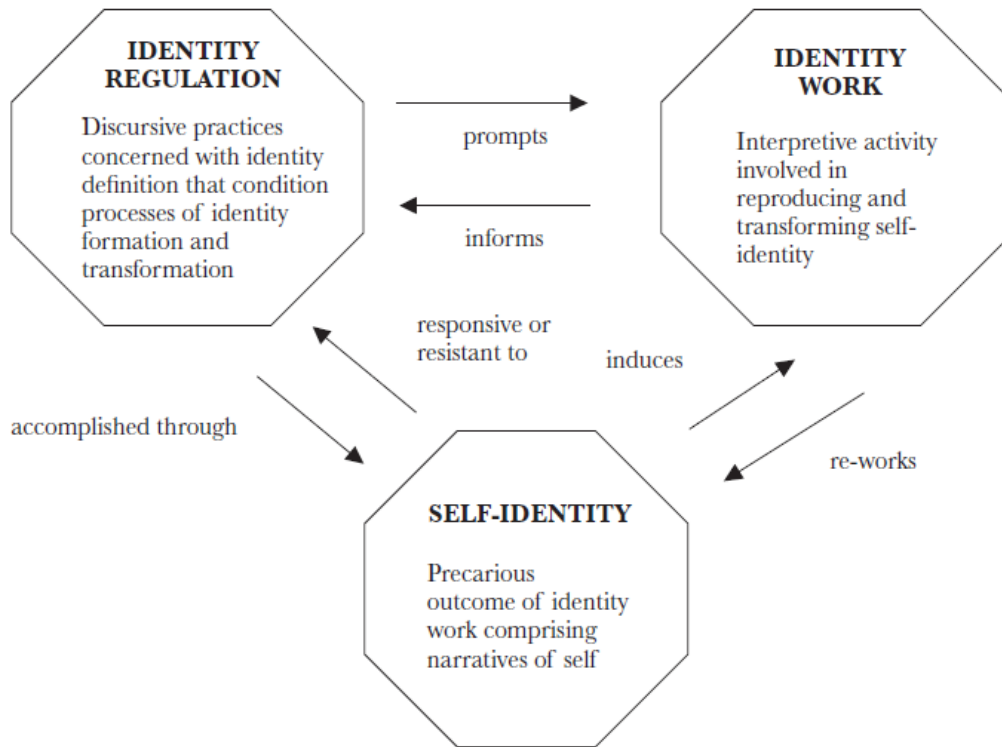
Il est important de souligner que, bien que le travail identitaire soit souvent présenté comme un processus interne, il est également influencé par des facteurs externes. Les référents sociaux, les interactions, les environnements et les stéréotypes sont autant d'éléments qui contribuent à façonner et nourrir ce processus (Brown, 2015 ; Caza et al., 2018 ; Watson, 2008). Nous devons donc considérer le travail identitaire comme un échange ou un dialogue entre plusieurs parties prenantes (Beech, 2008 ; Watson, 2008).

Nous présentons dans cette sous-section trois modèles de travail identitaire. Ils ont été choisis, car nous croyons qu'ils représentent bien l'évolution des connaissances sur le travail identitaire. Ces modèles montrent que, depuis son origine, ce concept est passé d'un processus qui survient en réponse à des situations de crise, visant à résoudre un problème, vers quelque chose qui se produit au quotidien sans qu'un but clair soit en vue (Alvesson et Willmott, 2002 ; Beech, 2008 ; Boudreau, 2014 ; Brown, 2015).

1.2.2.1 Modèle d'Alvesson et Willmott (2002)

Le premier modèle, probablement le plus reconnu et largement cité, est celui proposé par Alvesson et Willmott (2002). Leur modèle s'illustre par la figure 1.1.

Figure 1.1 Modèle de régulation identitaire d'Alvesson et Willmott (2002)



Ce modèle se base sur 3 axes interdépendants, soit la régulation identitaire, le travail identitaire et l'identité de soi. La régulation identitaire, dans cette perspective, se matérialise à travers des codes professionnels, des normes comportementales, des discours institutionnels et des valeurs organisationnelles. Ces éléments, par leur caractère prescriptif, orientent l'individu vers l'adoption de certains comportements et la formation d'une identité (Alvesson et Willmott, 2002). Ils peuvent être considérés comme une forme de contrôle social, influençant non seulement le comportement, mais aussi la définition et l'interprétation de soi de l'individu (Sveningsson et Alvesson, 2003).

Dans les organisations, les postes de management sont des exemples concrets de cette régulation, car les managers cherchent à établir une certaine forme de contrôle pour atteindre la cohésion de l'équipe. Toutefois, ces tentatives de contrôle peuvent être contrecarrées par des tentatives discordantes provenant de différents managers ou groupes d'influence, ce qui peut engendrer des incohérences ou oppositions. Celles-ci peuvent alors mener les employés à utiliser des stratégies de gestion de régulation pour y faire face. Par exemple, Caza et ses collègues (2018) ont souligné que l'utilisation de l'humour par un employé comme étant une façon de détourner les tentatives de régulation identitaire dans les organisations.

Les gestionnaires doivent veiller à ne pas exercer une trop grande pression sur l'identité de leurs employés, sans quoi ces derniers risquent de résister plutôt que d'accepter les tentatives de régulation identitaire (Alvesson et Willmott, 2002 ; Beech, 2008 ; Gotsi et al., 2010). Ainsi, naviguer sur cette fine ligne est ce qui différencie un manager efficace dans la gestion de ses employés.

Alvesson et Willmott (2002) ont identifié les éléments clés à viser dans les efforts de régulation identitaire, notamment la personne elle-même, l'orientation vers l'action, la clarification et la catégorisation des relations sociales ainsi que l'explicitation des règles et du contexte dans lequel se retrouve la personne. Les managers peuvent puiser dans ces dispositifs pour aider les employés à faire face à des situations dans lesquelles une ou plusieurs identités créent des conflits et des tensions. Selon les travaux de Gotsi et ses collègues (2010), il y a deux façons de faire face à ces situations : la différenciation des identités conflictuelles par des mécanismes de séparation temporelle ou spatiale, ou l'intégration des identités conflictuelles par des mécanismes de réconciliation.

Cependant, une trop grande homogénéité au sein des équipes peut être entraînée par un excès de contrôle et de régulation identitaire, entravant la créativité et menant à l'aliénation. Il est donc important que les managers trouvent un équilibre entre la régulation identitaire et la liberté individuelle pour permettre une expression créative des identités au sein des équipes.

L'efficacité de la régulation identitaire dépend en grande partie de l'identité de soi. Cette dernière agit comme une sorte de filtre interprétatif, où chaque individu évalue les tentatives de régulation identitaire en fonction de son récit personnel et de son sens de soi. Lorsqu'il y a congruence entre les tentatives de régulation et l'identité de soi, les gens sont alors plus susceptibles de se conformer à l'identité prescrite. En revanche, lorsque l'identité de soi est en désaccord avec ces tentatives, l'individu peut rejeter ou résister à la régulation identitaire (Alvesson et Willmott, 2002 ; Beech et al., 2016 ; Sveningsson et Alvesson, 2003).

C'est ici qu'intervient le travail identitaire. En cas de conflit entre la régulation identitaire et l'identité de soi, l'individu se livre à un travail identitaire conscient pour rétablir l'équilibre de son identité. Ce processus peut impliquer des stratégies d'adaptation variées, allant de la modification de la perception de soi à la résistance active des tentatives de régulation (Alvesson et Willmott, 2002). Ainsi, le travail identitaire agit comme un mécanisme de réajustement, aidant l'individu à maintenir une cohérence et une authenticité identitaire dans un environnement changeant (Chreim et al., 2020 ; Sveningsson et Alvesson, 2003).

En outre, Alvesson et Willmott (2002) mettent en évidence le caractère dynamique et bidirectionnel de ces interactions. Par exemple, bien que la régulation identitaire puisse déclencher le travail identitaire, le processus inverse est également vrai. Les efforts déployés par l'individu pour retrouver l'équilibre peuvent influencer les processus de régulation identitaire, soit en les renforçant, soit en les modifiant.

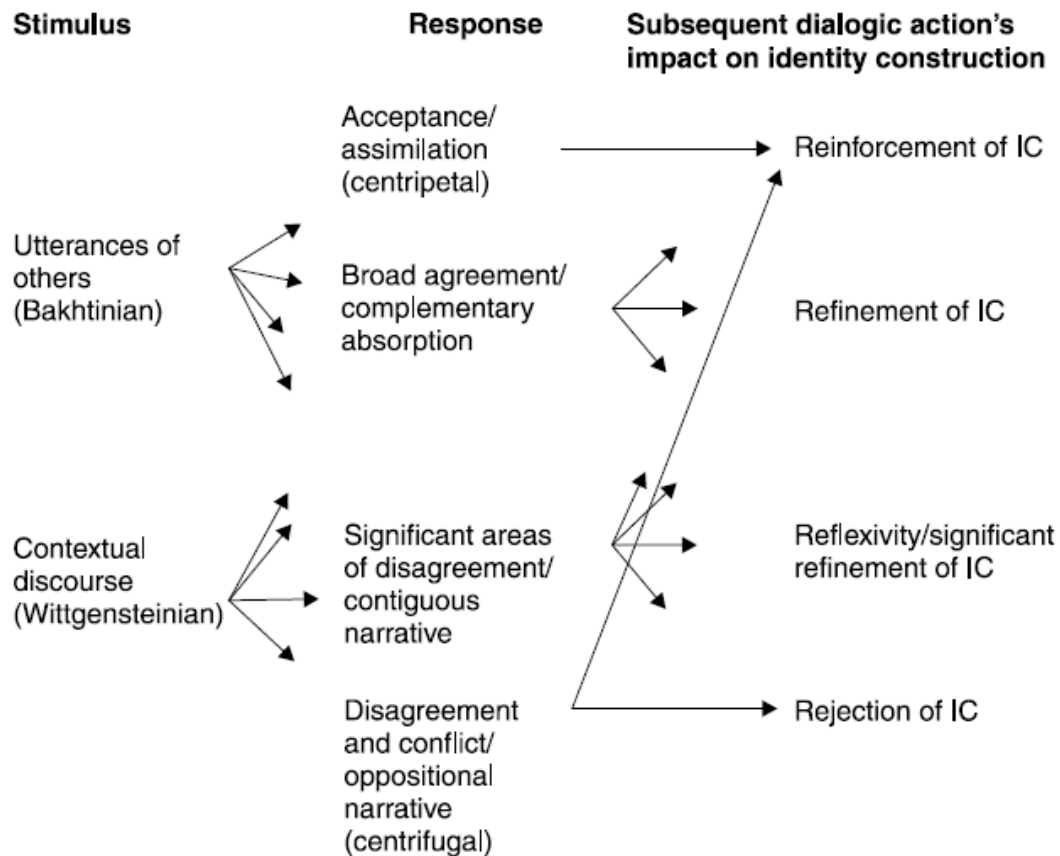
Il est aussi important de reconnaître que le modèle d'Alvesson et Willmott (2002) permet de comprendre comment les individus négocient leur identité à plusieurs niveaux simultanément. Par exemple, ils peuvent gérer une identité professionnelle au travail, une identité sociale en dehors du travail et une identité personnelle qui est unique à chaque individu (Sveningsson et Alvesson, 2003).

Nous présentons ce modèle, car il met en évidence la complexité de l'identité humaine et les multiples forces qui interagissent dans sa formation et sa transformation. Il offre aussi une perspective riche pour comprendre comment les individus naviguent, négocient et recréent continuellement leur identité à travers un ensemble complexe d'influences internes et externes (Alvesson et Willmott, 2002 ; Brown, 2021 ; Chreim et al., 2020 ; Gotsi et al., 2010).

1.2.2.2 Modèle de Beech (2008)

Le modèle de travail dialogique de l'identité, proposé par Beech (2008), se fonde sur une synthèse des philosophies dialogiques de Bakhtin et de Wittgenstein. Il s'agit d'un cadre qui met l'accent sur le rôle du dialogue et du contexte dans l'élaboration de l'identité individuelle et le processus de construction identitaire. Le modèle s'illustre par la figure 2.3. Modèle de construction identitaire dialogique de Beech (2008).

Figure 1.2 modèle de construction identitaire dialogique de Beech (2008)



Beech (2008) intègre la perspective de Bakhtin qui se focalise sur l'individu et la manière dont il intègre son propre discours et celui des autres dans sa conception de soi. D'autre part, la perspective de Wittgenstein souligne l'importance du contexte entourant les mots et les discours. La fusion de ces deux perspectives offre une vision profonde et nuancée de la fonction du dialogue dans la construction de l'identité.

Selon Beech (2008), une personne peut réagir de plusieurs façons à un stimulus dialogique, allant de l'accord et du renforcement, au rejet et au désaccord. Les stimuli dialogiques comprennent les propos d'autrui et le discours de fond. Lorsqu'un individu est en accord avec un stimulus, il l'assimile, ce qui renforce son processus de construction identitaire. Si l'individu accepte ou refuse partiellement les stimuli, il engage alors un processus de réflexion et de raffinement de sa construction identitaire. Enfin, le rejet ou l'opposition à un stimulus peut conduire à un rejet de la construction identitaire, ou à un renforcement de celle-ci par la clarification de ce que l'individu n'est pas (Bardon et al., 2017; Beech, 2008).

Ce deuxième modèle, celui de Beech (2008), ajoute à notre compréhension de la construction identitaire en suggérant que l'identité est une somme de tensions génératrices de sens. Ces tensions créent des spectres sur lesquels les individus se positionnent et sont positionnés, illustrant ainsi la notion de multiplicité du soi.

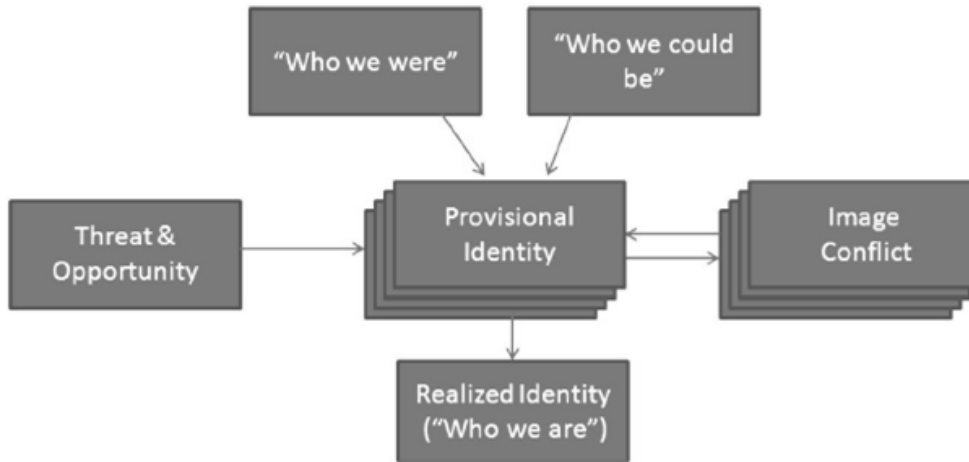
Beech (2008) propose également le concept de "stabilité dynamique" pour décrire le fonctionnement de l'identité. Selon lui, l'identité est à la fois stable et sujette à des changements qui se produisent en parallèle. Les changements temporaires sur les spectres peuvent survenir suite à des interactions dialogiques, sans pour autant modifier fondamentalement l'identité de l'individu (Brown, 2015 ; Caza et al., 2018). Cependant, des changements plus systémiques peuvent se produire lorsque l'accumulation de microchangements atteint un seuil significatif, ou lorsqu'un changement révolutionnaire modifie de manière significative les significations d'une personne.

Le modèle de Beech (2008) souligne l'importance du dialogue et du contexte dans la construction de l'identité. Il offre une perspective riche et nuancée sur la dynamique de la construction identitaire, et apporte une compréhension plus fine de la manière dont les individus naviguent, négocient, et recréent continuellement leur identité à travers le dialogue et les interactions avec les autres (Bardon et al., 2017 ; Beech et al., 2016 ; Brown, 2015 ; Caza et al., 2018).

1.2.2.3 Modèle de Boudreau et ses collaborateurs (2014)

Le modèle de Boudreau et ses collaborateurs (2014), qui est illustré dans la figure 1.3., présente une perspective avant-gardiste et nuancée du travail identitaire, en définissant les situations déclenchant un changement identitaire non pas comme uniquement une source de menace ou une piste d'opportunité, mais comme un mélange potentiel des deux (Boudreau et al., 2014). Ce point de vue contraste avec les postulats dominants dans la littérature sur le travail identitaire qui suggèrent généralement une dichotomie entre les menaces et les opportunités (Gotsi et al., 2010).

Figure 1.3 Construction identitaire de Boudreau et ses collaborateurs (2014)



Boudreau et ses collaborateurs (2014) proposent également une réflexion sur la notion de continuité de l'identité. Ils soulignent qu'une identité qui n'est pas encore définie ne peut être maintenue face à une menace. De plus, ils remettent en question la pertinence du concept de continuité de l'identité dans le discours sur l'identité. Le modèle de Boudreau et ses collaborateurs (2014) favorise l'utilisation de termes tels que "qui je suis" ou "qui nous sommes" (dans un contexte de groupe) pour désigner le point d'aboutissement de la construction identitaire. Ce point symbolise une harmonie entre la perception qu'un individu a de lui-même et la façon dont les autres le perçoivent.

Ce modèle souligne aussi que le processus de formation de l'identité implique souvent une phase d'ambiguïté identitaire (Caza et al., 2018). Cette phase survient généralement lorsqu'il existe une incohérence entre l'identité interne d'un individu et son image extérieure. Pour résoudre cette dissonance, les individus se lancent dans un processus de création de sens et de formation d'une identité provisoire, émergeant du dialogue (Boudreau et al., 2014).

Ils introduisent également les concepts de "qui nous étions" et de "qui nous pourrions être", qualifiés d'idéaux liminaux. Ces idéaux (orientés vers le passé et/ou le futur) jouent un rôle de tremplin vers l'actualisation du soi et offrent une perspective plus holistique des étapes nécessaires pour parvenir à une identité relativement stable. Nous présentons ce modèle, car il met en lumière les tendances actuelles dans la littérature sur le travail identitaire.

Contrairement à ces deux modèles précédents, le modèle de Boudreau et ses collaborateurs ne présente pas les changements identitaires comme des processus déclenchés exclusivement par des menaces ou des opportunités, mais suggère plutôt qu'ils peuvent être provoqués par une combinaison de ces deux facteurs (Boudreau et al., 2014). Cette perspective offre une vision holistique intéressante des stimuli qui mènent au changement identitaire et permet une compréhension des réponses complexes des individus aux défis identitaires.

De plus, il remet aussi explicitement en question la notion de continuité de l'identité. Il suggère que la construction de l'identité est un processus dynamique et fluide, où la notion de continuité peut être moins pertinente. Il rejoint Beech (2008) en relevant le rôle des interactions et du dialogue dans la formation de l'identité et met en évidence le processus par lequel les individus négocient leur identité dans un contexte d'ambiguïté (Boudreau et al., 2014).

Enfin, l'introduction des concepts de "qui nous étions" et de "qui nous pourrions être" offre aussi une vision intéressante du processus de formation de l'identité. Ces concepts de "idéaux liminaux" offrent un mécanisme pour comprendre comment les individus naviguent à travers des transitions identitaires et comment ils se projettent vers des identités futures (Boudreau et al., 2014).

En conclusion, le modèle d'Alvesson et Willmott (2002) représente une pierre angulaire à la littérature sur le travail identitaire, fournissant une compréhension fondamentale de l'interaction, entre la régulation identitaire, le travail identitaire et l'identité de soi. Ce modèle éclaire la nature dynamique et bidirectionnelle de ces interactions, en mettant en évidence la complexité de l'identité et la multitude de forces qui interagissent dans sa formation et sa transformation. Les modèles qui suivent sont construits sur cette base solide et l'enrichissent. Beech (2008) signale le rôle du dialogue et du contexte dans la construction de l'identité. Il introduit également l'idée des tensions génératrices et de la multiplicité du soi. Boudreau et ses collaborateurs (2014) poussent la nuance encore plus loin en remettant en question la dichotomie des tensions : menaces et opportunités.

1.2.3 Tensions identitaires et les stratégies de gestion de tensions identitaires

Comme l'un des buts du travail identitaire est essentiellement de réduire les tensions identitaires (Alvesson et Willmott, 2002), il est important de comprendre ces dernières. Comme déjà mentionné, une personne peut jongler avec plusieurs identités en constante évolution qui se côtoient et interagissent entre elles selon les stimuli de l'environnement (Beech, 2008 ; Caza et al., 2018 ; Watson, 2008). De nouveaux environnements ou des événements tels qu'une transition de rôle au travail ont le potentiel de faire fluctuer l'équilibre interne provisoire entre les identités d'une personne et de déclencher le processus de travail identitaire (Caza et al., 2018).

Les tensions peuvent cependant avoir une utilité directrice chez une personne. Beech (2008) souligne comment une personne se positionne face à ces tensions internes et change ainsi son travail identitaire en conséquence. Par exemple, si une personne perçoit que son identité de travailleur autonome comme quelque chose de positif, sa perception d'elle-même sera positive. À l'inverse, si elle perçoit négativement être travailleur autonome, elle aura tendance à s'identifier comme travailleur, mais pas dans une entreprise. Bien entendu, tout comme l'identité, les perceptions des différentes tensions sont fluides et changeantes, par exemple à la suite d'une critique de son identité. Le travail identitaire qui en découlera mènera vers une construction de soi alternative (Beech, 2008 ; Brown, 2015).

Par contre, il n'y a aucune garantie que ces tensions identitaires aboutissent à un état d'équilibre. Il se peut que des tensions soient trop importantes et demandent un exigeant travail identitaire, et ce sur une base continue. Les conséquences d'une telle situation peuvent laisser une personne dans un état d'ambiguïté, de remises en question et d'anxiété, voir une forme de purgatoire identitaire (Alvesson et Willmott, 2002 ; Beech, 2008 ; Brown, 2015 ; Caza et al., 2018 ; Watson, 2008).

Selon Hennekam (2017), l'idée que les individus possèdent plusieurs identités provient de leur immersion dans divers contextes, notamment sociaux, culturels et professionnels. Ces identités multiples peuvent parfois générer des incompatibilités entre elles, conduisant à des expériences d'insécurité, d'anxiété et de tensions identitaires chez les individus concernés (Hennekam, 2017). Pour illustrer cette situation, nous pouvons citer les entrepreneurs qui cherchent à concilier un impact social positif avec la nécessité de plaire aux investisseurs et de développer leur entreprise (Cornelissen et al., 2021) ou les musiciens qui doivent

répondre aux exigences culturelles du marché au détriment de leur propre vision artistique (Beech et al., 2016).

La gestion de ces contradictions entre les différentes identités internes est cruciale pour prévenir la fatigue psychologique et l'effondrement du soi (Alvesson et Willmott, 2002). Afin de résoudre ou d'atténuer ces problèmes et d'éviter des dommages identitaires, les individus peuvent recourir à diverses stratégies de gestion identitaire (Hennekam, 2017). Roccas et Brewer (2002) ont proposé un modèle de gestion identitaire comprenant quatre stratégies possibles, à savoir l'intersection, la désidentification, la compartimentalisation et l'intégration. Hennekam (2017) a repris et adapté ce modèle, en proposant à son tour les stratégies de désidentification, de séparation, d'accumulation et d'intégration.

La désidentification consiste à instrumentaliser certaines identités perçues comme inauthentiques (Hennekam, 2017). Dans l'exemple du musicien, celui-ci pourrait renier les chansons produites pour des raisons commerciales en les justifiant comme un moyen de gagner sa vie et de financer sa véritable démarche artistique.

La séparation implique de maintenir et de séparer les différentes identités les unes des autres. Cette stratégie est souvent utilisée, bien qu'elle puisse également être énergivore et anxiogène (Hennekam, 2017 ; Roccas et Brewer, 2002). Par exemple, un entrepreneur pourrait dissimuler ses aspirations d'impact social positif aux investisseurs tout en cachant son côté homme d'affaires à ses employés.

L'intégration, en revanche, nécessite la formation d'une méta-identité qui englobe les aspects synergiques des différentes identités incompatibles (Gotsi et al., 2010 ; Hennekam, 2017). Dans l'exemple de l'artiste, celui-ci pourrait exploiter sa renommée et son identité de « star » populaire pour soutenir ses projets personnels et utiliser son identité d'artiste bohème pour créer des chansons pop au style unique. La méta-identité de l'artiste émergerait de l'intersection de ces deux identités.

Enfin, l'accumulation représente une stratégie qui consiste à percevoir les identités incompatibles comme des opportunités d'évolution personnelle en tirant parti des compétences et des expériences diverses qu'elles offrent (Hennekam, 2017 ; Roccas et Brewer, 2002). Les personnes qui adoptent cette approche rapportent souvent se sentir plus flexibles et adaptées en jonglant avec leurs différentes identités (Hennekam, 2008). Pour reprendre l'exemple du musicien, celui-ci pourrait utiliser la plateforme offerte par les demandes commerciales pour atteindre un public plus large et disposer de ressources

supplémentaires lorsqu'il souhaite enregistrer des œuvres moins conventionnelles. Par ailleurs, il pourrait apprendre les codes et stratégies de l'industrie musicale, ce qui lui serait utile lorsqu'il décide de lancer un album de manière indépendante.

La gestion des identités multiples est donc un enjeu majeur pour le bien-être psychologique des individus concernés. Les modèles de gestion identitaire proposés par Roccas et Brewer (2002) et Hennekam (2017) offrent un cadre précieux pour comprendre et mettre en œuvre différentes stratégies permettant de concilier ces identités incompatibles, à savoir la désidentification, la séparation, l'intégration et l'accumulation.

La prise de conscience des défis associés à la multiplicité identitaire et la maîtrise des stratégies de gestion appropriées sont essentielles pour les individus qui cherchent à équilibrer les multiples facettes de leur vie. Que ce soit des entrepreneurs, des artistes ou toute autre personne aux prises avec des identités différentes, l'adoption de stratégies adaptées peut contribuer à réduire les tensions internes, faciliter la prise de décision ainsi que favoriser le confort identitaire et l'épanouissement personnel et professionnel.

La recherche sur la multiplicité identitaire et les stratégies de gestion est encore très actuelle, et en développement (Brown, 2021). Les travaux futurs pourraient explorer comment les contextes culturels, sociaux et économiques influencent la manière dont les individus vivent et gèrent leurs identités multiples. En outre, des études empiriques pourraient être menées pour évaluer l'efficacité relative de ces stratégies dans diverses situations et pour différents groupes de personnes.

En définitive, la compréhension des enjeux liés aux identités multiples constitue un domaine de recherche important pour les chercheurs en sciences sociales, en psychologie et en management. Les modèles et stratégies proposés par Roccas et Brewer (2002) et Hennekam (2017) offrent un cadre conceptuel solide pour étudier ces phénomènes complexes et aider les individus à naviguer avec succès dans les défis que posent les identités multiples.

Dans le cadre de ce mémoire, c'est le cas de la multiplicité identitaire des artistes-managers sur laquelle nous portons notre regard. Par « artistes-managers », nous faisons référence à ceux qui, occupant un poste lié à la créativité tel que concepteur artistique ou concepteur de jeux, ont été promus à un poste de gestion dans une organisation créative. Cette définition est inspirée des travaux de Towneley (1993) et de Szostak et Sułkowski (2020, 2021a, 2021b). Dans bon nombre des organisations créatives, le rôle de managers est

aussi occupé par des artistes, soit des artistes qui ont été promus. Nous pouvons croire cependant que la position d'artistes-managers est délicate; les individus étant coincés à la fois entre des impératifs économiques, managériaux et des impératifs artistiques, créatifs (Szostak, M., & Sułkowski, 2021). Afin de mieux comprendre l'identité des artistes-managers, tournons-nous vers chacune des identités qui la composent : l'identité artistique et l'identité managériale.

1.2.4 Identité artistique

La notion d'artiste a connu des transformations majeures depuis les débuts de la civilisation et reste encore mal définie de nos jours. Auparavant, les artistes étaient considérés comme des créateurs invisibles, relégués derrière des aspects tels que le matériel, les traditions et l'œuvre finale, avant d'accéder progressivement au statut d'aristocrates culturels admirés par les modernistes (Szostak & Sułkowski, 2021b). De nos jours, on observe l'émergence d'artistes influenceurs, dont le principal souci est d'exercer un impact sur le public par le biais de processus créatifs (Szostak & Sułkowski, 2021a). Les objectifs des artistes ont également évolué au fil du temps. Des chercheurs sont néanmoins parvenus à identifier des buts plus persistants, tels que la communication de valeurs, l'apport de satisfaction au destinataire, la provocation de changements, l'induction d'un état de catharsis et la concrétisation d'idées universelles (Szostak & Sułkowski, 2020).

Afin de mieux comprendre les artistes, il est pertinent d'examiner comment les artistes conçoivent et construisent leur identité. La littérature suggère que l'identité artistique n'est pas simplement autoconstruite. Elle ne découle pas non plus uniquement d'une reconnaissance externe, comme un diplôme d'études (Szostak & Sułkowski, 2021b). Au contraire, c'est l'appartenance au milieu artistique qui contribue à la formation de l'identité artistique (Hennekam, 2017; Szostak & Sułkowski, 2021b). Cependant, les artistes doivent également s'impliquer dans la vie citoyenne et subvenir à leurs besoins. La plupart d'entre eux ambitionnent de travailler à temps plein en tant qu'artistes professionnels, mais cette aspiration est souvent difficile à réaliser (Bain, 2005; Elstad & Jansson, 2020; Hennekam, 2017). D'après une étude de Hennekam (2017), 16 % des artistes occupent plusieurs emplois, soit plus du double de la population générale. Outre le cumul d'emplois, les artistes peuvent également travailler dans des

organisations créatives et monétiser leur talent (Elstad & Jansson, 2020). Cette situation peut mener à l'émergence d'une identité d'« artiste pratique » (Gotsi et al., 2010), une méta-identité qui permet d'appliquer les sensibilités artistiques à des activités plus pragmatiques et tangibles dans un contexte professionnel.

Les tensions entre l'art et les impératifs de production d'une entreprise peuvent générer des tensions et des difficultés dans la construction identitaire des artistes. Dans les organisations créatives, on attend des artistes qu'ils fassent preuve d'une grande capacité d'exploration, d'innovation et qu'ils repoussent les limites des médiums tout en créant des œuvres commercialisables. Les organisations peuvent avoir tendance à utiliser des techniques de contrôle normatif pour intégrer ces exigences contradictoires. Or, cela peut conduire à une homogénéité artistique au sein de l'équipe, ce qui est contre-productif (Gotsi et al., 2010).

En outre, les conceptions du rôle de l'artiste en milieu de travail sont souvent idéalisées par le grand public, ce qui tend à les placer dans une sphère légèrement détachée de la réalité quotidienne. Par conséquent, leur intégration sur le marché du travail et la valorisation de leur travail peuvent s'avérer difficiles et souvent sous-estimées (Bain, 2005; Gotsi et al., 2010). Les artistes sont fréquemment associés à des personnalités dites de "princesses", privilégiant l'indépendance, la liberté, l'innovation à la subordination, la routine et la convention (Bain, 2005; Gotsi et al., 2010), ce qui les rend parfois comme une catégorie de personnel plus difficile à gérer, et donc moins attractive à embaucher.

Un autre aspect influençant la perception des artistes au travail et la valeur de leur travail est la difficulté d'évaluer ce qu'est un "bon" artiste (Szostak & Sułkowski, 2020). Faut-il juger un artiste en fonction de sa capacité à répondre aux exigences des clients ou de l'organisation (Koppman, 2014) ? Ou encore ses gains monétaires (Bain, 2005) ? Sa popularité ? Son appréciation par ses pairs ? Son impact culturel ? Ces questions demeurent sans réponse définitive, car aucun indicateur universel ne permet d'évaluer de manière adéquate la performance artistique, ce qui complique d'autant plus les relations entre artistes et employeurs (Szostak & Sułkowski, 2020).

Dans ce contexte, il est essentiel de reconnaître que la définition de l'artiste est en constante évolution et que les différentes facettes de l'identité artistique sont influencées par de nombreux facteurs. La manière dont les artistes s'adaptent et réagissent à ces changements, tant sur le plan personnel que professionnel, témoigne de la complexité de leur identité et de leur rôle dans la société. Les artistes doivent

continuellement composer avec les attentes et les exigences de leur environnement, tout en cherchant à préserver leur créativité et leur authenticité.

La recherche appelle à développer une compréhension plus nuancée et approfondie de l'identité artistique, en tenant compte des diverses dimensions qui la composent et des tensions qui peuvent en découler. Les chercheurs, les employeurs et les artistes eux-mêmes ont la responsabilité de contribuer à cette réflexion et de favoriser un dialogue constructif autour de la place des artistes dans la société et sur le marché du travail. À travers une meilleure connaissance des défis et des opportunités que rencontrent les artistes, il sera possible de créer des conditions propices à l'épanouissement de leur talent, à la valorisation de leur travail et à la reconnaissance de leur rôle essentiel dans le développement culturel et socio-économique.

1.2.5 Identité managériale

Le management joue un rôle crucial dans les organisations, et c'est pourquoi la littérature sur le sujet est vaste et abondante (Szostak & Sułkowski, 2021a). La perception de l'identité du manager a évolué au fil des différents courants organisationnels, passant d'un simple organisateur à un acteur plus complexe. La vision traditionnelle veut que les managers soient de simples exécutants, qui appliquent les directives de la direction sans tenir compte de leurs propres valeurs et morales (Gjerde & Alvesson, 2020). Cette conception implique qu'ils mettent en quelque sorte de côté leur identité personnelle et leur responsabilité morale pour mieux servir les intérêts de l'organisation (Gjerde & Alvesson, 2020 ; Szostak, 2021).

La vision contemporaine du manager s'est diversifiée, englobant désormais des notions d'expertise, de rationalité, d'organisation et d'opération politiques (Szostak & Sułkowski, 2021a ; Watson, 2009). Les managers ne peuvent plus se contenter d'être loyaux envers l'organisation. Ils doivent interagir avec diverses personnes et tenir compte des questions identitaires et relationnelles auxquelles ils sont confrontés quotidiennement (Bolander et al., 2019).

Plus récemment, les cadres intermédiaires, en particulier, suscitent un grand intérêt de la part des chercheurs (Bardon et al., 2017). Ces derniers sont souvent décrits comme étant pris en étau entre les cadres supérieurs et leurs subordonnés (Sims, 2003). Cette position complexe exige une grande flexibilité et une résistance à la vulnérabilité (Gjerde & Alvesson, 2020). Les cadres intermédiaires doivent adapter leurs interactions et leur positionnement entre les différentes strates hiérarchiques, ce qui peut les conduire à être perçus comme inauthentiques ou incohérents par les divers acteurs impliqués, nuisant ainsi à leur réputation et à leur influence (Gjerde & Alvesson, 2020 ; Sims, 2003).

Un exemple de cette situation est la métaphore du parapluie, où les cadres intermédiaires se voient attribuer la responsabilité de protéger leurs employés des demandes de la direction, tout en étant redevables à cette dernière (Bardon et al., 2017 ; Gjerde & Alvesson, 2020 ; Rostron, 2022). Ce rôle ambigu peut engendrer des tensions et des défis relationnels pour les managers intermédiaires, qui doivent concilier les attentes parfois contradictoires de leurs supérieurs et de leurs subordonnés. Ils doivent également gérer leurs propres émotions et besoins en ressources dans ce contexte difficile, tout en assurant la performance globale de l'organisation (Bardon et al., 2017 ; Gjerde & Alvesson, 2020 ; Rostron, 2022). Malgré la quantité de recherches récentes sur le rôle des cadres intermédiaires, on en sait peu sur la manière dont ces acteurs organisationnels gèrent concrètement ces tensions (Bardon et al., 2017). Cette lacune pourrait s'expliquer par le fait que la littérature aborde généralement ce poste en tant qu'entité distincte plutôt qu'en tant que position relationnelle (Gjerde & Alvesson, 2020).

Outre la définition du manager, il est important de comprendre ce qui rend un cadre performant dans ses fonctions. La performance managériale est un sujet de débat parmi les différents courants théoriques, allant de la gestion scientifique issue du fordisme (Alvesson & Willmott, 2002) aux approches plus contemporaines et humanistes (Szostak & Sułkowski, 2020). Le consensus actuel met l'accent sur la créativité, la compétence en définition des objectifs, la capacité à prendre des décisions, l'allocation judicieuse des ressources et l'empathie comme qualités essentielles à la performance (Bardon et al., 2017 ; Sims, 2003 ; Szostak & Sułkowski, 2021b). Le positionnement des managers influence également leur perception de la performance. Un manager se considérant davantage comme gestionnaire visera un haut niveau de contrôle et de commandement, tandis qu'un manager se percevant comme un leader cherchera à inspirer ses employés (Kaiser & Overfield, 2010).

Les managers peuvent également être confrontés à d'autres tensions identitaires dans l'exercice de leurs fonctions, à savoir le double contrôle. Cela fait référence à la difficulté de gérer sa propre identité tout en ayant la responsabilité de gérer les activités et les pensées de leurs collègues (Szostak & Sułkowski, 2021a ; Watson, 2001). Cette problématique peut engendrer des tensions identitaires lorsque les demandes sont paradoxales (Szostak & Sułkowski, 2021a). Ainsi, les identités des managers peuvent aussi être fragmentées, précaires et vulnérables (Bardon et al., 2017).

Pour faire face à ces défis, les managers peuvent exercer du travail identitaire, c'est-à-dire déployer des efforts pour construire et maintenir une identité professionnelle cohérente (Sveningsson & Alvesson, 2003). Ce travail identitaire peut inclure des stratégies de communication, de réflexion, de négociation et d'adaptation pour concilier les différentes facettes de leur identité professionnelle et personnelle.

Dans ce contexte, le soutien organisationnel et le développement professionnel sont essentiels pour aider les managers à naviguer dans ces défis identitaires et relationnels. Les organisations peuvent mettre en place des programmes de formation et de mentorat, ainsi que des espaces de dialogue et de réflexion pour encourager les managers à explorer leur identité professionnelle et à développer des compétences relationnelles et émotionnelles adaptées (Gjerde & Alvesson, 2020 ; Szostak & Sułkowski, 2021a).

Ainsi, l'évolution du rôle et de l'identité du manager a conduit à une complexification de leurs responsabilités et de leurs interactions au sein de l'organisation. Les managers doivent désormais faire preuve de flexibilité, d'empathie et de capacité d'adaptation pour réussir dans leur poste. La gestion des tensions identitaires et relationnelles est devenue une compétence cruciale pour les managers, qui doivent concilier les attentes parfois contradictoires de leurs supérieurs, de leurs subordonnés et d'eux-mêmes (Bardon et al., 2017 ; Gjerde & Alvesson, 2020 ; Rostron, 2022).

Plus récemment, les cadres intermédiaires, en particulier, suscitent un grand intérêt de la part des chercheurs (Bardon et al., 2017). Ces derniers sont souvent décrits comme étant pris en étau entre les cadres supérieurs et leurs subordonnés (Sims, 2003). Cette position complexe exige une grande flexibilité et une résistance à la vulnérabilité (Gjerde & Alvesson, 2020). Les cadres intermédiaires doivent adapter leurs interactions et leur positionnement entre les différentes strates hiérarchiques, ce qui peut les conduire à être perçus comme inauthentiques ou incohérents par les divers acteurs impliqués, nuisant ainsi à leur réputation et à leur influence (Gjerde & Alvesson, 2020 ; Sims, 2003).

Un exemple de cette situation est la métaphore du parapluie, où les cadres intermédiaires se voient attribuer la responsabilité de protéger leurs employés des demandes de la direction, tout en étant redevables à cette dernière (Bardon et al., 2017 ; Gjerde & Alvesson, 2020 ; Rostron, 2022). Ce rôle ambigu peut engendrer des tensions et des défis relationnels pour les managers intermédiaires, qui doivent concilier les attentes parfois contradictoires de leurs supérieurs et de leurs subordonnés. Ils doivent également gérer leurs propres émotions et besoins en ressources dans ce contexte difficile, tout en assurant la performance globale de l'organisation (Bardon et al., 2017 ; Gjerde & Alvesson, 2020 ; Rostron, 2022). Malgré la quantité de recherches récentes sur le rôle des cadres intermédiaires, on en sait peu sur la manière dont ces acteurs organisationnels gèrent concrètement ces tensions (Bardon et al., 2017). Cette lacune pourrait s'expliquer par le fait que la littérature aborde généralement ce poste en tant qu'entité distincte plutôt qu'en tant que position relationnelle (Gjerde & Alvesson, 2020).

Pour résumer, les managers, incluant les cadres intermédiaires, d'aujourd'hui, sont confrontés à des défis identitaires et relationnels sans précédent en raison de l'évolution du rôle et des attentes du poste. Les organisations doivent reconnaître et soutenir ces défis en offrant des opportunités de développement professionnel et des espaces pour la réflexion et la croissance personnelle. En outre, les chercheurs doivent continuer à étudier les complexités de ce rôle en évolution pour mieux comprendre comment les managers peuvent naviguer dans ces défis et réussir dans leur poste. Ensemble, ces efforts contribueront à la réussite des managers et, par extension, à la performance globale des organisations modernes.

1.2.6 Synthèse

Cette section de la revue de la littérature examine l'identité et le travail identitaire dans les contextes organisationnels créatifs, soulignant l'évolution et la complexité de l'identité sous l'influence de facteurs culturels et biologiques. L'identité est décrite comme une expression personnelle et subjective, reflétant la singularité des individus. Le travail identitaire est présenté comme un effort continu pour façonner, maintenir ou ajuster cette identité, influencé par le contexte social et nécessitant introspection et autocritique.

Trois modèles principaux de travail identitaire sont explorés, montrant l'évolution de la compréhension académique et les stratégies pour gérer les tensions identitaires. Ces tensions, résultant de multiples identités, peuvent être abordées par des stratégies telles que la désidentification, la séparation, l'intégration et l'accumulation.

L'analyse se concentre aussi sur les identités spécifiques des artistes-managers et des managers, mettant en évidence les défis uniques dans les milieux créatifs, notamment la tension entre les impératifs économiques et artistiques pour les artistes-managers, et la gestion des tensions relationnelles et identitaires pour les managers.

Cette section met en avant l'importance de comprendre l'identité et le travail identitaire pour le développement personnel et professionnel dans des environnements en changement

1.3 Synthèse générale de la revue de littérature

Les entreprises créatives occupent de nos jours une place non négligeable dans l'économie (Boccella et Salerno, 2016). Ainsi, il devient important d'étudier la réalité du travail de ces organisations. Nous nous intéressons particulièrement aux artistes qui deviennent des managers, car ces derniers peuvent être aux prises avec des valeurs, des demandes, des codes de conduite dissimilaires (Elstad et Jansson, 2020 ; Hennekam, 2016). Ils sont ainsi amenés à jongler avec des identités multiples : identité artistique et identité managériale (Szostak et Sułkowski, 2021a; 2021b). Très peu de recherches portent sur les artistes devenus managers, et encore moins sur cette même population dans les organisations créatives (Elstad et Jansson, 2020 ; Hennekam, 2017 ; Szostak et Sułkowski, 2021a ; Wei, 2012).

À notre connaissance, seules les études de Szostak et Sułkowski (2021a; 2021b) ont étudié spécifiquement ce groupe d'individus. Ces auteurs font ressortir que les artistes-managers peuvent évoluer vers différents profils : certains penchants plus vers l'identité managériale (en donnant priorité à l'efficacité organisationnelle, d'autres plus vers l'identité artistique (en privilégiant la créativité). Les artistes-managers qui parviendraient à trouver un équilibre seraient ceux qui exerceraient la pensée paradoxale (Szostak et Sułkowski, 2021). Les études de ces auteurs sont certes intéressantes, mais il n'en demeure pas moins que les connaissances demeurent très récentes et limitées sur le sujet. De plus, ces auteurs n'explorent pas directement les stratégies de travail identitaire déployées par les artistes-managers ni les facteurs contextuels, par exemple le parcours, l'appartenance organisationnelle, etc. Or, notre exploration de la littérature fait ressortir l'importance des facteurs contextuels dans le travail identitaire. Ainsi, nous

réitérons notre question de recherche : comment les artistes-managers exercent-ils le travail identitaire pour composer avec les tensions vécues en organisations créatives? Cette question implique d'une part d'examiner les tensions auxquelles font face les artistes-managers et d'autre part, les stratégies de travail identitaire qu'ils mobilisent. Nous porterons une attention particulière aux facteurs qui peuvent exercer une influence sur le choix des stratégies de gestion de tensions identitaires.

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL

Afin de mieux comprendre les réalités vécues par les artistes-managers dans les organisations créatives, il est indispensable de mettre en lumière et de définir plus amplement les concepts clés qui fondent notre question de recherche : comment les artistes-managers façonnent-ils leur travail identitaire pour répondre aux exigences de l'entreprise et aux réalités artistiques ? Pour guider notre travail, nous avons opté pour l'usage de trois modèles théoriques. Notre objectif n'est pas de s'armer avec une direction rigide et claire, mais plutôt de mettre en lumière des axes d'investigation afin de baliser nos analyses et réflexions. Nous privilégions une approche abductive puisqu'elle permet de faciliter l'analyse des données tout en permettant la flexibilité de venir l'enrichir par des données émergentes (Van Campenhoudt et al., 2011). Nous croyons que, dans cette recherche exploratoire, cette flexibilité conceptuelle et analytique est de mise. Nous espérons, avec cet exercice, d'échafauder des sentiers d'analyse et de réflexions nous menant à une meilleure définition de notre question de recherche qui restera suffisamment large afin de permettre l'émergence des données.

Dans le présent chapitre, nous rappellerons donc les concepts clés de notre recherche. Puis, nous expliciterons les principes fondamentaux des trois modèles retenus et nous situerons l'interrelation des concepts et des modèles, pour en venir à un schéma intégrateur. Celui-ci agira éventuellement à titre de grille d'analyse.

2.1 L'importance du contexte

Comme mentionné précédemment, le contexte social et organisationnel est un élément essentiel à intégrer dans une analyse du travail identitaire des travailleurs créatifs (Hennekam, 2017 ; Pettigrew, 1985). Les organisations créatives présentent un terrain particulièrement intéressant pour l'exploration des tensions identitaires (Beech, 2016). De surcroît, ces travailleurs sont confrontés à diverses sources de régulation identitaire, qui peuvent s'avérer conflictuelles (Beech, 2008 ; Szostak et Sułkowski, 2020).

Nous pouvons supposer que les travailleurs créatifs vivent diverses pressions en fonction du contexte organisationnel dans lequel ils évoluent (Taylor et Littleton, 2012). Se concentrer uniquement sur une de ces pressions régulatrices pourrait limiter notre perspective et affecter la qualité de cette recherche. À la place, nous adoptons une vision intersectionnelle (Caza et al., 2018). Cette approche, qui tient compte de la complexité des multiples dimensions, nous permet de révéler les spécificités de chaque environnement, tout en mettant en évidence les liens et les différences entre différents contextes et identités (Caza et al., 2018 ; Ramarajan, 2014).

Avec cette perspective, nous cherchons à comprendre les réalités des acteurs en jeu, ici plus précisément celle des artistes-managers. Nous souhaitons comprendre les stratégies qu'ils mettent en œuvre pour donner du sens à leur quotidien, et plus précisément leur multiplicité identitaire. Nous mettons particulièrement l'accent sur leurs réflexions, leur discours et leurs expériences subjectives.

Il est reconnu que le contexte joue un rôle significatif dans la formation et le maintien de l'identité (Chreim et al., 2020). Les signaux échangés entre membres d'un groupe contribuent à cette régulation identitaire, en donnant des indications claires sur les façons d'agir et de se présenter (Boudreau et al., 2014). Ainsi, il devient intéressant d'étudier des individus qui évoluent dans des contextes aux normes opposées, car leur manière de gérer ces tensions est unique. Il existe également un déficit de recherche sur l'impact du contexte dans les choix moraux (Huhtala et al., 2021). Cela soulève des questions sur l'influence du contexte dans les décisions concernant l'éthique et l'intégrité, une problématique clé dans les industries créatives où l'art est souvent perçu comme « bon » et le commerce comme « mauvais » (Beech et al., 2016). Nous supposons donc qu'un artiste-manager ayant moins d'attachement à son identité artistique, ou une vision plus mercantile de son art sera moins influencé par les tentatives de régulation artistique. À l'inverse, un Artiste-manager ayant plus d'expérience dans son rôle aura une attitude plus accommodante envers les différents contextes, ayant eu plus d'opportunités de cadrer la complexité des différents contextes et de s'y positionner (Caza et al., 2018 ; Koppman, 2014).

Notre recherche se concentrera sur les artistes-managers dans le domaine du jeu vidéo. Il sera donc tout à fait essentiel de saisir le contexte organisationnel de ce domaine, car cela influencera le développement et le maintien de l'identité d'artiste-manager. Dans le cadre de ce mémoire, ce sont les organisations créatives du domaine du jeu vidéo qui sera le contexte d'étude. Nous prendrons soin de donner des détails sur celui-ci, dans le chapitre suivant, qui fait état de notre démarche méthodologique.

Nous supposons qu'une grande partie des différences entre les individus peut être attribuée à leur réceptivité et leur réflexion sur les multiples contextes dans lesquels ils évoluent, particulièrement dans le cas des personnes naviguant entre des contextes aux valeurs opposées. Pour approfondir cette idée, nous devons comprendre comment ces différences se manifestent en actions et en comportements, ce qui sera l'objectif de la section suivante.

2.2 Modèles théoriques retenus

2.2.1 Les stratégies de gestion d'identité d'Hennekam

Hennekam (2017) examine en profondeur les stratégies de gestion d'identité mises en œuvre par les individus jonglant avec plusieurs identités professionnelles, comme des artistes prenant des rôles non créatifs supplémentaires. En se basant sur les travaux de Roccas et Brewer (2002), elle identifie quatre stratégies habituellement utilisées afin de faire face à ces identités multiples : la séparation, la désidentification, l'accumulation et l'intégration (Hennekam, 2017 ; Roccas et Brewer, 2002). Pour rappel, l'intersection fait référence à l'identification d'un individu à un sous-groupe spécifique au sein d'un domaine professionnel plus large.

La séparation implique de maintenir des identités distinctes dans différents contextes. Bien que cette stratégie soit psychologiquement éprouvante, il s'agit de la stratégie la plus utilisée dans l'étude de Hennekam (2017). Elle pousse certains individus à cacher ou nier des aspects de leur vie professionnelle pour préserver leur image souhaitée. Nous nous attendons à observer cette stratégie dans les discours de nos répondants.

La désidentification, constitue le maintien de l'identité artistique comme étant la pierre angulaire de leur soi. Les autres identités qu'ils doivent développer ne sont que des identités instrumentales dans le but de continuer à alimenter leur identité artistique. Ils entretiennent l'identité artistique dans leur passe-temps et leur quotidien hors travail. L'attitude envers les autres identités est plus distante que dans la séparation.

L'intégration peut aussi s'observer via l'accumulation, soit le transfert de compétences acquises à travers diverses activités, considérant la diversité des rôles comme une ressource plutôt qu'une faiblesse ou une menace (Hennekam, 2017). Cette stratégie valorise les opportunités de croissance personnelle, d'ouverture d'esprit, de flexibilité et d'adaptabilité résultant de la gestion de multiples identités. Les artistes qui adoptent cette approche rapportent que les compétences acquises dans différents emplois et activités se cumulent, enrichissant ainsi leur expérience professionnelle. Ce processus inclut la rencontre de nouvelles personnes, l'apprentissage de nouvelles technologies, l'acquisition de nouvelles compétences, la découverte de nouvelles industries et l'inspiration tirée de différents environnements de travail et de nouveaux collègues (Hennekam, 2017).

Finalement, il y a l'intégration. Celle-ci peut s'illustrer par la création d'un cadre de catégorisation supérieur permettant d'accueillir des identités distinctes, sous une stratégie de méta-identité qui favorise la synergie entre des rôles apparemment incompatibles en soulignant leur interdépendance et leur interaction (Gotsi et al., 2010 ; Hennekam, 2017 ; Szostak et Sułkowski, 2020). Celle-ci est la stratégie de plus haut niveau parmi les quatre, et nous attendons que seulement les répondants ayant eu des cycles de travail identitaire intégrateurs auront recours à cette stratégie.

Plusieurs éléments peuvent influencer l'adoption des stratégies. Outre les caractéristiques personnelles, il y a le contexte social (Hennekam, 2017). Les réactions et la validation (ou leur absence) des autres, en particulier au sein de la communauté artistique, peuvent aussi influencer le choix de la stratégie pour gérer plusieurs identités conflictuelles. Par exemple, l'invalidation peut mener à la séparation ou à la dis-identification, tandis que la validation conduit généralement à l'intégration ou à l'accumulation (Hennekam, 2017). Ainsi, nous pouvons anticiper que les artistes-managers plus séniors adopteront des stratégies plus intégratrices. En effet, en ayant été exposés plus longtemps aux réalités et aux acteurs de l'exécutif, nous croyons que les artistes-managers plus séniors auront été plus influencés par le contexte social de ce milieu, ce qui les mènera vers les stratégies d'intégration. Un raisonnement similaire pourrait être appliqué aux artistes-managers ayant un moins grand attachement ou portant une moins grande importance à leur identité artistique. Nous croyons qu'ils seront moins imperméables plus rapidement et ainsi seront influencés par le contexte social managérial, ce qui aidera à développer des stratégies d'intégration plutôt que de séparation.

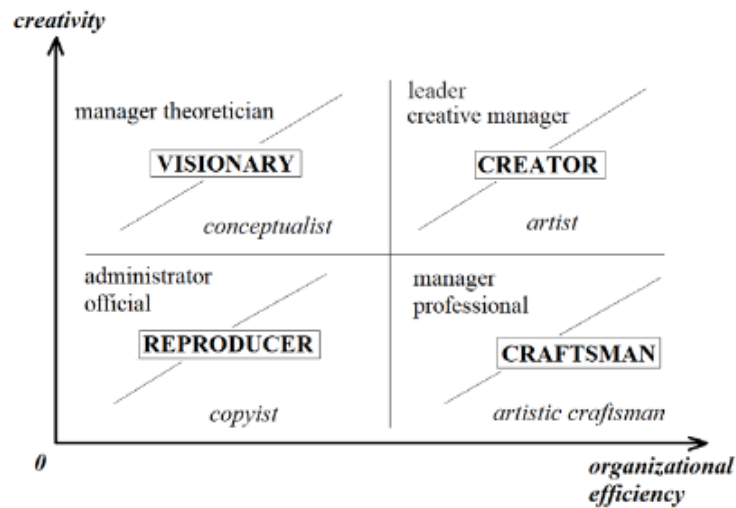
La théorie de la gestion des identités multiples élaborée par Hennekam (2017) est particulièrement intéressante pour examiner le travail identitaire des artistes devenus managers, car elle offre une base solide pour explorer nos données. Cette théorie fournit un cadre d'analyse solide qui permet d'explorer nos données de manière approfondie. En mettant l'accent sur les diverses stratégies employées pour gérer les tensions identitaires vécues par les artistes, cette théorie oriente et enrichit notre analyse pour la présente recherche.

Un autre aspect qui, selon nous, rend l'utilisation de ce modèle judicieux est l'importance accordée au contexte social informel. Puisque les artistes-managers subissent des pressions des différents milieux, soit le monde artistique et managérial et ce, dans le contexte des organisations créatives, les perceptions informelles et extraorganisationnelles des autres sur le travail de ces artistes-managers sont non seulement essentielles à prendre en compte, mais elles pourront également servir de guides pour nos réflexions lors de l'analyse des données de nos participants.

2.2.2 L'équation créativité-efficacité de Szostak et Sulkowski

Un autre modèle fort inspirant pour notre étude est celui de Szostak et Sulkowski (2020) qui ont étudié en profondeur l'identité d'artistes-managers. Ils postulent que bien que les personnes dans cette situation vivent des demandes opposées ou paradoxales (Gotsi et al., 2010), il est possible de tracer des similarités entre certains aspects de ces rôles et ainsi aider à réduire les tensions (Szostak et Sulkowski, 2020). Comme démontré dans la figure (3.1), ils identifient quatre attitudes qui permettent de mieux comprendre les rôles possibles et comment ils se rejoignent.

Figure 2.1 La théorie de l'équation créativité-efficacité de Szostak et Sulkowski



Les axes du tableau représentent le niveau de créativité exercée dans le rôle (y) et leur efficacité organisationnelle (x). La première attitude, celle du reproducteur, fait preuve de peu de créativité et peu d'efficacité organisationnelle (Szostak et Sułkowski, 2020). C'est une personne comme un fonctionnaire qui ne fait que suivre les règles imposées sans toutefois en proposer de nouvelles. Son homologue dans le monde artistique est un copiste ; un reproducteur de tableaux existants (Szostak et Sułkowski, 2021a).

Faisant preuve de haute créativité, mais peu d'efficacité organisationnelle, le visionnaire est la deuxième attitude identifiée. Un exemple de celle-ci est un professeur ou un chercheur académique qui a développé des théories novatrices en gestion, sans toutefois avoir occupé des postes de gestion dans le passé (Szostak et Sułkowski, 2020). Son homologue artistique est l'artisan, par exemple un céramiste qui maîtrise parfaitement les techniques de son art, mais qui se concentre sur la production de pièces traditionnelles et fonctionnelles plutôt que sur des créations avant-gardistes.

Possédant une grande efficacité organisationnelle, mais peu de créativité, on retrouve l'artisan. Dans le monde organisationnel, nous pouvons penser à un directeur des opérations qui se concentre sur l'optimisation des processus et la réalisation des objectifs de l'entreprise, sans pour autant innover ou remettre en question les méthodes existantes. Dans le monde artistique, nous pouvons penser à un

peintre spécialisé dans les portraits ou les paysages, maîtrisant parfaitement son art, mais ne cherchant pas nécessairement à créer des œuvres novatrices ou révolutionnaires.

Finalement, possédant à la fois un haut niveau de créativité et d'efficacité organisationnelle, il y a le créateur. Nous pouvons ici penser à un PDG d'une start-up technologique qui innove constamment dans son secteur, en développant de nouveaux produits et en mettant en place des stratégies managériales efficaces pour mener son entreprise vers le succès du côté organisationnel, ou bien des artistes pluridisciplinaires qui dépassent les cadres et les conventions (Szostak et Sułkowski, 2020).

De plus, les auteurs soulignent des similitudes et des différences plus systémiques entre le travail d'artistes et de gestionnaires. Par exemple, les deux opèrent dans une sphère immatérielle en premier lieu avant de passer à l'action ou bien les deux peuvent, en général, fonctionner efficacement dans leurs domaines sans formations spécialisées (Szostak et Sułkowski, 2020). À l'inverse, dans les différences, l'artiste aspire à atteindre un idéal dans ses œuvres, tandis qu'un gestionnaire peut plus facilement se contenter de résultats légèrement meilleurs (Szostak et Sułkowski, 2020). De plus, les managers sont plus préoccupés par l'efficacité financière de son travail, contrairement à l'artiste. Finalement, les artistes ont souvent tendance à travailler seuls tandis que les gestionnaires sont nécessairement appelés à travailler en équipe et d'avoir de bonnes compétences interpersonnelles (Szostak et Sułkowski, 2020 ; Townley et al., 2009).

Ce modèle est intéressant pour cette étude, car il permet de souligner les aspects similaires entre les artistes et les gestionnaires, ce qui est une vision différente de ce que la littérature souligne habituellement (Beech et al., 2016 ; Hennekam, 2017 ; Sousa et al., 2019). De plus, il donne une piste de réflexion dans l'analyse des résultats sur le transfert de ces archétypes lors de la transition de rôle. À notre connaissance, aucun auteur dans la littérature ne met en lien les modèles de Hennekam (2017) et celui de Szostak et Sułkowski (2021). Nous croyons qu'il y a une valeur ajoutée à les mettre en relation : cela nous permet de voir plus clair entre les artistes-managers qui identifient ou non les ressemblances de rôle et les stratégies de gestion identitaire. Il serait intéressant de mettre en relation la façon dont ils se perçoivent en tant qu'artistes (à savoir, en tant que conceptualistes, artistes purs, artisans ou reproducteurs (Szostak et Sułkowski, 2020)) et les diverses stratégies de gestion des identités en tension, telles que la désidentification, la séparation, l'accumulation et l'intégration (Hennekam, 2017). Considérant que les stratégies d'accumulation et d'intégration nécessitent une conscience des similarités entre les rôles, il est plausible que les individus qui optent pour ces approches témoignent d'une plus

grande efficacité organisationnelle. On pourrait effectivement penser qu'ils sont susceptibles d'avoir une meilleure intégration des nouvelles exigences identitaires et de tâche, tout en étant plus flexibles face au nouveau contexte (Hennekam, 2017 ; Sousa et al., 2019). En revanche, un individu ayant recours à des stratégies non intégratrices, telles que la désidentification et la séparation, pourrait manifester soit un niveau d'efficacité organisationnelle inférieur, soit un niveau de créativité amoindri au sein de son poste, étant donné que cette division pourrait entraver le développement de la nouvelle identité (Hennekam, 2017).

2.2.3 Le modèle de régulation et travail identitaire d'Alvesson et Willmott

Au centre de notre question de recherche se trouve le concept de travail identitaire. Rappelons que le travail identitaire comprend l'ensemble des activités entreprises par une personne afin de former, réparer, maintenir, renforcer ou réviser son identité (Alvesson et Willmott, 2002 ; Beech et al., 2016 ; Brown, 2017 ; Caza et al., 2018). Le travail identitaire devient particulièrement fort dans des périodes de fragmentation identitaire ou dans des situations de tensions (Alvesson et Willmott, 2002 ; Brown, 2017 ; Ramarajan, 2014). Ce concept met l'accent sur la construction et la reconstruction actives de l'identité en réponse à des stimuli et différents contextes et ainsi, la nature fluide de celle-ci (Alvesson et Willmott, 2002 ; Brown, 2017).

Le travail identitaire est aujourd'hui largement mobilisé dans la littérature sur l'identité. Le modèle d'Alvesson et Willmott (2002) met en relation le travail identitaire avec la régulation identitaire. La régulation identitaire fait référence au processus par lequel les pratiques sociales, intentionnelles ou non, influencent l'identité des individus (Alvesson et Willmott, 2002). Ces processus sont externes et façonnent le sens de soi d'une personne. Nous pouvons penser aux influences des structures et des pratiques organisationnelles et comment elles façonnent l'identité professionnelle des travailleurs (Alvesson et Willmott, 2002 ; Gjerde et Alvesson, 2020). La régulation suggère un aspect de contrôle ou de gouvernance sur le processus de formation de l'identité au sein des contextes organisationnels (Alvesson et Willmott, 2002 ; Chreim et al., 2020 ; Sveningsson et Alvesson, 2003).

Finalement, la dernière partie du modèle est l'identité de soi. Les auteurs conceptualisent celle-ci comme un récit organisé de manière réflexive, influencé par des discours et des expériences variées (Alvesson et

Willmott, 2002). Ce récit est construit à partir d'un mélange d'influences culturelles telles que le langage, les symboles culturels et les interactions avec les autres de manière consciente et inconsciente. Tout comme le travail identitaire, l'identité personnelle est continuellement façonnée par les processus de régulation de l'identité, soulignant ainsi le caractère dynamique et évolutif de la construction de l'identité (Alvesson et Willmott, 2002 ; Leitch et Harrison, 2016).

Ces trois concepts sont en constante interaction. La régulation identitaire engage les processus de travail identitaire, et celui-ci dernier retravaille l'identité de soi. À son tour, l'identité de soi est réceptive ou résistante à la régulation identitaire et peut induire le travail identitaire à son tour. Le travail identitaire informe la régulation identitaire et celle-ci est accomplie à travers l'identité individuelle (Alvesson et Willmott, 2002).

Alvesson et Willmott (2002) vont plus en profondeur concernant les cibles de la régulation identitaire, mais pour les besoins de cette recherche, nous nous contenterons de mobiliser le modèle général comme trame de fond pour saisir les influences du travail identitaire. Avec ces trois modèles, nous pouvons donc avoir une ligne directrice pour étudier le travail des artistes-managers pour composer avec les tensions identitaires au sein des organisations créatives.

2.2.4 Synthèse des modèles théoriques

Dans le domaine de la recherche sur les multiples identités chez les personnes créatives, deux courants théoriques dominants se distinguent. Le premier courant, représenté par des chercheurs tels que Beech et al. (2016) et Gotsi et al. (2010), avance que les individus créatifs rencontrent des difficultés à harmoniser ou même à trouver une synergie entre leurs diverses identités. Cette école de pensée critique la littérature existante sur le travail identitaire, qui souvent conceptualise ce phénomène comme un processus transitoire. Au contraire, les chercheurs de ce premier courant voient le travail identitaire comme le résultat final d'un processus d'auto-interrogation continue.

Le second courant théorique s'inscrit en continuité avec les théories classiques du travail identitaire, telles que celles formulées par Alvesson et Willmott (2002). Selon cette perspective, l'identité d'un individu est en constante évolution, subissant diverses modifications et itérations au fil du temps. Cette approche permet une certaine flexibilité, oscillant entre un état liminal de changements identitaires et une complexité où plusieurs identités peuvent coexister simultanément. Des chercheurs comme Hennekam

(2017) et Szostak et Sułkowski (2020) suggèrent que cette conception dynamique favorise une meilleure intégration entre des identités incompatibles. La présente recherche se positionne plus étroitement en accord avec cette seconde perspective sur le travail identitaire. Toutefois, elle ne néglige pas les éléments d'auto-interrogation qui sont également cruciaux pour comprendre la complexité des identités multiples chez les personnes créatives. S'alignant également sur le deuxième courant de pensée théorique, Hennekam (2017) propose des stratégies spécifiques pour gérer les tensions inhérentes à la coexistence de différentes identités. Ces stratégies, qui trouvent des échos dans les travaux de Gotsi et al. (2010) offrent un cadre d'analyse enrichissant qui affine notre compréhension des identités multiples. Les quatre stratégies identifiées — désidentification, séparation, accumulation et intégration — s'insèrent dans une perspective traditionnelle du travail identitaire. Elles visent à atteindre un état de tensions plus stable, notamment par le biais de l'accumulation et de l'intégration des différentes identités.

2.3. Schéma intégrateur

Notre schéma intégrateur illustre les demandes sous-jacentes à l'identité artistique (à droite) (Bain, 2005 ; Szostak et Sułkowski, 2021b ; Townley et al., 2009) et à l'identité managériale (à gauche) (Bilton et Leary, 2002 ; Gotsi et al., 2010 ; Rostron, 2022) les artistes-managers gèrent ces multiples demandes (Elstad et Jansson, 2020).

La littérature identifie un acteur important agissant en trame de fond de tout travail identitaire, soit le contexte socioculturel (Alvesson et Willmott, 2002 ; Harney, 2010). Celui-ci va influencer l'artiste-manager (Hennekam, 2017).

À l'intérieur de ce contexte, on retrouve une conceptualisation du monde artistique. La littérature identifie plusieurs attributs associés à la réalité du monde artistique. Parmi ceux-ci, il y a ces tendances rebelles, un refus des limites imposées par la société (Bain, 2005), un désintérêt envers les demandes économiques et de production (Koppman, 2014), mettant de l'avant une intégrité, une pureté, artistique (Wei, 2012), l'art pour le plaisir de l'art (Peltoniemi, 2015), qui exhume une sorte de naïveté (Taylor et Littleton, 2012).

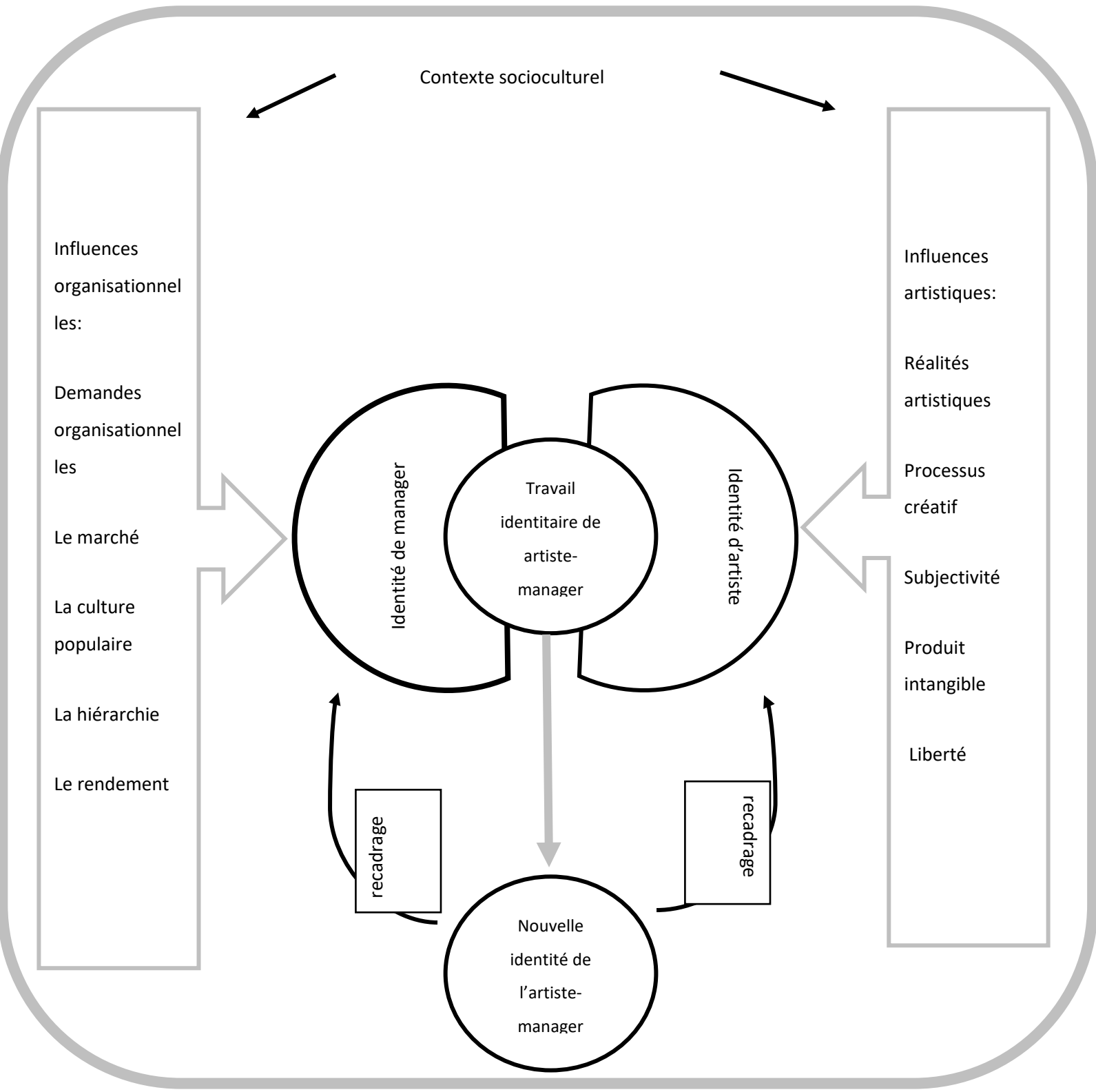
On y retrouve, de l'autre côté, les conceptualisations du monde organisationnel telles que l'efficacité, la pérennité des entreprises (Caza et al., 2018), la maximisation des profits (Chandra, 2019), des

préoccupations du marché (Martin et Deuze, 2009), de ce qui est populaire (Bain, 2005), des structures et des hiérarchies rigides (Deuze, 2007) et, etc. Dans les mots d'Alvesson et Willmott (2002), ces éléments appartenant au contexte socioculturel peuvent exercer de la régulation sur l'identité des artistes-managers. Nous pouvons comprendre cette régulation multiple comme étant en tension.

Afin d'avoir une compréhension plus fine de la façon dont les artistes-managers gèrent cette multiplicité identitaire, nous utiliserons le modèle de Hennekam (2017). En identifiant quatre stratégies de gestion identitaires, ce modèle nous permet d'avoir une meilleure direction dans notre analyse des données.

Nous avançons que de ces stratégies émanera une nouvelle définition identitaire des artistes-managers. Cette étape est illustrée via la notion de recadrage : il s'agit d'un recadrage identitaire. Par exemple, certains pourraient se voir comme un artiste-manager hybride (Szostak et Sułkowski, 2021b). Nous mobiliserons plus précisément le modèle de Szostak et Sułkowski (2021b) pour examiner quel type d'artistes-managers les personnes deviennent, à la suite de l'usage de différentes stratégies de gestion identitaire. Notre schéma intégrateur est illustré à la Figure 2.2.

Figure 2.2 Schéma intégrateur



CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous présentons la méthodologie employée pour étudier comment les artistes-managers gèrent les tensions identitaires inhérentes à leur rôle. Nous débutons par la présentation du cadre de recherche et des modalités d'échantillonnage utilisées. Par la suite, nous précisons le contexte et le groupe de population ciblé par cette étude, et à travers lesquels les tensions identitaires ainsi que les stratégies pour y faire face sont analysées. Par la suite, nous présentons les moyens que nous avons utilisés pour recueillir les données et nous expliquons la manière dont s'est déroulée cette collecte. Enfin, nous détaillons la stratégie employée pour l'analyse des données, en exposant les éventuelles limites de notre approche méthodologique et en soulignant les aspects éthiques à prendre en considération dans ce type de recherche.

3.1 Devis de recherche

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une approche qualitative, car elle nous permet une plus grande adaptabilité tout en prenant compte de la subjectivité de l'expérience humaine (Timmermans et Tavory, 2012). Elle nous permet aussi de prendre pleine conscience d'une situation en permettant l'analyse des dimensions de temps, d'espace et de contexte (Guba et Lincoln, 1994 ; Miles et Huberman, 2003).

Le thème central de cette recherche se caractérise par son aspect émergent, et il existe actuellement un corpus de connaissances limité sur le sujet. Plutôt que de se concentrer sur l'établissement de relations causales ou d'influence, nous cherchons à identifier les tendances prédominantes liées à l'expérience identitaire des artistes-managers.

En ce qui concerne notre stratégie analytique, nous adoptons un raisonnement abductif, qui se situe entre les approches inductives et déductives. Blais et Martineau (2006) mettent en avant l'adéquation de l'analyse inductive pour les projets de nature exploratoire, où l'objectif principal est de découvrir ce qui

émerge des discours des participants (Denzin et Lincoln, 2000 ; Leavy, 2020). Cependant, reconnaissant les limites de l'induction pure, nous avons choisi une approche abductive. Comme le souligne la littérature de la recherche inductive, toute démarche analytique inclut inévitablement des moments de déduction (Denis et al., 2019 ; Timmermans et Tavory, 2012). Par ailleurs, notre étude prend appui sur le modèle proposé par Hennekam (2017) concernant les stratégies de gestion d'identités en tensions.

L'orientation principale de notre recherche vise la compréhension, et non la confirmation des données. Par conséquent, nous ne cherchons pas à altérer les informations recueillies. Notre méthodologie s'inscrit dans une démarche itérative, où, pendant la collecte des données, un dialogue s'établit constamment entre la littérature de référence, les entrevues effectuées et l'analyse en progression. Cette approche favorise une précision accrue de notre cadre analytique.

3.2 Terrain et population

Le contexte à l'étude est celui du jeu vidéo. L'industrie du jeu vidéo est un pan de l'industrie créative. L'industrie du jeu vidéo a connu une croissance et une transformation considérables au cours des dernières décennies, et elle est devenue un contributeur majeur à l'économie mondiale (Keogh, 2015 ; Kerr, 2017). Il existe deux grands segments principaux : triple A (AAA) et le secteur dit indépendant (indie). Le secteur AAA réfère aux plus grandes et aux plus influentes des entreprises de cette industrie. Nous pouvons penser aux compagnies telles qu'Electronic Arts, Bungie et Rockstar, responsables de la production de jeux à gros budget et à haute technologie pour les consoles et les PC (Cote & Harris, 2021). Ces entreprises exercent une influence considérable sur les pratiques de l'industrie du jeu vidéo en raison de leurs budgets, de leurs portées et de leur pouvoir (Cote et Harris, 2021).

Bien que cette industrie semble pérenne, elle fait face à de nombreux défis, notamment le rythme rapide des avancées technologiques, les risques d'investissement importants et la demande d'une main-d'œuvre hautement qualifiée (Christopherson, 2004 ; Cadin & Guérin, 2006 ; Cadin et al., 2006). Les demandes élevées et la nécessité d'innovation continue exercent une pression considérable sur la main-d'œuvre, ce qui soulève des préoccupations quant à la qualité de vie, aux conditions de travail et aux pratiques de

travail (Cote et Harris, 2021 ; Williams, 2002 ; Wilson et Zackariasson, 2012). Le processus de routine et de mécanisation de la créativité au sein d'une entreprise de développement dit « triple A », aligné sur des valeurs organisationnelles plus traditionnelles, pourrait engendrer un rejet plus fort des tentatives de régulation identitaire (Koppman, 2014 ; Martin et Deuze, 2009), particulièrement chez les managers artistes nouveaux dans ce rôle et les artistes ayant un fort attachement à leur identité artistique.

En contraste avec le secteur AAA, la scène des jeux indépendants ou « indie » est apparue comme une forme alternative de développement de jeux qui cherche à résister aux forces du marché dominantes et à favoriser l'innovation créative (Cohendet, 2012; Martin & Deuze, 2009). Les studios « indie » sont généralement des studios plus petits ou des créateurs individuels qui opèrent en dehors du contrôle créatif ou financier des grandes entités corporatives qui dominent le secteur AAA (Martin & Deuze, 2009). Ils se concentrent souvent sur des marchés de niche, un « gameplay » expérimental et des visions artistiques uniques, se distinguant des jeux AAA plus orientés vers le commerce (Martin et Deuze, 2009). Le jeu « indie » attire l'attention et le soutien financier à travers des campagnes de sociofinancements, de festivals, de jeux indépendants, de campagnes publicitaires sur les médias sociaux. Ceci apporte une reconnaissance croissante et conduit à l'émergence de communautés de jeux indépendants florissantes qui favorisent la collaboration, l'innovation et des modèles économiques alternatifs (Martin & Deuze, 2009).

Cela dit, sur le terrain, la distinction entre l'AAA et le « indie » n'est pas toujours claire. Le monde du jeu vidéo est un écosystème complexe dans lequel les deux côtés de la médaille de l'industrie se côtoient. Par exemple, les studios indépendants peuvent tirer parti des ressources, de l'expertise et de la présence sur le marché de leurs homologues AAA pour accroître leur succès, tandis que les entreprises AAA peuvent bénéficier de l'énergie créative et des idées innovantes de la scène « indie » (Cohendet, 2012).

Montréal, reconnue comme une plaque tournante pour ce type d'initiatives, nous a naturellement orientés vers les entreprises indépendantes spécialisées dans le domaine du jeu vidéo. Ces dernières, caractérisées par leur mode de fonctionnement atypique et leurs structures hiérarchiques aplaties ainsi que le nombre important d'artistes qui sont promus dans des postes managériaux, apparaissent comme un contexte idéal pour enrichir la littérature académique existante (Harney, 2010). Pour faciliter le recrutement de participants, nous avons choisi d'adopter des critères de sélection relativement ouverts. Plus spécifiquement, notre attention s'est portée sur des individus arborant le titre d'artiste, englobant les domaines 2D, 3D, conceptuel, de niveau, ou autres nomenclatures spécialisées, ainsi que sur les Designers,

considérant que leurs responsabilités et prérogatives s'inscrivent dans le domaine artistique (Koppman, 2014 ; Taylor et Littleton, 2012). De ce fait, la population étudiée englobe le personnel créatif qui, au fil de leur évolution professionnelle, a embrassé des fonctions de gestion.

Par "personnel créatif", nous faisons référence à des individus dont les tâches quotidiennes sont imprégnées d'une dimension créative. Cela peut s'étendre de la conception au dessin, en passant par la modélisation 3D, l'élaboration de menus, la production de films, de bannières, ou autres activités connexes. Il était primordial pour notre étude que les répondants aient acquis une expérience préalable en tant que travailleurs créatifs ou, à minima, qu'ils aient bénéficié d'une formation académique dans un domaine créatif avant d'endosser des fonctions managériales. Au-delà des caractéristiques organisationnelles évoquées, notre focalisation sur le secteur des jeux indépendants s'appuie sur une hypothèse d'accessibilité accrue. Cette supposition découle de l'observation que les grandes structures, en raison de leur architecture organisationnelle traditionnelle et de leurs protocoles de sécurité renforcés, notamment autour des secrets professionnels, manifestent une certaine réserve face aux interventions extérieures (Chandra, 2019).

3.3 Échantillonnage

L'échantillonnage de notre projet de recherche comprend 13 répondants, tous occupant un poste de gestion dans une entreprise créative, ayant précédemment exercé un rôle créatif avant cette transition. Ils représentent donc des artistes-managers. Initialement, nous visions entre 20 et 25 participants, mais nous avons sous-évalué l'imperméabilité du milieu, les ententes de non-divulgaration au sein des entreprises constituant un obstacle à notre recrutement. De plus, la population cible était plus restreinte que prévu, compliquant davantage le processus. Néanmoins, nous considérons avoir atteint une saturation acceptable des données vers la treizième entrevue (Fusch et Ness, 2015).

L'échantillonnage s'est déroulé en deux phases. Nous avons d'abord identifié le secteur du jeu vidéo indépendant (indie) à Montréal comme le terrain le plus propice à la recherche, en raison de son rôle crucial dans l'économie créative et de la prévalence des studios de jeux. Nous avons cru que les studios

indépendants, de taille plus restreinte, seraient plus enclins à participer, et nous supposons que les artistes-managers y assumaient des rôles variés, restant ainsi plus proches de leurs tâches artistiques.

En deuxième lieu, nous avons employé la technique d'échantillonnage boule de neige pour le recrutement, partant de la logique que les répondants possédaient des connexions avec d'autres individus partageant leur expérience. En général, les répondants nous ont fourni une ou deux références de personnes intéressées et éligibles. Après avoir identifié ces personnes, nous avons sollicité les répondants pour les prévenir de notre intention de les contacter. Les invitations ont été envoyées électroniquement, soit par courriel ou via des plateformes de médias sociaux (LinkedIn, Facebook), accompagnées, en cas d'intérêt, du formulaire de consentement et de détails supplémentaires.

3.4 Collecte de données

Afin de mener à terme la recherche, nous avons privilégié l'utilisation de l'entrevue semi-dirigée. Cette forme d'entretien offre plusieurs avantages pour le type de recherche que nous poursuivons, car elle laisse la place aux thèmes et aux expériences des tensions vécues par les répondants d'émerger par elles-mêmes. Elle permet aussi la flexibilité d'improviser des sous-questions afin d'approfondir certaines réponses ou certains thèmes lorsqu'ils apparaissent (Kallio et al., 2016 ; Miles et Huberman, 2003 ; Patton, 1990).

Les entrevues ont été menées entre mars et avril 2023 avec une personne qui avait répondu en mars 2022 lors de la phase de création et de validation du guide d'entretien (dans le cadre du cours de Méthodologie). Initialement, notre intention était de privilégier les entrevues en présentiel. Cependant, le contexte social émergent et la culture de travail hybride adoptée par les travailleurs que nous avons interviewés ont conduit à une répartition équilibrée entre les entrevues en vidéoconférence et celles en présentiel.

Nous nous étions préparés pour des entrevues d'une durée de 40 à 60 minutes, mais la concision et la volubilité de certains répondants ont créé une variabilité dans la durée des sessions. En conséquence, nous avons observé un éventail de durées d'entrevues, certaines aussi brèves que 30 minutes et d'autres s'étendant jusqu'à 80 minutes.

La formule d'introduction a été uniformément appliquée à chaque répondant, indépendamment du mode de passation de l'entretien. Elle comprenait un bref rappel concernant l'éthique de la recherche, le droit de se retirer à tout moment (y compris après l'entretien), le droit de ne pas répondre à certaines questions s'il le désirait, une notification que l'entretien serait enregistré, et une mention explicite de la manière dont les données seraient utilisées et anonymisées afin de prévenir toute identification possible. Les entretiens en présentiel ont été conduites dans des salles de réunion privées situées sur les lieux de travail des personnes interviewées.

Nous avons aussi veillé à ce que les entretiens se déroulent soit dans un contexte professionnel, soit au domicile des participants, en utilisant la plateforme de vidéoconférence Zoom. L'objet de notre analyse est l'expérience vécue par les participants eux-mêmes.

3.4.1. Guide d'entretien

Un guide d'entretien a été élaboré pour mener à bien les entretiens, en utilisant les connaissances acquises à travers l'exploration de la littérature concernant les industries créatives, les tensions identitaires, et les artistes-managers (voir guide d'entretien en Annexe B). Cette démarche a permis de construire un outil qui aide les répondants à réfléchir sur leur réalité et leur expérience, tout en suivant un fil conducteur logique (Kallio et al., 2016).

Le guide d'entretien a été divisé en cinq sections principales : l'introduction, l'identité créative, l'identité managériale, l'identité d'artiste-manager et le travail identitaire, et enfin la conclusion de l'entretien. L'introduction avait pour objectif de créer un lien de confiance avec le participant et de contextualiser sa situation. Les informations recueillies à cette étape ont également servi à classer les répondants selon différentes dimensions utiles pour l'analyse.

La section sur l'identité créative a guidé le répondant à réfléchir sur son identité d'artiste. Elle a exploré, entre autres, dans quelle mesure le répondant se percevait comme un artiste ou une personne créative,

en adaptant le langage pour être plus inclusif. Cette section a également permis d'examiner la vision d'une personne créative et l'alignement organisationnel du répondant.

La section suivante a abordé la perception de l'identité de manager du répondant, en miroir avec la section précédente, afin d'observer et comparer les réactions et les émotions dans le discours. Elle a également servi à explorer l'identification du répondant aux différentes identités et ses motivations pour obtenir un poste de gestion.

La quatrième section s'est concentrée sur l'identité partagée d'artiste-manager et les tensions vécues au quotidien. Des questions ont été introduites pour comprendre comment les répondants ont plus ou moins intégré ces deux identités et comment ils gèrent les tensions entre les réalités de l'entreprise et celle du travail créatif. L'objectif était de mettre en lumière les tensions non identifiées dans la revue de la littérature et d'approfondir notre modèle théorique.

En guise de conclusion, les répondants ont eu la liberté d'ajouter des commentaires, de revenir sur certains thèmes, d'approfondir leurs réponses, et même de proposer des questions qu'ils jugeaient pertinentes. En utilisant un guide d'entrevue semi-structuré, l'interaction avec les répondants pouvait conduire à l'apparition de questions supplémentaires. Cette flexibilité a été considérée, afin de permettre une adaptation en temps réel aux réponses et aux thèmes émergents. Au cours de la collecte de données, certaines questions ont été modifiées ou ajoutées, une démarche qui a enrichi la substance de la recherche et assuré que les données recueillies étaient à la fois pertinentes et exhaustives.

3.5 Analyse de données

La présente recherche adopte une perspective abductive. Étant plus conjecturale que l'induction ou la déduction, cette perspective permet de s'inscrire dans une littérature plus vaste sur les artistes-managers, tout en laissant un aspect générateur libre de faire émerger de nouvelles conclusions (Saldaña, 2016 ; Timmermans et Tavory, 2012). Afin de démêler l'amalgame de thèmes et de données, nous avons analysé chaque entretien selon les thèmes identifiés dans notre guide d'entretien, mais aussi selon nos

interprétations. Ceci nous a conduits à former des catégories logiques à partir desquelles nous pourrions tirer des conclusions.

Les transcriptions ont été importées dans le logiciel Nvivo 12. Ce programme permet une analyse approfondie des données qualitatives, en permettant non seulement de codifier les données, mais aussi de créer des modélisations précises telles que des nuages de mots ou des visualisations de thèmes ou de liens entre les différents fichiers de verbatims ou de collections de codes (Charmaz, 2006 ; Leavy, 2020 ; Leech et Onwuegbuzie, 2011). Nous avons procédé à une classification de nos thèmes. Plusieurs thèmes ont été identifiés durant la phase de collecte de données, et ceux-ci ont guidé notre classification. En premier lieu, des données socioculturelles telles que le genre et les années d'expérience, puis des données plus étroitement liées à notre recherche ont été examinées. Par exemple, le fait d'avoir ou non travaillé dans des studios triple A ou dans d'autres industries avant d'occuper le poste d'artiste-manager pourrait avoir une incidence sur les propos d'une personne. En nous inspirant du modèle de créativité-efficacité de Szostak et Sułkowski (2020), nous avons classifié les répondants selon leur alignement avec les différentes identités (artiste, manager, artiste-manager) selon les propos qu'ils ont utilisés en répondant aux questions d'association. Ces catégorisations nous ont aidés à approfondir l'analyse, par la suite.

Encore une fois alignés avec les thèmes de notre guide d'entretien, certains codes ont été préalablement créés avant même d'analyser les verbatims. Nous pouvons penser aux questions concernant les identités et les questions concernant les tensions. De plus, des codes en lien avec le travail identitaire, puisque c'est l'un des thèmes centraux de cette recherche, ont été ajoutés. Quatre grandes sections sont apparues et ont guidé notre analyse : une section concernant les artistes, une section concernant les managers, une section sur les artistes-managers et, finalement, une section sur le travail identitaire. Une fois cette organisation terminée, les verbatims ont été lus en profondeur à plusieurs reprises. Nous avons ainsi bonifié les catégories de haut niveau et avons pris soin de créer des sous-codes lorsque des informations pertinentes s'attachaient à un code existant tout en étant plus près des données et moins conceptuelles, afin d'avoir une gradation des thèmes et des données.

Après cette première phase d'analyse, nous avons créé un tableau matriciel pour vérifier si certaines tendances étaient identifiables selon les différentes catégorisations des verbatims faites précédemment. Certaines catégorisations étaient plus pertinentes que d'autres et elles ont permis de guider les autres étapes de l'analyse. Une deuxième lecture des verbatims a été faite avec une plus grande emphase sur les

propos des répondants concernant les quatre stratégies de gestion des identités en tension selon Hennekam (2017). Cette série de codes a été faite séparément de la première série de codes pour permettre des comparaisons en tableaux croisés dans les étapes subséquentes. Selon des observations précédentes, les stratégies ont été subdivisées par ancienneté, ce qui donne une vue d'ensemble générale et plus granulaire au besoin.

Finalement, une dernière relecture des verbatims a été effectuée afin de faire ressortir les différentes tensions vécues par nos répondants. Encore une fois, les codes de cette relecture ont été mis dans une page séparée des deux autres codes afin de permettre des comparaisons. Les tensions ont été analysées en dernier, car il était estimé qu'elles demanderaient une plus grande appropriation des données en raison de leur nature plus nuancée. Tout comme la première codification, certaines tensions avaient été identifiées en amont grâce à la littérature (Elstad et Jansson, 2020 ; Hennekam, 2017 ; Wei, 2012). Dû au nombre de répondants, nous avons décidé de quantifier les propos. Cette décision nous a permis d'analyser la récurrence des thèmes et ainsi valider nos observations.

Bien que les étapes soient rapportées ici dans un ordre logique, le déroulement de l'analyse s'est fait de manière itérative. Des allers-retours entre les documents, les enregistrements, la direction de recherche et la littérature ont permis de discuter, de retravailler, de réfléchir sous un nouvel angle. L'ordre des codes et des thèmes a été retravaillé et questionné maintes fois avant d'arriver à une forme qui a été jugée satisfaisante (Kallio et al., 2016). Nous tenons par ailleurs à souligner que certains de nos répondants étaient anglophones et ont répondu dans leur langue maternelle. Nous avons fait le choix de ne pas traduire leur entretien (dans l'analyse et dans le présent mémoire) afin de ne pas introduire de biais de traduction.

3.6 Considérations éthiques et qualité de la recherche

Une recherche ne peut être dûment achevée si elle ne respecte pas les principes fondamentaux de l'éthique scientifique. La présente étude a veillé à respecter les normes éthiques dans leur intégralité. Avec l'approbation du Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains

(CERPE plurifacultaire) de l'Université du Québec à Montréal (Annexe A), et la validation des étapes de recherche par la directrice de recherche Mariline Comeau-Vallée, professeure en développement organisationnel à l'École des Sciences de la Gestion (ESG) de l'UQAM, un suivi rigoureux des considérations éthiques a été effectué.

Dans le contexte du milieu créatif, la confidentialité est un élément particulièrement important. Les noms des participants, des entreprises et des projets ont été omis afin de respecter l'anonymat. De plus, des démarches ont été effectuées avec le service de transcriptions pour assurer que les entretiens soient détruits une fois complétés. Aucune autre information permettant d'identifier une personne ou son milieu de travail n'est dévoilée.

Concernant les risques liés à l'étude, celle-ci n'entraîne pas de risques notables en soi. Cependant, il est envisageable que certaines questions posées au cours de l'entrevue puissent évoquer des sentiments inconfortables en relation avec des expériences professionnelles et personnelles délicates. Par conséquent, une emphase a été mise au début des entrevues pour s'assurer que les répondants connaissent leur droit de ne pas répondre à une question ou de retirer leur consentement sans préavis ou justification. Il était également du devoir du chercheur de mettre fin à une entrevue si le répondant semblait avoir une atteinte à son bien-être. Le formulaire de consentement contient également de plus amples informations dans l'éventualité où un répondant aurait besoin de support additionnel externe au chercheur.

Outre l'éthique, une recherche doit répondre à des critères de qualité. Bien qu'il n'y ait pas de consensus concernant les meilleures pratiques d'assurance de qualité pour les études qualitatives, il est généralement entendu que les critères habituellement liés aux méthodes qualitatives, tels que la crédibilité, la fiabilité et la transférabilité, sont un bon gage de celle-ci (Guba et Lincoln, 1994 ; Leung, 2015).

La crédibilité réfère à l'adéquation des observations à la réalité, en passant par les outils aux processus utilisés (Leung, 2015). Pour remplir ce critère, la littérature propose d'utiliser la triangulation (Patton, 2015). Elle est un moyen efficace d'obtenir un éventail plus large de méthodes et de réflexions, et de soulever des angles morts méthodologiques (Golafshani, 2015; Leung, 2015; Van Campenhoudt et al., 2011). C'est pourquoi la direction de recherche a été sollicitée à maintes reprises pour avoir son opinion, répondre à des interrogations et discuter des démarches utilisées, permettant ainsi d'itérer et d'aligner davantage la recherche avec la littérature existante.

La fiabilité, quant à elle, réfère au travail du chercheur pour assurer une transparence et un détachement vis-à-vis de ses propres biais (Bourgeois, 2016). Avec l'aide de notre direction de recherche, nous avons exercé une vigilance mutuelle et un examen critique de notre travail pour prendre conscience de nos biais dès les premières étapes de la recherche, afin de nous assurer d'avoir une représentation plus réaliste des données collectées, tout en étant conscientes qu'atteindre une position complètement dénuée de biais est impossible. Nous sommes également conscients que les résultats ne représentent que notre interprétation, mais qu'avec nos efforts de triangulation avec la direction de recherche, ils reflètent toutefois l'expérience de nos répondants.

Enfin, la transférabilité réfère au fait que les découvertes peuvent avoir un sens et une application dans d'autres contextes que celui de l'étude (Bourgeois, 2016). Notre étude se penche principalement sur une population dans le jeu vidéo indépendant; cependant, les industries créatives englobent beaucoup plus de corps de métier et de types d'entreprises. L'inclusion d'une personne (sur les 13) issue du monde du marketing ayant la même problématique suggère que les résultats peuvent être appliqués dans d'autres contextes.

3.7 Limites

Il nous incombe, comme dans toute recherche, de souligner les limites méthodologiques. En sciences humaines et dans la recherche qualitative, compte tenu de la nature faillible de l'expérience humaine des chercheurs et du bagage qu'ils traînent avec eux, l'absence totale de biais et l'infaillibilité demeurent impossibles, ce qui porte toujours un risque d'impacter, de près ou de loin, ladite recherche (Patton, 2015). Comme nous l'avons mentionné précédemment, il s'agit d'un exercice futile que de tenter de les éliminer complètement. C'est pourquoi la littérature promeut une pleine conscience et une acceptation des biais, et encourage plutôt à comprendre leurs impacts sur la recherche et à les atténuer lorsqu'ils apparaissent (Bourgeois, 2016 ; Patton, 2015).

Les premiers biais que nous avons identifiés concernent nos participants. À la fois la méthode utilisée et le nombre restreint de participants sont des limites évidentes que nous avons identifiées. Concernant la

méthode de recrutement en boule de neige, elle a été choisie pour sa versatilité dans l'ère des communications virtuelles (Patton, 2015). Notre objectif ici était de trouver un éventail diversifié de répondants à travers les différentes connaissances de nos répondants. Toutefois, il existait un risque de ne recueillir que des participants ayant des expériences similaires, du fait qu'ils sont proches l'un de l'autre en termes d'expérience en gestion et d'expérience organisationnelle, particulièrement s'ils étaient collègues. Pour atténuer ce risque, nous avons veillé à valider les expériences et les relations des personnes qui nous étaient référées afin de satisfaire notre désir de diversité de répondants. Nous avons également approché des individus œuvrant dans différentes organisations afin d'assurer une plus grande transférabilité de nos résultats. Nous sommes conscients que le nombre restreint de répondants limite l'application de nos résultats dans d'autres contextes. Toutefois, comme mentionnés plus haut, nous avons fourni des efforts dans le recrutement afin d'avoir une large variété de répondants, ce qui aide en partie à la transférabilité des résultats.

La deuxième limite que nous avons identifiée est en lien avec la méthode de collecte d'information. Les entretiens semi-dirigés sont généralement excellents pour recueillir le vécu des gens et avoir un accès plus personnel à leurs expériences (Leavy, 2020). Il faut toutefois souligner deux faiblesses des entretiens semi-dirigés. Premièrement, ils ne nous donnent qu'un aperçu ad hoc de la réalité de la personne, c'est-à-dire que la réponse de la personne est influencée par son affect pendant l'entretien, et nous pouvons seulement tirer des conclusions à partir de cette tranche de la vie de la personne (Leavy, 2020). De plus, il est important de noter l'influence de la désirabilité sociale, qui pourrait amener un participant à minimiser les tensions qu'il a vécues ou à les exagérer afin de plaire au chercheur. Pour minimiser les influences émotionnelles externes, nous avons toujours laissé le choix des modalités d'entretien, telles que la date, l'heure et l'emplacement. Quant à la deuxième limite, les guides d'entretien ont été construits avec des phrases neutres autant que possible. De plus, il était souligné au début et au cours des entretiens, au besoin, qu'il n'y avait pas de bonnes ou de mauvaises réponses, et que ce qui était recherché était leur expérience personnelle.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de la recherche. Dans le but de répondre de manière adéquate à notre question de recherche, nous avons découpé ce chapitre en deux sections. Premièrement, une section est dédiée à l'examen des différentes formes de tensions identitaires partagées par nos répondants, artistes-managers. Ensuite, une section est consacrée aux stratégies que les artistes-managers emploient pour faire face à ces tensions identitaires. Pour illustrer nos propos, nous ferons appel à des extraits d'entretiens anonymisés. Afin de faciliter la compréhension de ceux-ci, veuillez noter que la lettre « Q » avant un extrait réfère au chercheur et la lettre « R » au répondant.

4.1 Le milieu et le travail créatif

Pour comprendre nos résultats concernant notre question de recherche, nous allons d'abord préciser le contexte dans lequel œuvrent nos répondants artistes-managers. Le parcours des participants est divers en termes d'expériences de travail et d'expérience de vie. Toutefois, ils sont tous liés par un élément central à leur parcours : le milieu créatif. Ils ont tous, d'une manière ou d'une autre, fait le choix de faire carrière dans ce domaine.

Nos répondants peignent un portrait intéressant de leur parcours dans les industries créatives. Tous mentionnent avoir ajusté leur trajectoire de vie afin de travailler dans le milieu créatif. Plusieurs mentionnent même avoir ce rêve depuis leur enfance. On retrouve donc cet aspect de très forte volonté de suivre un chemin de carrière créatif. C'est l'attrait d'effectuer un travail qu'ils aiment qui les pousse à entreprendre ce choix de carrière malgré la réputation dite précaire du milieu.

Nous pouvons aussi discerner, dans les choix et dans les propos de nos répondants, le désintérêt de travailler dans des structures classiques rigides. Tous nos répondants étant employés dans de petites boîtes de design ou des studios de jeux indépendants, ils ont à cœur la libération du travail traditionnel. Ceux qui ont eu des expériences dans de plus gros studios, où les structures ressemblent plus à une

organisation traditionnelle, voire bureaucratique, rapportent un affect négatif vis-à-vis celles-ci. Comme l'indique un autre de nos répondants :

« Mettons, quand j'étais sur des jeux triple A, je l'ai fait un peu moins parce que c'était de très, très grosses machines que je connaissais pas, y'a vraiment fallu que j'apprenne à comprendre ce truc-là, puis après, je me suis rendu compte que ça m'intéressait pas d'être manager dans ce genre de contexte, avec un côté politique trop lourd, en fait, ou des jeux de pouvoir un peu trop intenses. (AM03). »

Les plus petites organisations créatives ne représentent tout de même pas toujours un contexte idéal pour les artistes-managers rencontrés. Deux principaux constats à l'égard du milieu créatif ressortent des entrevues menées avec nos répondants. Premièrement, il y a la perception à un moment ou à un autre de la carrière de la perte de contrôle sur la création artistique. Le fait de perdre la liberté de créer selon ses désirs et ses inspirations et plutôt devoir répondre à des attentes de style et de productivité semble aliénant pour certains, particulièrement ceux avec moins d'expérience dans l'industrie. Par exemple :

« Fait que t'sais, je te dirais que si tu veux être artiste, pour faire ton art, sois freelancer, puis attends que les gens viennent te chercher pour ce que tu fais. Puis si je travaille dans le jeu vidéo, bien, t'es plus un créateur d'images puis un créateur d'assets, pour la compagnie, pour le groupe, qu'un artiste en tant qu'artiste tout court. (AM05) ».

Ces propos rejoignent l'expérience observée par Gotsi (2010). Ses répondants avaient mentionné quelque chose de similaire, à savoir que le travailleur créatif n'a pas vraiment le contrôle sur son art, qu'il doit se soumettre aux demandes du projet.

La deuxième vision du milieu créatif est le besoin de rester profitable. Nous remarquons que cette vision est surtout tenue par les répondants qui ont plus d'expérience en gestion d'organisations créatives. Ces répondants ont souligné la myopie que les artistes ont souvent par rapport aux projets. Il semble que trop souvent, le personnel créatif s'accroche aux détails, en tombant dans une boucle infinie d'amélioration et d'ajustement de leur rendu. Comme le souligne un de nos répondants plus expérimentés :

« Si tu donnes à un artiste infini d'argent pendant 25 ans, je pense pas qu'il va faire un jeu. Ils ont de la misère à laisser aller, beaucoup, c'est comme l'éternelle quête de la perfection (AM12). »

Somme toute, nos répondants continuent tout de même d'œuvrer dans les organisations créatives. La créativité semble être une passion pour eux et le style des organisations créatives les rejoint dans une

certaines mesures. Ils soulignent en effet beaucoup de points positifs, tels que le rapprochement entre les échelons, la flexibilité du travail, l'appréciation d'avoir une équipe réduite, tant au niveau des artistes qu'au niveau des managers. Ils reconnaissent néanmoins qu'ils sont soumis à certaines conditions, comme la rentabilité. Comme toute organisation privée, les organisations créatives se doivent de maximiser les profits afin d'assurer leur pérennité.

Ces deux visions rendent bien compte de la réalité complexe des organisations créatives, qui doivent conjuguer à la fois avec des aspirations artistiques et économiques. Ceci peut évidemment être compliqué à vivre au quotidien, et être source de tensions.

4.2 Tensions identitaires

Les artistes-managers rencontrés expriment principalement trois types de tensions : des tensions liées aux tâches, des tensions liées à la direction et des tensions liées aux subordonnés. Ces tensions apparaissent comme des tensions identitaires, car elles affectent les définitions de soi des participants.

4.2.1 Tensions liées aux tâches

Bien que tous les répondants aient vécu des tensions dans leur expérience professionnelle en tant qu'artiste-manager, la catégorie qui a été la plus rapportée par nos participants est celle que nous avons identifiée comme étant les tensions liées aux tâches. Il s'agit de tensions relatives aux aspects opérationnels du quotidien des artistes-managers, particulièrement aux tâches plus traditionnellement associées au rôle de manager. Les artistes-managers semblent inconfortables avec certaines pratiques managériales. Il y a un refus d'acceptation de certains outils et stratégies organisationnelles, particulièrement en ce qui concerne le rendement :

« Ah oui, va falloir qu'on... prochaine étape, ça va être de checker les vélocités », puis j'étais comme « vraiment, genre ? On est... » T'sais, je peux comprendre qu'ils le font peut-être dans le triple A parce qu'ils sont, genre, 1000 sur le projet, mais on fait des projets de 15-20 personnes, pas besoin de calculer la vélocité, t'sais... » (AM02)

« My job is to kind of shield them from all of that. Well, they were doing this like efficiency pass where they're like, we want to try to improve everything by 20%. It's like, what does that even mean, 20%? And I don't like it because when you hit 20%, they think you can go more and then they want another 20 and yet so on and so forth. But like so that was a big battle. » (AM00)

Il y a aussi un sentiment d'inconfort face à l'incompréhension du travail d'artiste, de la part du reste des managers de l'organisation, ce qui crée des tensions :

« I just conceptualized like a new mini game that was going into the larger game. So like that's still like can you come up with a concept of this? And I know that other managers in other departments don't have that expectation of like you still need to be creative. Like if you're a programmer, you just send it off to someone else. They're usually overseeing, scheduling and stuff. We do that. But also, if these things pop up, we're expected to be able to perform at a level we need. » (AM00)

« Y'a vraiment une histoire d'éducation. Ça marche comment, ces trucs-là ? Ça fait quoi un artiste, en vrai ? C'est quoi, un concept art ? Est-ce que c'est juste une jolie image, ou toute la réflexion qu'il y a derrière... Et ça, une personne qui a pas cette formation-là ne va pas voir nécessairement, dire « ah, c'est une jolie image. » Non, mais regarde : elle est plus que jolie, parce que si on définit ça, ça, on définit une atmosphère, on définit une mécanique, on définit beaucoup, beaucoup de choses à travers cette image-là, y'a beaucoup d'intelligence et de réflexion derrière ça. » (AM03)

Certains répondants ont exprimé la difficulté de répondre aux attentes, quel que soit le coût personnel impliqué. Ils soulignent la pression de devoir atteindre un niveau supérieur d'excellence artistique tout en répondant aux exigences des clients.

« Mais c'est pas naturel, puis ce qui est difficile aussi, t'sais, je parlais de mes deux départements tantôt, en tant que gestionnaire, quand tu parles à des designers, à mon département, ça va parce qu'on parle le même langage... Quand je parle à l'autre penchant, justement, c'est plus difficile depuis que j'ai mon nouveau rôle, t'sais, justement, des attentes qui sont différentes... Fait que c'est plus dur, puis des fois, je suis comme « ah, mais t'sais, je m'attendais... » T'sais, il faut vraiment définir... Je pense que c'est la partie que j'aime le moins. » (AM01)

« And because art is something that's so personal, it's difficult when you have clients who will ask you for different styles or different approaches because you have to change what you love,

essentially[...] None of the styles or approaches are mine, and so the thing that I create doesn't feel like it's mine as a result. And when art is such a huge part of your identity, then you look at that and ... what are you left with? I don't know. I feel like when you work as a creative, you have to give that part of yourself. » (AM04)

Ce qui est intéressant de ces extraits est la mention de leur nature personnelle, voire leur identité. Réaliser les tâches d'artistes-managers est non seulement nouveau, mais aussi par moment contre leur nature de personne créative qui désire œuvrer dans une entreprise créative.

4.2.2 Tensions liées à la direction

Une autre tension soulevée par la majorité des répondants est celle relative à leur position vis-à-vis la direction. Que ce soit en lien avec la gestion de projet, des décisions qui ne respectent pas les réalités artistiques ou bien d'autres aspects organisationnels qui vont à l'encontre de l'art:

« le côté exécutif se rend pas compte c'est quoi d'être un artiste, t'sais. Tout le monde pense, t'sais, quand t'es un artiste, c'est facile pour toi de faire des choses, genre, mais c'est très émotionnel de faire de l'art. Puis je dis ça parce que j'ai remarqué : quand t'es professionnellement un artiste – puis quand je dis professionnellement un artiste, ça veut dire que tu fais de l'art pas pour toi, mais pour une compagnie – avoir ton flow de production est très variable » (AM05)

« C'est toujours le temps. C'est toujours, toujours le temps. La compagnie veut... a des attentes, a des contrats qui leur stipule que tel truc doit être prêt pour tel temps. Au-delà d'être du temps, c'est de l'argent. Il y a des limitations budgétaires qui font qu'un projet doit sortir avant un autre. Mais c'est toujours trop tôt pour la personne qui est artiste, ce n'est jamais le bon moment. » (AM08)

Un de nos répondants souligne que la source du problème est vraisemblablement un manque d'éducation sur les réalités artistiques de la part de la direction:

« Et c'est là où finalement c'est un des enjeux, c'est vraiment ce côté-là et tout qu'on a un enjeu de pédagogie, à faire au sein de notre direction pour vraiment comprendre c'est quoi les enjeux des créatifs et tout. » (AM10)

Les tensions vécues en lien avec la direction émanent aussi d'un manque de respect envers l'expertise des artistes. Pour certains, la direction manque de considérations pour le travail des artistes. Ces situations sont très frustrantes et même malaisantes pour les artistes-managers, qui connaissent la réalité des artistes :

« Si je suis dans un salon de coiffure, ça veut dire que j'ai fait mes preuves puis que tu peux me faire confiance, genre. Tandis que dans l'art, tout le monde se sent expert de l'art, parce que tout le monde est capable de juger l'art, t'sais ? » (AM05).

Les tensions liées à la direction signalent un manque de conscience sur la réalité du travail d'artiste de la part de l'exécutif. Avoir à justifier la productivité, le devoir d'être consistant dans ses livrables et les différends sont d'importants irritants qui crée des tensions pour les artistes-managers. De plus nos répondants soulignent que les nuances du travail créatif est souvent mal compris par la direction, ce qui ajoute d'avantage de travail de leur part, car ils doivent éduquer leur supérieur sur leur réalité. Selon les propos d'un de nos participants, ce phénomène viens d'une certaine dévalorisation de l'expertise artistique, attribuée à sa disponibilité apparente. La facilité d'accès et la consommation généralisée de l'art et des produits des industries créatives génèrent une fausse impression de connaissance dans ce domaine, entraînant ainsi une compréhension erronée des divers processus de création.

4.2.3 Tensions face aux subordonnés

Nous avons aussi identifié une autre source de tensions. Cette fois-ci elles découlent des subordonnées; les artistes-managers semblent vivre des tensions à l'égard des attentes et des demandes des subordonnées :

« En fait, je pense que, au début, les artistes comprennent pas ce que c'est d'être un artiste en jeux vidéo. Puis je pense qu'il y a beaucoup de gens, surtout en indépendant, qui viennent dans l'indépendant... [...] Bien, c'est vrai puis c'est faux en même temps, parce que, comme je disais, en tant qu'artiste, on veut plus ta technique que ton art, genre. On veut plus que tu sois apte à faire des assets pour nous, plus qu'on va chercher ta patte graphique, genre[...] je te dirais que y'a pas mal de frustrations à gérer au début. Puis je pense que les gens veulent de plus en plus faire ce qu'ils veulent, genre, et ça, c'est difficile à gérer, t'sais ? » (AM05)

Outre la gestion des attentes et des demandes du personnel, la gestion du personnel du côté émotionnel et interpersonnel semble aussi lourde à porter :

« Puis le 2e plus gros challenge, ça a été le côté humain, parce que, au début, tu te sens weird, parce que t'as l'impression que des fois, les gens viennent te parler de choses que tu dis « je devrais tu, genre, gérer ces problèmes-là ? » Pas parce que j'ai pas envie de le faire, mais je suis tu la bonne personne en ce moment pour parler de ça avec la personne, t'sais ?[...] Puis, si je parle à quelqu'un qui est en train de dealer avec des problèmes, qui a les yeux sur un compte, qu'il perd 400 000 \$ par moi, que je lui dise que l'état émotionnel de l'artiste va faire que ça varie son truc, il va me dire, comme « dude, je m'en calice, genre. En ce moment, moi je deale sur des choses. Si ça se donne pas, c'est toute la compagnie qui shut down. » (AM05)

Mais ça aussi, c'est double tranchant, parce que je sais que je suis une personne rapide quand je travaille. Fait que, mettons, si je donne une job à un designer pis dans ma tête, je me dis « ça va prendre une semaine », peut-être que pour ce designer-là, ça peut en prendre deux, fait que genre... C'est pas mal que ça en prenne deux, mais c'est juste, dans mon esprit, je dois moduler un peu ces affaires-là, t'sais. (AM07).

Ces extraits soulignent que ce n'est pas seulement le haut management et l'exécutif qui sont source de tensions chez les artistes-managers, mais aussi leurs subordonnés. Les frustrations qui ressortent sont aussi intéressantes, car elles rappellent comment fonctionne une organisation créative :

« Bien, en fait, je pense que les artistes se rendent pas compte. En fait, je pense que, au début, les artistes comprennent pas ce que c'est d'être un artiste en jeux vidéo. Puis je pense qu'il y a beaucoup de gens, surtout en indépendant, qui viennent dans l'indépendant...[...] Mais t'sais, quand tu rejoins une compagnie indépendant, souvent, les gens disent « j'ai plus d'imput dans une compagnie indépendante que dans une compagnie triple A parce qu'il y a moins une pyramide. » (AM05)

Ces trois grands types de tensions suggèrent que le quotidien des artistes-managers est complexe. En plus d'être mal à l'aise avec les nouvelles tâches managériales à accomplir, ils se trouvent coincés entre les demandes de la direction et celles des subordonnés. Ces tensions mènent essentiellement à deux grandes difficultés : des difficultés de transition et des difficultés d'identification. Il est à noter que les difficultés sont différenciées des tensions car elles sont plutôt vécues envers le soi de la personne plutôt qu'en conflit avec un autre entité.

4.2.3.1 Difficultés de transition

L'expérience des tensions soulève des défis de transition. Les artistes-managers rencontrés relatent effectivement d'importantes difficultés lors de la transition, leur passage vers le poste de manager. La nouveauté des tâches est déstabilisante, et rappelle les font état d'une instabilité et d'obstacles liés à l'expérience préalable de l'individu, « comme c'était avant », illustrée par les témoignages de certains de nos participants. Par exemple:

« T'sais, tout ce que j'ai à faire en tant que manager, c'est nouveau. Fait que t'sais, je vais suivre une formation bientôt récemment [...] que ma boss a suivie l'année passée... Puis c'est juste beaucoup de nouveauté, puis c'est tellement à l'encontre, un peu, du travail d'artiste » (AM01)

« J'ai l'impression que c'est dur de réconcilier les deux. Si tu me demandais de beter là, je pense pas que je peux faire ça toute ma vie. Je pense que ça serait pas une bonne idée . [...] » (AM06)

Nous pouvons percevoir dans le discours des artistes-managers des besoins liés à l'identité artistique qui ne sont plus remplis, menant à une vision moins positive du rôle de manager. Un de nos répondants explique l'origine de cette difficulté :

« Il y a un clash dans un plus gros contexte où je suis rentré dans une industrie extrêmement créative puis je me retrouve à faire un rôle qui est vraiment pas créatif. Il y a définitivement un clash de ce côté-là [...] » (AM06)

Cette incongruité entre les attentes du milieu et la réalité des responsabilités managériales est sans doute un élément exacerbant cette difficulté.

4.2.3.2 Difficultés d'identification

Une autre conséquence des tensions concerne l'identification au poste de gestionnaire. L'expérience des tensions est accompagnée d'une certaine ambivalence interne envers le poste et les tâches de gestion, qui complique le processus d'identification.

« J'en retire quand même un certain bonheur. Je me sens utile. Je me sens compétent. Puis c'est ça qui rend ça compliqué. Comme j'ai dit, en théorie, je devrais être 100 % heureux dans mon emploi [...] Est-ce que je laisse ce qui devrait être un environnement idéal pour aller chercher ce qui me manque fondamentalement comme être humain ?[...] Quand je dis qu'elle me hante un peu, c'est que je me retrouve avec le temps difficilement capable d'apprécier ce que j'ai. Il y a une partie de moi qui est comme « Je devrais l'apprécier, mais je l'apprécie pas assez. » (AM06).

Ou comme l'explique un autre répondant, même si le poste d'artiste manager permet d'avoir plus d'agences sur le processus créatif, il a du mal à se reconnaître dans le rôle de manager :

« Again, I don't feel like I am a manager. I feel like when I work, I manage people, but it... I think because naturally I'm not really that kind of person, I'm not much for leadership or big decision making. It's not something that I really associate with myself. [...] I lose connection to

my work and my product because also its making and its design are not determined by me, for at least some part. As the art director, I do get a bigger say, but in the end what we have to create has to be for profit and it's dictated to me by someone else, you know. There are a lot of things in [The project], that I feel, I guess, less connected to ... or because it's there for the sake of making money, I guess. » (AM04)

Nous pouvons déceler un certain malaise, voire un refus de s'identifier au rôle de gestion et aux impératifs organisationnels, particulièrement lorsque les choix artistiques sont faits dans une logique commerciale.

4.2.4 Sentiment de perte

Un autre type de malaise identitaire qui a émergé lors des entretiens est le sentiment de perte. En effet, le discours de nos répondants était constamment teinté de ce sentiment. Deux catégories notables ressortent lors de notre analyse : la perte de connexions humaines et la perte d'identité.

4.2.4.1 Perte de connexions humaines

La perte de connexion humaine est un aspect singulier qui n'était pas initialement considéré dans nos réflexions, mais qui a pris forme durant les entretiens. Plusieurs interviewés ont indiqué que leurs relations avec les autres artistes de leur organisation ont été altérées à la suite de leur changement de position hiérarchique.

La différence, c'est plus au sein de l'équipe même. Tu vois, étrangement, on faisait des jeux de rôles comme ensemble et puis c'est tous, dans l'intime de jeux de rôles, c'est pas mal des gens de mon équipe et tout, fait que genre, étrangement je me suis espacée de plus en plus, on va dire, parce que je... t'sais il y a le rapport de « familiarité » -entre guillemets- comme change, t'sais, avec la personne. 'sais, tu ne peux pas avoir le même rapport collègue-collègue, puis dire tout ce que tu as envie de dire puis d'être vraiment dans ce mode-là.(AM10)

Un autre répondant nous explique avoir physiquement ressenti la perte de connexion humaine avec les autres artistes par le changement des outils qu'il utilise:

C'est plus tard, en fait, quand j'ai commencé à faire du management opérationnel, où là on me disait : « Ah, mais là, c'est fini Photoshop et 3 ds Max, maintenant t'es dans l'Excel et PowerPoint, c'est ça ? » Et le fait est que, oui, je devais quand même le constater, en disant : « Effectivement, je suis plus... non seulement je suis plus en train de jouer avec ce matériau-là, ou ces outils-là, mais je suis plus non plus en relation directe avec les gens qui le font. » (AM11)

Puis je trouve ça dommage, parce que ça fait que mon travail d'artiste devient plus solitaire, versus un travail d'équipe et de collaboration que j'avais avant. Puis c'est pour ça aussi que je parlais des sprints au tout début , c'est ça que j'aime des sprints, parce que moi j'arrive... T'sais, quand je parlais de m'isoler, justement, c'est que là, on est isolées, les personnes concernées ensemble, là, nous pouvons sortir tout le jus qu'il faut, puis... T'sais, j'ai besoin, justement, de ces petits moments-là de créativité, parce que le gestionnaire prend beaucoup de place, malheureusement. (AM01)

Cette tension corrobore avec la littérature existante sur la formation et le maintien de l'identité artistique, en particulier pour ce qui est de la validation de leur art et de leurs compétences par les autres (Beech et al., 2016 ; Koppman, 2014). Il est particulièrement intéressant de noter que les répondants associent ce sentiment de solitude non seulement aux nouvelles tâches, mais également à l'identité managériale en soi.

4.2.4.2 Perte d'expression artistique

La deuxième variable relative au sentiment de perte est la perte d'expression créative. Elle réfère au sentiment de ne plus avoir accès au processus créatif dans leur quotidien. Même s'ils œuvrent encore dans une entreprise créative, leur description de tâche les amène soit gérer à haut niveau le processus créatif ou bien, s'attarder aux questions de gestion de personnel et organisationnelles:

« T'sais, on a un projet qui est rentré qui est super le fun puis qui excite telle personne, qui m'exciterait tout autant, sinon plus, mais je veux dire... T'sais, il faut souvent que je prenne un step back » (AM01)

Nos répondants mentionnent souvent l'importance d'être fortement impliqué dans les projets :

« T'sais, oui, mon nom va être dans les crédits, mais j'ai pas autant la satisfaction d'avoir travaillé dessus parce que j'étais pas dedans. T'sais, j'étais comme au-dessus, puis je gérais des affaires, mais j'ai pas mis la main dedans, j'ai pas rien touché, tu comprends ? » (AM02)

«So I was more of like an art director than I was just strictly leading people. Now. And it was that way when I started here as well. But now on the new team, I'm way more of just a lead. Like, I oversee work and I provide people notes, but I'm not really. I'm not really like creating art myself anymore. » (AM00)

On y comprend que la perte de la possibilité de créer génère une insatisfaction face à leur quotidien, car ils perdent un des aspects fondamentaux à leur identité d'artiste : l'expression de leur art. Particulièrement pour les artistes manager ayant beaucoup d'ancienneté dans ce poste, il y a une certaine réalisation qu'ils ne pourraient plus être « ce qu'ils sont fondamentalement ».

5.2.2.3 Perte d'identité

La dernière variable relative aux sentiments de perte est la perte d'identité. Certains répondants vont jusqu'à qualifier cette perte de "deuil". Il est évident ici que l'acceptation de la nouvelle identité managériale représente une tâche difficile.

Fait que ça laisse pas beaucoup de place à la créativité. C'est là que je meurs un peu en dedans . (AM01)

Mais c'est aussi une des dernières fois... quand je dis que c'est un deuil, c'est une des dernières fois où je me suis dit : « OK, tu sais quoi ? Je leur rends pas service en faisant ça, je me fais juste du fun pour moi, mais c'est eux qui font cette job-là maintenant (AM11)

C'était difficile au début, c'était vraiment... c'était un deuil presque, parce qu'il fallait que je réserve de... ma charge mentale ne pouvait plus être la même qu'avant. Mes responsabilités ont changé et tout, j'étais obligé de réserver une partie de moi pour autre chose que du créatif [...](AM12)

On perçoit ici la difficulté en lien avec l'acceptation de la nouvelle identité managériale. Certains répondants ont mentionné ressentir un vide ou un manque depuis l'entrée en fonction :

Moi, c'est très important. Puis plus que j'ai l'impression que je m'éloigne de cette identité-là, plus que des fois je ressens un vide. I guess, si ça va moins bien dans ma vie, je suis plus fatigué ou whatever, un moment donné ça finit par être plus noir. (AM06)

[...] parce que je te dirais que ton input créatif... bien, ton input, genre, en tant que personne, t'as vraiment beaucoup moins de temps de t'investir en tant qu'artiste, genre, quand t'es manager, parce que tu vas passer plus de temps à manager les gens, puis être en meeting, puis à faire avancer les choses, plutôt qu'à produire des choses, genre (AM05)

Nous pouvons y comprendre que la transition d'un rôle créatif à un rôle administratif est quelque chose qui soulève des émotions fortes chez nos participants. En comparant cette transition à un sentiment de deuil, les participants évoquent clairement leur sentiment de perte identitaire.

En résumé, les artistes qui deviennent gestionnaires sont confrontés à des tensions reliées à la tâche, à la direction et aux subordonnés. Ces tensions soulèvent des difficultés de transition, des difficultés d'identification qui inclut un sentiment de perte identitaire à plusieurs niveaux (perte de connexions humaines, perte d'expression artistique et perte identitaire).

4.3 Stratégies de travail identitaire

Qu'est-ce que les artistes-managers font pour composer avec ces tensions et ces difficultés? Nous avons exploré les stratégies de gestion identitaire de Hennekam (2017) en relation avec les tensions. À la suite de notre analyse approfondie, nous proposons l'hypothèse que l'aspect personnel de ces tensions joue un rôle particulièrement important dans le développement de l'identité des individus, comme le suggèrent Alvesson et Willmott (2002). Cette implication personnelle intensifie l'emploi de stratégies visant à gérer les identités multiples.

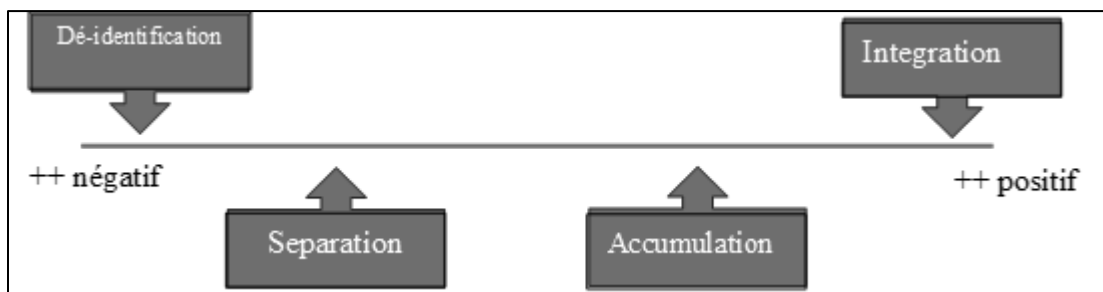
Nous avons choisi de catégoriser ces stratégies en deux groupes distincts: les stratégies dites "positives" (accumulation, intégration) et celles qualifiées de "négatives" (désidentification, séparation). Il est important de noter que cette catégorisation ne fait pas référence à un jugement de valeur. Bien que le discours de nos répondants tend à être plus négatif lorsqu'ils abordent des situations faisant appel aux stratégies "négatives", nous utilisons ce terme dans le contexte spécifique de la psychologie cognitivo-comportementale, tel que défini par Nelson et Craighead (1977). La logique sous-jacente est que les stratégies "négatives" visent à délaissier ou rejeter activement les identités en conflit, ce qui entrave toute

résolution intégrative. À l'opposé, les stratégies "positives" favorisent une intégration ou une synergie entre les différentes identités. Par exemple, dans le cas des artistes managers, elles peuvent incorporer des processus créatifs dans la résolution de problèmes organisationnels. Ceci est illustré par l'un de nos répondants, qui déclare :

« The people who are on the artistic side of management, if we encounter some sort of issue that happens with business, like I am able to kind of just start ping-pong and throwing ideas out there in ways that I find people who don't come from an art background are like they'll think way more analytically about something and they just want this like linear solution. » (AM00).

De plus, nous proposons qu'elles ne sont pas nécessairement séparées mais bien sur un continuum; autrement dit, les stratégies qui marquent un plus grand impact identitaire, tel que la désidentification et l'intégration, se trouveraient aux extrémités tandis que la séparation et l'accumulation seraient plus proches du centre.

Figure 4.1 Interprétation du gradient des stratégies de travail identitaire



Cette logique est observable dans le nombre de références codées, où la désidentification possède le plus grand nombre de références qui lui sont attachées, tandis que l'intégration ne contient aucune référence à des tensions. On observe la même tendance pour la séparation et l'accumulation, où certaines tensions peuvent être liées à la première, mais la séparation, par son caractère négatif, contient davantage de références aux tensions.

En somme, l'analyse des données met en lumière l'alignement des différentes tensions avec les stratégies de gestion des identités en tension de Hennekam (2016). Les résultats révèlent une distinction claire entre

des stratégies positives et négatives et montrent une gradation dans les réponses selon la stratégie employée. L'importance des catégories de difficultés et de pertes dans les discussions des répondants souligne le caractère hautement personnel et complexe de ces tensions. Ces constats, reflétés dans la répartition des références d'encodage, apportent une vision nuancée concernant la compréhension de la manière dont les individus gèrent les tensions identitaires, enrichissant ainsi notre compréhension des dynamiques complexes à l'œuvre chez les artistes-managers.

4.3.1 Facteurs influençant le choix des stratégies : l'association identitaire et l'ancienneté

Maintenant que nous avons acquis une vision plus holistique des tensions et des stratégies qui en découlent, il convient de diriger notre regard vers les différents facteurs contextuels et personnels qui déterminent l'utilisation des diverses stratégies face aux tensions identitaires. Notre analyse s'est concentrée sur deux grands thèmes qui sont ressortis de nos données. Le premier thème concerne les stratégies de gestion selon l'identification. Il s'agit d'examiner comment les individus associent ou dissocient leurs identités dans le processus de gestion des tensions, et comment ces associations influencent le choix et l'efficacité des stratégies employées. Le second thème se penche sur les stratégies selon l'ancienneté. Ici, nous explorons comment l'expérience dans un rôle de gestion en industrie créative peut influencer la manière dont les tensions sont perçues et gérées.

Au cours de nos analyses, certains liens intéressants ont émergé. En classifiant nos répondants, nous avons jugé pertinent d'ajouter leur niveau d'identification, à savoir l'identité artistique, l'identité managériale et l'identité de manager artiste. Bien que nous ayons sondé dans notre entretien à quel degré les répondants s'associaient à chacune de ces identités, il s'est avéré nécessaire d'introduire une catégorie supplémentaire, l'identification « ambivalente », en plus des niveaux de faible, moyenne et forte. Le niveau d'identification est inspiré par les travaux de Szostak et Sułkowski (2020). L'ajout de l'identification dite « ambivalente » face à une identité en particulier émane de certains propos de nos répondants qui semblaient simultanément fortement et faiblement associés à une identité.

Tableau 4.1 Stratégie de dé-identification selon l'association aux identités et l'ancienneté

| | F : Dé-identification | G : junior | H : intermédiaire | I : sénior | J : experts |
|---|-----------------------|------------|-------------------|------------|-------------|
| 1 : Forte association à l'identité créative | 14 | 9 | 0 | 1 | 4 |
| 2 : Moyenne association à l'identité créative | 4 | 0 | 3 | 0 | 1 |
| 3 : Faible association à l'identité créative | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 : Association ambivalence à l'identité créative | 8 | 0 | 8 | 0 | 0 |
| 5 : Forte association à l'identité de manager | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 6 : Moyenne association à l'identité de manager | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 7 : Faible association à l'identité de manager = Faible | 20 | 9 | 11 | 0 | 0 |
| 8 : Association ambivalente à l'identité de manager | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| 9 : Fort sentiment d'être Artiste-manager | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 10 : Moyen sentiment d'être Artiste-manager | 6 | 0 | 1 | 1 | 4 |
| 11 : Faible sentiment d'être Artiste-manager | 12 | 9 | 3 | 0 | 0 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 12 : Sentiment ambivalent d'être Artiste-manager | 7 | 0 | 7 | 0 | 0 |
|--|---|---|---|---|---|

Avant de continuer, une explication de ce tableau ainsi que les tableaux qui suivront est de mise. Tout à gauche sur l'axe vertical, nous avons les différentes identités ainsi que le niveau d'association de chacune. Sur l'axe horizontal, nous avons, en premier lieu, la stratégie, peu importe l'expérience, identifiée en orange. Puis, celle-ci est décortiquée selon leur ancienneté dans le milieu créatif. Nous avons identifié 4 niveaux d'ancienneté soit junior (0-2an d'expérience), intermédiaire (3-5ans d'expérience), sénior (6-9ans d'expérience) et experts (plus de 10 ans d'expérience). Les chiffres et les différences de gradient dans les cellules représentent le nombre de codages pour chaque catégorie de répondants et nous permettent de visualiser facilement les tendances dans les codages.

En congruence avec le reste de nos observations et conformément à la théorie Hennekam, 2017, la désidentification apparaît comme la stratégie suscitant la réaction la plus prononcée parmi les participants. Ce qui est particulièrement saillant dans cette observation est la manière dont cette réaction se distribue selon l'association aux identités. Cette tendance peut être interprétée de plusieurs manières. Nous pouvons penser que la désidentification est aggravée par l'interaction avec une identité artistique forte, suggérant une dynamique complexe où les différentes facettes de l'identité peuvent entrer en conflit ou en synergie. Nous observons aussi qu'il existe une incidence plus marquée de cette tendance parmi les employés ayant moins d'expérience comparativement au personnel plus senior. Cette observation pourrait indiquer que l'expérience et la maturité dans un rôle peuvent moduler la manière dont les tensions identitaires sont perçues et gérées. Par exemple, les employés plus expérimentés peuvent avoir développé des stratégies plus efficaces pour naviguer sur ces tensions, ou ils peuvent percevoir ces tensions différemment en raison de leur expérience et de leurs compréhensions accrues de leur rôle et de leur identité.

Tableau 4.2 Stratégie de séparation selon l'association aux identités et l'ancienneté

| | P : Séparation | Q : junior | R : intermédiaire | S : sénior | T : experts |
|---|----------------|------------|-------------------|------------|-------------|
| 1 : Forte association à l'identité créative | 13 | 6 | 0 | 6 | 1 |

| | | | | | |
|---|----|---|---|---|---|
| 2 : Moyenne association à l'identité créative | 3 | 0 | 2 | 0 | 1 |
| 3 : Faible association à l'identité créative | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 : Association ambivalente à l'identité créative | 6 | 0 | 6 | 0 | 0 |
| 5 : Forte association à l'identité de manager | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 6 : Moyenne association à l'identité de manager | 8 | 2 | 0 | 6 | 0 |
| 7 : Faible association à l'identité de manager | 12 | 4 | 8 | 0 | 0 |
| 8 : Association ambivalente à l'identité de manager | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 9 : Fort sentiment d'être Artiste-manager | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 10 : Moyen sentiment d'être Artiste-manager | 10 | 2 | 2 | 5 | 1 |
| 11 : Faible sentiment d'être Artiste-manager | 6 | 4 | 2 | 0 | 0 |
| 12 : Sentiment ambivalent d'être Artiste-manager | 4 | 0 | 4 | 0 | 0 |

La tendance se continue lorsqu'on observe l'autre stratégie négative, soit la séparation. Cependant, on rencontre une moins grande différenciation entre les grappes d'expérience, ce qui renforce notre affirmation selon laquelle ces stratégies s'inscrivent dans une gradation. Puisque la séparation est moins intense comme stratégie, il y a plus de chance que les répondants l'utilisent. Nous notons que l'association forte à l'identité d'artiste et plus faible pour les identités plus managériales est encore une variable qui semble porter les gens à utiliser ces stratégies.

Tableau 4.3 Stratégie d'accumulation selon l'association aux identités et l'ancienneté

| | A : Accumulation | B : junior | C : intermédiaire | D : sénior | E : experts |
|---|---------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------|
| 1 : Forte association à l'identité créative | 6 | 4 | 0 | 2 | 0 |
| 2 : Moyenne association à l'identité créative | 5 | 2 | 2 | 0 | 1 |
| 3 : Faible association à l'identité créative | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 |
| 4 : Association ambivalente à l'identité créative | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| 5 : Forte association à l'identité de manager | 4 | 0 | 0 | 3 | 1 |
| 6 : Moyenne association à l'identité de manager | 7 | 6 | 0 | 1 | 0 |
| 7 : Faible association à l'identité de manager | 4 | 0 | 4 | 0 | 0 |
| 8 : Association ambivalente à l'identité de manager | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 : Fort sentiment d'être Artiste-manager | 4 | 2 | 0 | 1 | 1 |
| 10 : Moyen sentiment d'être Artiste-manager | 6 | 4 | 1 | 1 | 0 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 11 : Faible sentiment d'être Artiste-manager | 5 | 0 | 2 | 3 | 0 |
| 12 : Sentiment ambivalent d'être Artiste-manager | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |

L'accumulation est considérée comme une stratégie « positive ». Nous observons un net déclin dans son utilisation, une constatation qui rejoint la littérature existante (Hennekam, 2017). Cette tendance est également reflétée dans un étalement de la codification, indiquant une distribution plus diversifiée de cette stratégie parmi les répondants. Les dynamiques liées à l'identification présentent également des changements intéressants dans ce contexte. Les individus ayant des associations moyennes aux identités managériales semblent plus susceptibles de déclarer avoir utilisé cette stratégie. Finalement, nous voulons souligner que l'ancienneté ne semble pas jouer un rôle dans la préférence pour cette stratégie.

Tableau 4.4 Stratégie d'intégration selon l'association aux identités et l'ancienneté

| | K : Intégration | L : junior | M : intermédiaire | N : sénior | O : experts |
|---|-----------------|------------|-------------------|------------|-------------|
| 1 : Forte association à l'identité créative | 17 | 0 | 0 | 5 | 12 |
| 2 : Moyenne association à l'identité créative | 9 | 4 | 1 | 0 | 4 |
| 3 : Faible association à l'identité créative | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 : Association ambivalente à l'identité créative | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 : Forte association à l'identité de manager | 11 | 0 | 0 | 0 | 11 |

| | | | | | |
|---|----|---|---|---|----|
| 6 : Moyenne association à l'identité de manager | 9 | 4 | 0 | 5 | 0 |
| 7 : Faible association à l'identité de manager | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 8 : Association ambivalente à l'identité de manager | 5 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| 9 : Fort sentiment d'être Artiste-manager | 10 | 4 | 0 | 2 | 4 |
| 10 : Moyen sentiment d'être Artiste-manager | 15 | 0 | 0 | 3 | 12 |
| 11 : Faible sentiment d'être Artiste-manager | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 12 : Sentiment ambivalent d'être Artiste-manager | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

La dernière stratégie identifiée par la littérature est l'intégration, une approche complexe qui requiert une méta-identité permettant de capitaliser sur les aspects complémentaires des identités en tension. Le premier point à souligner concerne le biais des répondants selon leur identification aux identités. Cette stratégie semble être principalement utilisée par ceux qui ont une association plus forte à toutes leurs identités, comparativement aux autres stratégies. La nature intégratrice de cette stratégie semble particulièrement propice à aider les individus à s'identifier à plusieurs identités, même lorsqu'il existe des tensions entre elles. De plus, il semble y avoir un effet de l'expérience sur l'utilisation de cette stratégie. En effet, nous constatons que les individus ayant plus de 6 ans d'ancienneté, et particulièrement ceux avec plus de 10 ans d'expérience, sont plus susceptibles de rapporter utiliser la stratégie d'intégration dans leur quotidien et dans la manière dont ils font face aux tensions identitaires.

Pour conclure cette section, rappelons que notre étude a examiné les stratégies utilisées par les artistes-managers pour naviguer dans les tensions identitaires. Ces stratégies se manifestent en quatre catégories principales : la désidentification, la séparation, l'accumulation et l'intégration. Tous nos répondants ont

utilisé au moins une de ces stratégies. Nos observations mettent en lumière la gradation de celles-ci, ainsi qu'un effet important des aspects personnels tels que l'association identitaire et l'ancienneté. Nous avons pu observer que la désidentification et la séparation sont plus fréquentes chez ceux ayant une faible association avec les identités managériales, tandis que l'accumulation décline en utilisation. L'intégration, en revanche, est privilégiée par ceux ayant une forte association avec toutes leurs identités, en particulier chez les individus plus expérimentés. Ces résultats mettent en lumière la complexité et la nuance des réponses face aux tensions identitaires chez les artistes-managers. De plus, ils nous donnent des pistes pour mieux comprendre comment différents contextes et caractéristiques individuelles peuvent permettre ou favoriser l'utilisation de stratégies dites plus « positives ».

4.4 Synthèse des résultats

Plusieurs résultats ont émergé de nos analyses concernant les stratégies par lesquelles les artistes-managers font face aux tensions identitaires. En somme, il apparaît que les répondants éprouvent des tensions identitaires lorsqu'ils entament une carrière dans un poste de gestion. Le type de tensions est également similaire entre les répondants, ce qui met en évidence l'influence du contexte de travail, en l'occurrence les entreprises créatives plus indépendantes. Ces tensions apparaissent comme identitaires, car elles touchent profondément les définitions de soi des individus ; elles soulèvent des difficultés lors de la transition d'artiste vers manager, des difficultés d'identification à la position de manager incluant un sentiment de perte à plusieurs niveaux. Les répondants engagent plusieurs stratégies pour composer avec ces tensions : l'intégration, la séparation, la désidentification et l'accumulation. La majorité des tensions semblent mener à l'utilisation de la désidentification et de la séparation, particulièrement pour les tensions liées aux processus internes comme l'identification et la connexion aux autres. Finalement, nos données ont permis d'observer l'évolution des stratégies en fonction de l'expérience professionnelle. Il existe une gradation claire entre les stratégies employées par les individus juniors et ceux plus expérimentés. Les premiers manifestent une préférence marquée pour la désidentification et la séparation. À mesure que l'expérience s'accroît, la tendance s'oriente vers l'utilisation de stratégies plus positives. Cette évolution est particulièrement flagrante lorsque l'on compare les individus juniors aux très séniors, ces derniers ayant une propension à utiliser presque exclusivement des stratégies d'intégration. En

conclusion, ces résultats constituent une contribution substantielle à notre compréhension des dynamiques complexes de gestion des tensions identitaires chez les artistes-managers. Ils offrent des perspectives nuancées qui seront mises en relation avec la littérature existante, dans le chapitre suivant, soit la discussion.

CHAPITRE 5

DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous aborderons les résultats saillants de notre recherche, en les mettant en relation avec la littérature académique existante. Nous commençons par discuter brièvement des artistes-managers. Par la suite, nous élaborons sur nos résultats concernant les tensions identitaires exprimées par nos répondants. Puis nous discuterons des stratégies de gestion des tensions identitaires. En conclusion, nous reviendrons et mettrons à jour notre modèle théorique. Ces axes de discussion nous permettront de souligner les contributions majeures de notre recherche.

5.1 Les artistes-managers

L'identité d'artiste-manager est l'un des concepts centraux de cette recherche. Elle représente l'intégration plus ou moins forte des identités d'artiste et de manager. Nous tenons à préciser qu'après nos entretiens, nous utilisons "artiste" comme un synonyme de "personne créative". Il existe peu de mentions de cette identité dans la littérature actuelle, d'où l'intérêt de la démystifier. Un des articles qui a inspiré la présente recherche nous a permis de donner une direction à nos conclusions et observations. Szostak & Sułkowski (2021) ont pavé la voie dans leurs observations et ont identifié des situations et des qualités mettant en relation l'identité d'artiste et de manager. Selon leurs observations, une des plus grandes similitudes entre les deux identités est le séquençement du travail, qui commence par une phase conceptuelle puis se transforme en quelque chose de plus concret et applicable. De plus, ils soulignent que les deux types de travail ne nécessitent pas forcément d'éducation spécialisée (Szostak et Sułkowski, 2021), chose qui nous a été également rapportée par beaucoup de nos répondants, particulièrement concernant l'identité de manager. La plupart d'entre eux ont été promus sans avoir eu une formation en gestion.

Il est intéressant de voir comment nos répondants expliquent leur vision d'artiste-manager. Nous pouvons observer dans leurs propos qu'il semble exister une conscience de leur position en tant qu'artiste et de manager. Beaucoup de nos répondants ont des propos rejoignant la littérature du cadre intermédiaire

(Gjerde et Alvesson, 2020 ; Sims, 2003), telle que des mentions de recevoir des ordres "d'en haut" tout en donnant eux-mêmes des directives. Ou bien, d'avoir à changer de vocabulaire selon l'audience à laquelle ils s'adressent ; ils font mention de chapeaux qu'ils enlèvent et qu'ils mettent selon le contexte, de modules de compétence qu'il faut activer au bon moment. Cette sensibilité artistique ajoutée permet de mieux comprendre les différentes tendances dans les industries afin de diriger le style du projet et d'approfondir la compréhension envers non seulement le fonctionnement de l'équipe, mais aussi ce qui fait en sorte qu'un projet est populaire ou non. Un de nos répondants explique que c'est « vital » que le management vienne de l'industrie, au risque de sacrifier le bonheur de l'artiste pour le bien de l'équipe et du projet. Les répondants soulignent maintes fois le fait que c'est « différent » que de la gestion normale, ce qui valide en partie l'existence de l'identité d'artiste-manager.

Il est aussi intéressant, pour la compréhension de l'identité d'artiste-manager, de voir comment ces derniers semblent se positionner envers cette identité. Lorsqu'ils discutent de leur identité, on ressent un élément de temporalité concernant celles-ci, puisque les personnes étaient des artistes (ou des personnes créatives,) souvent bien avant d'avoir été managers. Cet effet de temps semble créer un biais d'identification, car cette identité a été solidifiée à travers leur parcours (Alvesson & Willmott, 2002). Du fait aussi qu'ils œuvrent dans des organisations plus petites, la plupart ont encore des tâches créatives à faire. « *Je fais vraiment... le poste en gestion finalement, il s'est rajouté, on va dire, à mon quotidien de conceptrice* » (AM10), nous explique une répondante.

D'autres points communs concernant la perception de l'identité d'artiste-manager sont ressortis dans les propos de nos répondants. Un des aspects fondamentaux qui motive les artistes-managers semble être soutenir et faire grandir les artistes de leur équipe. Maintes fois, on nous a mentionné qu'un des principaux intérêts était de justement voir le progrès qu'une personne fait dans ses compétences et dans son actualisation artistique. Certains répondants rapportent même tirer une certaine satisfaction du rendu des personnes de leurs équipes, chose qui remplace en partie le fait de créer soi-même. Cette particularité peut, en partie, venir moduler l'auto-perception des artistes-managers, permettant ainsi de se positionner en tant que mentor et professeur plutôt que manager. Ces observations s'alignent avec les travaux de Gotsi (2010) qui a observé que les managers dans des firmes de design utilisaient des techniques de mentorat afin de les aider à intégrer leur artiste « pratique » soit le travailleur créatif que nous avons identifié (Gotsi, 2010)

Parallèlement, un discours très présent chez nos répondants concerne leur niveau de compétence comparativement à leur équipe. Très souvent, il a été soulevé qu'ils ne fussent pas les meilleurs, les plus doués ou les plus créatifs. Certains soulignent que c'est un processus d'acceptation et de lâcher prise sur l'égo d'artiste pour être capable d'être une force positive dans l'équipe. De plus, certains de nos répondants ayant plus d'expérience dans ce genre de poste soulignent à quel point la nouvelle génération d'artiste les impressionnent et à quel point ces réalisations les mènent à se sentir moins compétents d'un point de vue technique. Cette réalité semble faciliter l'appropriation du poste et l'identité de manager. Elle semble permettre de distancer la valeur qui est accordée aux compétences artistiques en créant un besoin de changer les priorités et les piliers identitaires chez un artiste devenu manager, particulièrement en lien avec l'emploi. Nous avançons que ce processus est explicable par le modèle d'Alvesson et Willmott (2002), car il intègre non seulement l'auto-perception, mais aussi les influences externes pour guider le travail identitaire. Un artiste qui devient manager, selon nos observations, fait non seulement moins de tâches artistiques, mais côtoie un environnement de travail différent. Il a moins de proximité avec le personnel créatif, mais plus avec des gestionnaires. L'influence des gestionnaires et le travail identitaire qui en découle semble aider à sculpter la nouvelle identité d'artiste manager.

Comme énoncé à plusieurs reprises dans cette recherche, le travail identitaire est un processus sans fin (Alvesson et Willmott, 2002). Les individus traversent continuellement des phases variées de travail identitaire au cours de leur existence. Nos répondants attestent vivre un processus similaire dans leur environnement professionnel, en se construisant diverses identités à des niveaux d'intensité fluctuants. Bien que la coexistence de multiples identités, surtout si elles sont régies par des codes sociaux et des valeurs contradictoires, puisse engendrer des tensions (Gotsi et al., 2010; Hennekam, 2017), il semble possible de les mobiliser de manière synergique pour capitaliser sur les atouts de chacune, dans de nouveaux contextes (Elstad et Jansson, 2020; Hennekam, 2017). Notre étude contribue ainsi à nuancer et à éclairer l'identité de l'artiste-manager. Deux exemples de fluctuation identitaire, phénomène qui est habituellement relié à la séparation ou l'accumulation, nous ont été rapportés. Le premier se manifeste lorsque l'artiste-manager est sollicité pour effectuer un travail technique. Ces situations sont plus fréquentes dans les petites entreprises, où les contraintes budgétaires obligent les employés à assumer des responsabilités multiples (Crogan, 2018). Nos répondants semblent apprécier ces opportunités, probablement parce qu'elles leur permettent de renouer avec leur dimension créative pratique, surtout dans des contextes où ils estiment manquer d'occasions de créer. La seconde situation concerne leur rôle de manager intermédiaire. Certains de nos répondants, notamment ceux dotés d'une expérience plus

conséquente, ont indiqué que ce rôle exigeait une grande capacité à osciller entre les identités de manager et d'artiste. Cette observation est en accord avec la littérature existante, où les répondants se décrivent souvent comme des "parapluies" ou des "traducteurs" entre la direction exécutive et les subordonnés (Gjerde et Alvesson, 2020; Sims, 2003). Ils défendent la réalité des artistes face à des demandes incompatibles concernant, par exemple, la productivité, ou sont en mesure de traduire les besoins de leurs artistes auprès de la haute direction.

En somme, nous réitérons la complexité de l'identité d'artiste-manager, un concept encore peu exploré dans la littérature académique. Les témoignages de nos répondants ajoutent des nuances à la littérature existante, révélant une conscience aiguë de leur double rôle et des défis et opportunités qui en découlent. Ils mettent également en avant la valeur ajoutée des compétences artistiques dans le management, tout en soulignant les tensions identitaires inhérentes à cette dualité. Ces observations s'alignent avec des travaux antérieurs sur le travail identitaire et la régulation identitaire dans des contextes professionnels variés (Alvesson & Willmott, 2002; Gotsi, 2010). Il est à noter que cette identité d'artiste-manager n'est pas statique, mais dynamique, influencée de près ou de loin par des facteurs externes et internes, et sujette à des révisions tout au long de la carrière selon les projets ou la trajectoire professionnelle. Cette fluidité identitaire, bien que source potentielle de tensions, offre également des opportunités de synergie et d'innovation, ce qui nous mène à notre prochain point de discussion.

5.2 Les tensions identitaires

Dans la section des résultats, nous avons abordé les tensions vécues par nos répondants. La littérature existante évoque souvent les tensions ressenties par les individus, que ce soit dans leur vie quotidienne ou dans leur rôle professionnel. Cependant, elle est souvent peu explicite sur la nature même de ces tensions (Beech, 2008; Peltoniemi, 2015). Ce manque est encore plus prononcé dans les études portant sur le travail d'artiste au sein des entreprises créatives (Bain, 2005). Les chercheurs se sont principalement concentrés sur les conséquences de ces tensions, laissant ainsi une lacune dans la littérature existante. Nous estimons qu'il est important de comprendre les tensions, afin d'être en mesure de mieux soutenir les artistes-managers au sein de leurs entreprises. Dans les prochains paragraphes, nous discuterons des

trois types de tensions que nous avons identifiés chez nos répondants : les tensions liées aux tâches, celles liées à la direction et celles liées aux subordonnés. Nous aborderons également de possibles conséquences de ces tensions, que nous identifions comme étant les difficultés de transition, les difficultés d'identification et le sentiment de perte.

5.2.1 Retour sur les tensions

Les tensions liées aux tâches, à la direction, et aux subordonnés se révèlent être des défis prédominants pour les artistes-managers dans les milieux créatifs, illustrant la complexité du passage du travail créatif au rôle managérial. Cette transition est marquée par une perte de plaisir et une confrontation avec des réalités organisationnelles qui s'éloignent des considérations artistiques, exacerbant les tensions idéologiques et personnelles (Beech, 2008; Cohendet et al., 2012; Zackariasson et Wilson, 2012). Les artistes-managers rapportent une frustration due à la diminution du plaisir dans leur travail, attribuable à la gestion de la productivité et à l'adoption de rôles qui semblent contre leur nature, soulignant une perception d'incompatibilité entre les identités artistique et managériale, particulièrement chez ceux ayant moins d'expérience managériale (Alvesson et Willmott, 2002; Peltoniemi, 2015; Bain, 2005; Koppman, 2014).

Les tensions avec la direction révèlent une incompréhension des spécificités du travail créatif de la part du haut management, mettant en évidence un manque de considération pour l'expertise artistique et les processus de création. Nos répondants rapportent avoir la double tâche de gérer leurs subordonnés tout en éduquant la direction sur les réalités du travail créatif, créant des frictions lorsque les décisions organisationnelles ignorent l'aspect émotionnel du travail artistique (Koppman, 2014; Townley et al., 2009; Taylor et Littleton, 2012).

Concernant les tensions avec les subordonnés, les artistes-managers rapportent faire face à une jalousie envers ceux qui conservent un rôle purement créatif et à la frustration de ne pas progresser aussi rapidement dans leur propre pratique artistique. Cette situation est contrastée par une prise de conscience des enjeux organisationnels qui peut favoriser une identification plus forte avec l'identité

managériale, malgré les dilemmes de priorisation entre les objectifs artistiques et organisationnels (Gjerde et Alvesson, 2020; Alvesson et Willmott, 2002; Brown, 2015).

Ces tensions illustrent la complexité du travail identitaire chez les artistes-managers, marqué par la nécessité de concilier des identités multiples et parfois conflictuelles. Elles mettent en évidence la dualité de leur rôle et suggèrent un besoin de stratégies de gestion adaptées aux spécificités des environnements créatifs. Ces constats ouvrent des pistes pour des recherches futures sur la régulation identitaire et les mécanismes permettant de mieux intégrer les dimensions artistique et managériale dans les pratiques organisationnelles, soulignant l'importance de développer des modèles de gestion qui reconnaissent et valorisent la spécificité du travail créatif (Bilton et Leary, 2002; Deuze, 2007; Townley et al., 2009).

5.2.2 Effets des tensions

Les tensions ont non seulement un effet sur les stratégies de gestion identitaire, mais aussi des impacts sur la personne qui les subit. Afin de broser un portrait complet du travail identitaire que vivent les artistes-managers, il est intéressant de comprendre comment se manifestent les effets des tensions, car ces dernières auront une incidence sur les stratégies de gestion des tensions. De plus, tout comme les tensions, peu de recherche existe concernant les effets de celles-ci, particulièrement dans le domaine créatif.

Les effets de tensions les plus rapportés sont les difficultés, on y retrouve deux types significatifs. Premièrement, nous rencontrons les difficultés d'identification avec le rôle de manager. On parle peu de cet aspect dans la littérature sur les milieux organisationnels créatifs, nous tenons donc à approfondir celui-ci. Nous croyons que cela peut être comprise en partie avec le modèle d'équation créativité-efficacité organisationnelle et d'une faille dans les mécanismes de régulation identitaire. Rappelons que le modèle de Szostak et Sułkowski (2020), comporte 4 axes allant du moins créatifs/efficaces (e reproducteur) au plus créatif/efficace (le créateur). Nous allons toutefois plus loin que ces auteurs en abolissant la vision dichotomique des rôles. La plupart des répondants qui rapportent vivre ces difficultés semblent se trouver dans un troisième axe, où la créativité est grande, mais l'efficacité organisationnelle est faible, soit l'artisan. Ce positionnement face à l'efficacité organisationnelle, qu'il soit conscient ou non, laisse présager que les tentatives de régulations identitaires faites par les acteurs organisationnels créent de la résistance plutôt que de l'acceptation des identités managériales ; l'identité de soi s'aligne davantage aux régulations de l'identité créative. Les trois types de tensions vécues que nous avons identifiés viennent renforcer les

régulations identitaires de l'identité créative en créant des irritants concrets chez l'artiste-manager. Nous pouvons bien percevoir les différentes sources de régulation identitaires dans les propos des répondants. La mention des qualifications et du malaise à être en situation d'autorité face à des gens qui ont plus d'expérience illustre quel pôle de régulation identitaire est plus fort dans le travail identitaire, soit le côté artistique. Certains de nos répondants sont aussi très critiques envers les artistes-managers qui œuvrent dans des postes hybrides. Toutefois, ce n'est pas le seul type de difficulté qui est vécue par nos répondants.

Le deuxième effet des tensions observé touche les difficultés liées à la transition. La transition de rôle et de carrière a une littérature riche et vaste qui débode du cadre de ce travail de recherche (Boudreau et al., 2014 ; Elstad et Jansson, 2020 ; Hennekam, 2017). Nous savons aussi que les périodes de transition sont des périodes propices à des épisodes forts de travail identitaire (Bolander et al., 2019) et nos données viennent supporter la littérature à ce sujet. Les propos de nos répondants sont souvent centrés sur l'insatisfaction et la difficulté de faire les nouvelles tâches, ce qui suggère que cette difficulté découle des tensions liées aux tâches. Les répercussions de la difficulté de transition sont maintes ; nous pouvons penser à une prolongation du travail identitaire, un niveau plus élevé de stress, une réduction de la qualité de vie (Bolander et al., 2019 ; Boudreau et al., 2014 ; Elstad et Jansson, 2020). Ce résultat permet de mettre en lumière l'utilité de bien préparer les futurs gestionnaires dans le domaine créatif, soit en les épaulant avec l'accès à des programmes de formation spécialisés, tel qu'Elstad et Jansson (2020) proposent, ou bien de s'assurer que les postes de gestionnaires créatifs soient empreints de possibilités de rester un peu créatifs. Cette deuxième recommandation est tirée des propos de nos répondants. Nous avons pu observer que pour ceux qui avaient toujours une possibilité d'être créatifs dans leur travail, la transition semblait moins douloureuse, tandis que l'inverse était rapporté par ceux dont le poste était plus purement managérial.

Bien que nous les caractérisions comme des effets des tensions, il reste des réflexions à avoir concernant leur relation avec les tensions. À la suite de notre analyse, nous offrons une piste de réflexion à explorer. Il est probable que cette perception d'être une conséquence des tensions vienne du fait que ces thèmes sont émergents et notre compréhension de ceux-ci est relativement faible. La relation pourrait être inversée et même cyclique. Une recherche plus approfondie sur les interactions entre ces concepts est à faire.

5.2.3 Sentiments de perte

La dernière pièce de l'équation permettant de répondre à notre question de recherche est un thème émergent. En parallèle aux tensions, nos répondants mentionnent, directement ou indirectement, vivre des sentiments de perte. Puisque l'identité créative est fondamentale pour les artistes (Hennekam, 2017), l'expérience de ces sentiments de perte est logique. Notre contribution est de souligner non seulement que ces sentiments constituent une variable influençant le travail identitaire des artistes devenant managers, au même titre que les tensions, mais aussi d'identifier ceux qui ressortent des propos de nos répondants. Trois thèmes principaux ont été identifiés : le sentiment de perte de connexion au monde artistique, la perte d'expression artistique et la perte d'identité artistique.

Bien que la relation avec les subordonnés puisse générer des tensions dans leur quotidien, les artistes-managers semblent vivre également des sentiments de perte de connexion avec ceux-ci au point de vue artistique. Leur nouvelle position hiérarchique crée un clivage dans les relations personnelles et les échanges artistiques qui habitent habituellement leur quotidien. Les échanges deviennent plus formels, un sentiment de responsabilité s'installe, et l'impression que les choses ne peuvent plus être prises aussi à la légère émerge. Cette spirale aboutit, comme nous l'explique un de nos répondants, à une déconnexion des outils artistiques et de ceux qui les utilisent. Sachant que l'approbation des autres artistes et du monde créatif est un aspect important de l'identité artistique (Koppman, 2014), il est donc envisageable de voir un lien entre la perte de ce réseau d'influence et d'approbation et des épisodes de travail identitaire.

Le deuxième type de sentiment de perte discuté par nos répondants est la perte d'expression créative. En acceptant de prendre un poste de gestion, la plupart des artistes-managers semblent conscients que leurs opportunités de faire des choses créatives vont nécessairement diminuer ; cependant, beaucoup sont surpris à quel point les tâches managériales deviennent prédominantes dans leur quotidien. Avoir à prendre des décisions à haut niveau, gérer du personnel, faire des rapports, à gérer des projets, etc., sont toutes des tâches que les artistes-managers ont désormais à accomplir, mais le nombre d'heures de travail, lui, reste le même. Ils se voient donc obligés de laisser la partie créative aux autres. C'est ce besoin de « *mettre les mains dedans* » (AM02) qui n'est plus assouvi. C'est un sentiment de perte qui est douloureux, car non seulement ils doivent mettre de côté les tâches liées très étroitement à leur identité principale, mais ils restent également entourés du processus créatif sans pouvoir y participer activement, créant de

la frustration et une baisse de la satisfaction au travail, comme l'a déjà identifié Beech (2016). Ceci, en concert avec les tensions identitaires identifiées plus tôt, va influencer les stratégies qui seront utilisées pour gérer les identités en tension. Nous observons aussi des comportements et attitudes différents selon l'intensité des sentiments de perte d'expression créative. Puisque tous nos répondants œuvrent dans le milieu indépendant, ils font face à des structures plus atypiques et habituellement moins rigides quand il en vient à la définition des postes (Crogan, 2018 ; Styhre et Remneland-Wikhamn, 2021). Ils ont donc plus de chances d'avoir des opportunités de faire des tâches créatives, du fait du besoin organisationnel d'utiliser au maximum le peu de ressources qu'ils ont.

Si nous comparons les propos des artistes-managers qui ont la chance de faire des tâches créatives dans leur quotidien à ceux qui n'ont pas cette possibilité, nous pouvons observer que leurs propos sont plus positifs et ils semblent avoir une plus grande satisfaction au travail. Inversement, les personnes prises avec uniquement des tâches administratives rapportent une nette détérioration de leur bien-être au travail. Plusieurs de ces répondants ont mentionné la possibilité, ou même dans un cas, l'inévitabilité de quitter le poste de gestion pour retourner dans un poste uniquement créatif. Tout n'est pas perdu si un artiste-manager n'a malheureusement pas accès à des tâches créatives. Une technique permettant de mitiger cette perte a été identifiée dans certains discours. Au lieu de s'identifier directement au processus créatif, certains artistes-managers se voient comme des facilitateurs du processus créatif, ce qui leur permet de prendre une part d'agence dans ce processus et ainsi de satisfaire leur désir créatif. Bien que ce ne soit pas un remplacement complet de l'acte de créer, cette stratégie d'intégration semble mitiger certains aspects négatifs du sentiment de perte et donc favoriser un travail identitaire plus intégrateur entre les deux identités.

Le dernier type de sentiment de perte est lié à la perte d'identité artistique. Étant donné que l'identité d'artiste et de personne créative est considérée comme étant la base du soi, ces sentiments de perte sont vécus difficilement. Le langage que nos répondants utilisent est frappant, évoquant des sujets tels que la mort et le deuil de leur identité artistique. Ces propos montrent jusqu'à quel point la transition d'artiste vers un rôle de management peut être éprouvante et pourquoi le travail identitaire de ces personnes peut être difficile. Le travail identitaire qu'ils vivent vient changer de manière fondamentale leur soi artistique pour arriver à intégrer leur nouveau poste. Cet apport ajoute une couche de complexité aux processus que vivent les artistes-managers, car tous leurs propos semblent teintés, de près ou de loin, de ce sentiment de perte. Nous pouvons donc imaginer que quelqu'un qui vit ou qui a vécu un fort sentiment de perte

identitaire sera plus enclin à utiliser des stratégies de gestion identitaire négatives, car son expérience aura été plus difficile. L'intensité du sentiment peut aussi modérer l'effet des tensions sur le choix des stratégies utilisées. Nous proposons qu'un niveau intense de sentiment de perte puisse modérer négativement le choix des stratégies, même si leurs tensions sont basses, leur niveau d'association aux identités est élevé et qu'ils ont de l'expérience. À l'inverse, un faible sentiment de perte pourrait permettre une transition et une acceptation identitaire plus aisée, même si les autres variables sont plus négatives.

En somme, nous avons mis en lumière une nouvelle variable influençant le travail identitaire des artistes managers, soit les sentiments de perte. Plus précisément, trois sentiments de perte ont été identifiés dans les propos de nos répondants, soit : le sentiment de perte de connexion, de perte d'expression artistique et de perte d'identité.

5.3 Les stratégies de gestion de tensions identitaires

Le dernier point de discussion qui nous semble important est celui des stratégies de gestion de tensions identitaires. Bien que nous ayons adopté les stratégies identifiées par Hennekam (2017), les résultats de notre échantillon présentent certaines divergences. Le premier écart majeur concerne les participants à l'étude. Tandis que Hennekam (2017) a exclu tous les participants œuvrant activement en tant qu'artistes, nous nous sommes inspirés des travaux de Gotsi et ses collègues (2010) pour ne sélectionner que des individus exerçant des rôles créatifs au sein d'entreprises créatives. Par conséquent, notre recherche s'inscrit dans un domaine relativement inexploré de la littérature académique. En somme, nous avons tenté d'appliquer les stratégies identifiées par Hennekam (2017) dans un contexte créatif, en postulant que la transition d'un rôle créatif à un rôle de gestionnaire pourrait simuler le passage d'un artiste à un poste dans une industrie non créative.

Lorsque nous comparons la fréquence à laquelle les stratégies sont mentionnées par nos répondants, nous constatons une différence importante en faveur des stratégies dites négatives. Hennekam (2017) souligne que la stratégie la plus utilisée est la séparation. Cependant il n'est pas clair comment ses répondants ont été assignés à une stratégie en particulier. De notre côté, nous avons opté pour une approche qui identifie les propos des participants plutôt que de les associer à une seule stratégie en matière d'identité. Cette méthodologie nous a permis de quantifier les différentes stratégies mentionnées, directement ou

indirectement, dans les discours des participants. Nos résultats indiquent que la stratégie de dé-identification revient plus souvent que la séparation, contrairement aux observations de Hennekam (2017).

Pour expliquer ce phénomène, nous soulignons d'une part que nos participants ont exprimé une insatisfaction concernant certains aspects du travail créatif. Cette observation suggère que la dissociation pourrait être une stratégie négative tout de même attrayante pour les personnes créatives, car elle permet de séparer la perte d'autonomie dans le processus de création au travail et leur pratique créative personnelle, sans quoi les limites entre les deux domaines peuvent rester à se mélanger et créer des tensions additionnelles.

D'autre part, en ce qui concerne les tensions liées aux identités de manager et d'artiste, de nombreux répondants ont indiqué qu'ils cherchaient à compenser la perte de créativité en s'engageant dans des activités en dehors du travail. Le vocabulaire employé par les répondants, souvent en référence à une forme de "mort" d'une partie de leur identité, souligne la difficulté de concilier et les tensions inhérentes à avoir des identités ayant des valeurs opposées. Cette observation est en accord avec les résultats de Hennekam (2017), qui a également noté que la dé-identification pouvait se manifester par des attitudes instrumentales envers les activités non liées à l'identité artistique. Nous tenons à noter que notre recherche ne prétend pas offrir une analyse exhaustive des mécanismes sous-jacents à ces stratégies. Néanmoins, nos observations sur l'utilisation de la dé-identification, notamment par la distanciation émotionnelle, enrichissent la compréhension des comportements associés à cette stratégie. De plus, l'exploration de l'engagement dans des activités créatives en dehors du contexte professionnel pourrait fournir un soutien supplémentaire aux artistes-managers confrontés à des tensions dans leur environnement de travail.

Les deux stratégies négatives de gestion de l'identité, à savoir la séparation et la dé-identification, sont unifiées par les émotions exprimées par nos répondants. La littérature existante, notamment l'article de Hennekam (2017), indique que la séparation est une stratégie mentalement exigeante et nos données abondent dans le même sens. Des commentaires tels que « *c'est weird* » ou « *je cope* » (AM06) illustrent le ton émotionnellement chargé associé à cette stratégie. De plus, le sentiment d'aliénation vis-à-vis du rôle de manager est fréquemment évoqué, renforçant ainsi le caractère négatif de ces stratégies. Un thème qui est fréquemment soulevé concernant la séparation est l'analogie du chapeau. C'est une analogie qui est fréquente dans les propos de gestionnaires intermédiaires, tel que mentionné par

(Koppman, 2014). Ils identifient que ce processus de changement de "chapeau" est "demandant" et peut être énergivore. Il est intéressant de noter que le changement de chapeau n'est pas uniquement mobilisé lorsque les répondants ont des propos concernant la séparation et que le discours autour de cette analogie n'est pas toujours négatif. Notre compréhension est que, bien que l'analogie soit similaire, le fond de ce qui est dit diffère. Dans les discours de séparation, le changement de "chapeau" signifie un changement d'identité, selon ce qui est nécessaire, illustré par l'exemple ici :

« C'est vraiment rendu comme des chapeaux que tu te mets. Le plus important, ça reste la gestion de projet, mais après ça, tu remets ton petit chapeau de comme « ouh ! UI », ou genre « ouh ! Relations clients », pis ça, c'est vraiment weird. Genre, comme, c'était très aliénant, en fait » (AM07)

À l'inverse, les mentions dans l'intégration concernent un ajustement de compétence, ce qui rappelle la notion de méta-identité intégratrice. La personne semble consciente que différents publics nécessitent différentes approches de communication et avoir ces identités opposées permet de répondre de manière compétente aux différentes situations. Comme le souligne un répondant :

« y'a quand même un petit peu comme deux modules, deux cerveaux, qui sont... qui fonctionnent ensemble, [...] pas deux personnalités, mais deux compétences. Deux compétences, qui sont vraiment des domaines d'activités avec leurs codes et tout » (AM03)

De manière intéressante, nous remarquons ici la différence dans les discours de la position de ces identités : dans le cas de la séparation, les participants évoquent alterner des chapeaux tandis que dans le cas de l'intégration, ils font référence au changement de cerveaux. Ceci peut laisser croire que la séparation est une stratégie qui implique un travail identitaire plus superficiel que l'intégration qui implique un travail plus profond, intérieur à l'individu.

En ce qui concerne la dé-identification, le ton semble encore plus négatif que celui associé à la séparation. Il comporte de nombreuses références, comme nous l'avons mentionné, au deuil, à la mort et à un désir manifeste de renouer avec la créativité dans le contexte professionnel ou de pallier ce manque par des activités extracurriculaires. Peu de recherches ont approfondi les connaissances concernant la dé-identification dans un contexte créatif. Outre les mentions de deuil et de perte, nous pouvons sentir certaines frustrations face à l'identité de manager dans les propos des répondants quand ils discutent de la dé-identification, comme si ceux-ci rejetaient celle-ci en entier ou en partie. Certains font valoir leurs incompréhensions, après leur expérience, sur les raisons pour lesquelles une personne créative voudrait

prendre ce genre de position comme forme de positionnement contre l'identité de manager. Ce genre de comportement rappelle les travaux de Townley et al. (2009) et de Côté et Harris (2021) concernant l'attitude générale du personnel créatif à renoncer à la bureaucratisation de leur emploi, privilégiant la création à la carrière. Certains utilisent le fait qu'ils gèrent des artistes pour dénigrer leur position de management et soulignent que leur travail reste artistique en fin de compte, car ils restent dans le domaine de l'art. Ces techniques de distanciation et de déni face à l'identité de manager ont aussi été identifiées par Hennekan (2017), donc nos observations viennent bonifier la littérature. Une différence par rapport à ses répondants, nos personnes créatives avaient encore accès à un environnement de travail créatif, donc ce contexte aide à trouver des moyens et des ancrages afin de faire face aux tensions identitaires vécues.

À l'opposé, les discours relatifs aux stratégies positives, telles que l'accumulation et l'intégration, adoptent un ton nettement plus neutre et parfois même positif. Cette observation est en accord avec la gradation émotionnelle que nous avons précédemment établie dans nos résultats. Étant donné que ces stratégies favorisent une intégration des différentes identités, elles sont susceptibles de générer moins de tensions. Par conséquent, elles conduisent à des expressions plus neutres ou positives, comme en témoigne le commentaire d'un participant:

« ça vient pas... Ça n'enlève rien à mes capacités d'artiste, c'est, genre, juste quelque chose de complémentaire, qui est super important parce que ça amène d'autres sensibilités, d'autres connaissances. » (AM03).

Concernant les stratégies positives, ou comme certains chercheurs les nomment, les stratégies intégratrices (Gotsi & al., 2010), elles ont moins été mentionnées par nos participants, ce qui est aligné avec le modèle de Hennekan (2007). Comme nous l'avons mentionné, une des raisons pour lesquelles ces deux stratégies sont moins rapportées dans les propos est que, premièrement, elles nécessitent plus de travail en amont et deuxièmement, il existe un biais à mettre plus d'emphase sur les aspects négatifs des expériences, communément appelé le biais de négativité (Vaish et al., 2008). Concernant le premier point, Hennekan (2017) souligne, dans le cas de la stratégie d'intégration, qu'une personne doit d'abord créer une méta-identité permettant de tirer profit des différents aspects synergiques d'identité en tensions. Cette méta-identité s'attache au processus de travail identitaire, car celui-ci, par son processus transformateur, donne des outils à la personne permettant de faire le cheminement nécessaire pour créer ladite méta-identité. Un de nos répondants illustre cette identité en expliquant que son identité d'artiste-

manager avait grandi en lui tel un baobab. Ce qui est intéressant des propos de ce répondant est l'analogie d'un arbre qui grandit d'une graine. Cette illustration de l'évolution de l'identité souligne le cheminement nécessaire au développement de la méta-identité qui est nécessaire pour la stratégie d'intégration.

Ce qui distingue l'accumulation de l'intégration est le niveau d'interactions entre les identités. Où les multiples identités sont en synergie et indivisibles dans leur "soi" pour l'intégration (Gotsi et al. 2010), l'accumulation s'arrête à une réalisation du bénéfice d'avoir ces deux identités (Hennekam, 2017). Malgré le peu de thèmes similaires rapportés dans les propos de nos répondants, beaucoup ont répondu avoir le sentiment d'être mi- manager et artistes-managers dans leurs fonctions quotidiennes ou avoir à être un ou l'autre en alternance. On y retrouve aussi des mentions concernant la transférabilité et l'apprentissage de nouvelles compétences pratiques dans leur quotidien, venant de répondants soulignant que c'est dans leur nature profonde de sortir de leur zone de confort. D'autre part, un répondant explique que, du fait de la nature de l'organisation où il travaille, étant un des employés avec le plus d'ancienneté, il occupait déjà un poste officiel de gestion. Aussi en lien avec l'environnement de travail, beaucoup ont mentionné qu'avoir la possibilité de faire des tâches créatives dans leur quotidien managérial était un aspect positif de cette stratégie. Cependant, nous ne pouvons ajouter aucun résultat à ceux d'Hennekam (2017) ou ajouter une nuance pertinente de plus à cette stratégie, car, en comparaison avec les autres, aucun grand thème ou fil conducteur n'est ressorti de nos résultats. Nous pouvons toutefois fournir des pistes de réflexion intéressantes opérationnellement et pour de futures recherches, particulièrement concernant le type de personnalité à rechercher pour ce genre de poste ainsi que le genre de tâche qui est possible de faire dans ce genre de poste afin de faciliter l'adoption de cette stratégie.

Nos observations ont aussi permis de souligner deux nouveaux facteurs qui semblent influencer l'utilisation des stratégies. Nous considérons que le contexte continue à exercer une grande influence sur l'utilisation des stratégies (Hennekam, 2017 ; Gotsi, 2010). Notre apport à la littérature est, en premier lieu, d'examiner le lien entre l'identification et l'utilisation des stratégies puis en deuxième lieu, examiner le lien entre l'ancienneté dans un poste de gestion de personnel créatif influence l'utilisation des stratégies. En nous inspirant du modèle de l'équation Créativité-efficacité de Szostak et Sulkowski (2020), nous avons comparé le niveau d'identification à l'identité d'artiste, de manager et d'artiste-manager aux stratégies pour comprendre comment ils s'influencent. Le tableau 5.1 relate les principales tendances. Nous avons souligné en noir l'évolution du nombre de codes par stratégie.

Tableau 5.1 Association à l'identité croisée avec la stratégie

| | F : Dé-identification | P : Séparation | A : Accumulation | K : Intégration |
|---|-----------------------|----------------|------------------|-----------------|
| 1 : Forte association à l'identité créative | 15 | 13 | 6 | 18 |
| 2 : Moyenne association à l'identité créative | 4 | 3 | 5 | 9 |
| 3 : Faible association à l'identité créative | 0 | 0 | 3 | 0 |
| 4 : Association ambivalence à l'identité créative | 8 | 6 | 3 | 0 |
| 5 : Forte association à l'identité de manager | 1 | 1 | 4 | 11 |
| 6 : Moyenne association à l'identité de manager | 9 | 12 | 8 | 10 |
| 7 : Faible association à l'identité de manager = Faible | 13 | 8 | 4 | 1 |
| 8 : Association ambivalente à l'identité de manager | 4 | 1 | 0 | 5 |
| 9 : Fort sentiment d'être Artiste-manager | 1 | 2 | 4 | 10 |

| | | | | |
|--|----|----|---|----|
| 10 : Moyen sentiment d'être Artiste-manager | 7 | 10 | 7 | 16 |
| 11 : Faible sentiment d'être Artiste-manager | 12 | 6 | 5 | 1 |
| 12 : Sentiment ambivalent d'être Artiste-manager | 7 | 4 | 1 | 0 |

Premièrement, la tendance générale de nos répondants est qu'ils s'identifient fortement à l'identité artistique (créative). De plus, lorsque ce n'est pas le cas, ils ont plus tendance à utiliser des stratégies négatives de gestion identitaire. Mais encore, en lien avec notre catégorisation de gradation des stratégies de gestion identitaire, nous observons que plus nos répondants ont une identification forte aux autres identités, plus ils ont tendance à utiliser des stratégies positives. En nous inspirant de la matrice d'alignement entre l'efficacité organisationnelle et la créativité de Szostak & Sułkowski (2020), nous pouvons affirmer qu'une personne aura plus de facilité à intégrer un poste de manager artiste si elle accepte davantage l'identité de manager. En termes fonctionnels, ceci signifie d'une part qu'un moment d'adaptation est nécessaire afin de laisser de l'espace pour le travail identitaire. D'autre part, la sélection du personnel qui est promu en poste de gestion est une étape importante à faire pour assurer la meilleure transition possible. Elstad et Jansson (2020) ont d'ailleurs étudié cet aspect de la transition d'artiste à manager et ont trouvé que le bien-être et la satisfaction au travail chez un artiste qui effectue des tâches managériales sont plus grands après avoir gradué d'un programme d'éducation concernant la gestion artistique d'une durée d'un an. Ce genre de formation pourrait être une piste intéressante à explorer par les entreprises afin de faciliter la transition des artistes vers le poste de manager.

L'autre facteur qui semble être en lien avec les stratégies de gestion identitaire est l'ancienneté/expérience professionnelle dans le poste de manager artiste. En effet, nous observons une tendance à utiliser davantage des stratégies de gestion identitaire positives que les artistes managers qui n'ont pas autant d'expérience (comme l'illustre le tableau 5.2).

Tableau 5.2 Stratégies utilisées selon l'ancienneté

| | A : Junior (0-2) | B : Intermédiaire (3-5) | C: Senior (6-9) | D : Expert (10 et +) |
|-----------------------|------------------|-------------------------|-----------------|----------------------|
| 1 : Dé-identification | 9 | 11 | 2 | 5 |
| 2 : Séparation | 6 | 8 | 6 | 2 |
| 3 : Accumulation | 6 | 5 | 5 | 1 |
| 4 : Intégration | 4 | 1 | 6 | 16 |

Plusieurs pistes de réflexion concernant les mécanismes sous-jacents à cette observation s'offrent à nous et aux recherches futures. Premièrement, un effet d'apprentissage pourrait être possible. Dans notre modèle théorique, nous incluons un mécanisme de recadrage, mécanisme déclenché dans une phase de travail identitaire (Alvesson et Willmott, 2002 ; Sveningsson et Alvesson, 2003). Les années d'expérience permettent aux gens de créer et raffiner leur identité de manager et la méta-identité nécessaire aux stratégies intégratrices (Gotsi et al., 2010). D'autre part, ces résultats sont probablement influencés par le biais de survie (Brown et al., 1992), où seulement les artistes ayant des affinités ou une volonté de devenir manager ont des carrières longues dans ce poste, les autres quittent avant d'atteindre un nombre significatif d'années. Certains de nos répondants donnent de la valeur à cette hypothèse. Un thème intéressant concernant cette hypothèse, ayant été identifié par d'autres chercheurs (Elstad et Jansson, 2020), est l'idée qu'un poste de gestion dans une entreprise créative, contrairement à une entreprise classique, permet de garder plus de contrôle de son art comparativement à rester dans un poste de subordonné.

À l'inverse, les artistes-managers ayant moins d'expérience ont moins développé leur identité de manager et, par le fait même, ont moins eu le temps d'effectuer le travail identitaire nécessaire afin de développer leur méta-identité (Alvesson et Willmott, 2002 ; Gotsi et al., 2010). Certains ont toutefois une conscience de cette situation et mentionnent le travail qui sera à faire afin de s'approprier le rôle. Ce profil de répondant a probablement plus de chance de faire une longue carrière en tant que manager artiste, car il

s'approprié déjà l'identité de manager, comparativement à quelqu'un qui est activement contre l'identité. Bien sûr, d'autres facteurs peuvent influencer une carrière, mais notre apport donne une piste d'investigation pour les entreprises concernant le suivi et l'aide au développement de gestionnaires compétents et heureux dans leur poste. Ces observations approfondissent aussi la compréhension des stratégies de gestion d'identités multiples et les différentes variables qui les influencent.

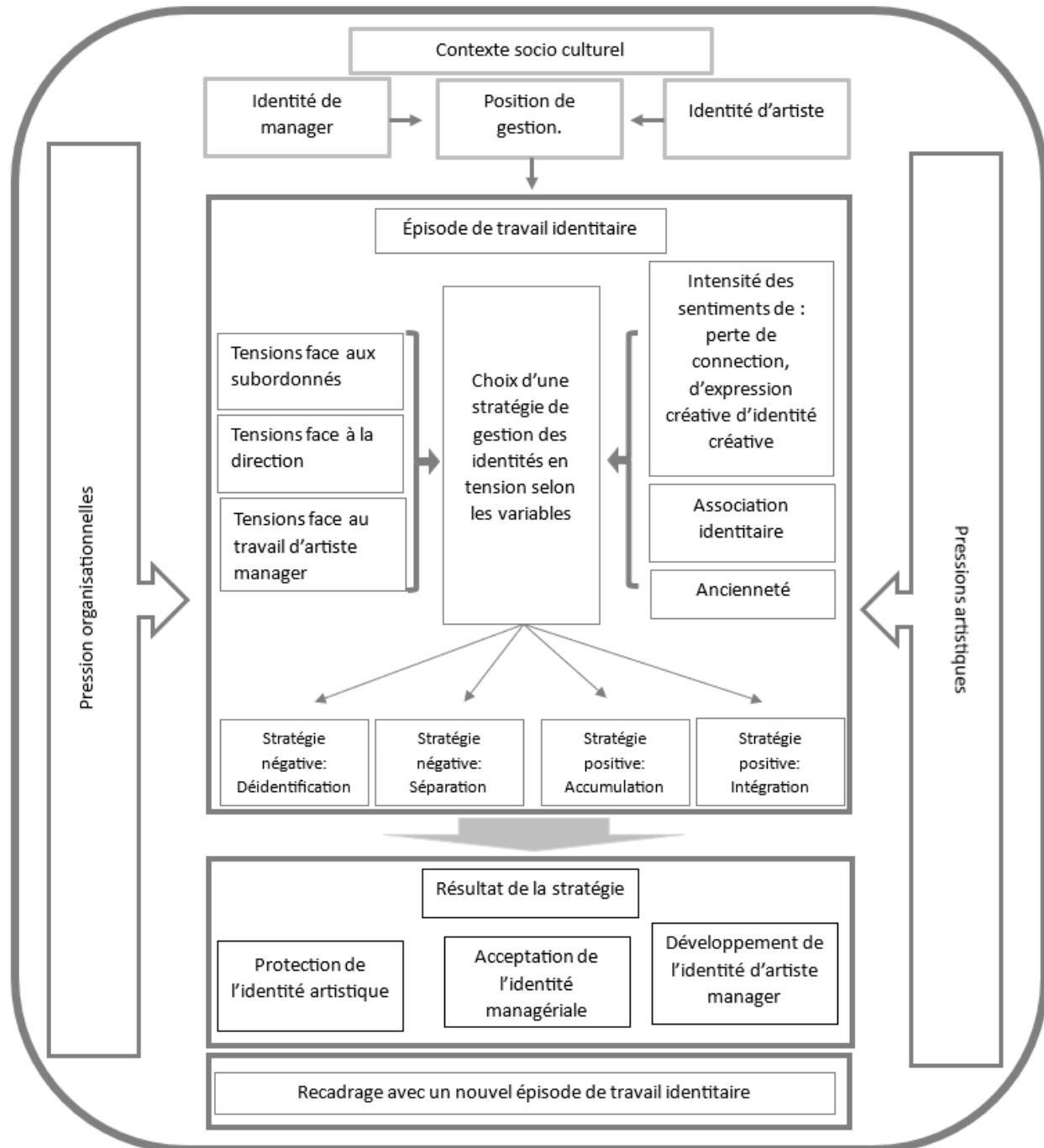
En résumé, nous apportons des contributions à la littérature des identités multiples, en particulier concernant le milieu créatif et les artistes qui occupent des postes de gestion. Nous avons adopté et adapté les travaux de Hennekam (2007) afin de mettre en lumière et étendre la compréhension des 4 stratégies de gestion des identités en tensions. Nous avons catégorisé celles-ci en tant que stratégies négatives et positives, incluant ainsi les travaux de Gotsi et ses collègues (2010). Nous avons aussi souligné l'importance du contexte et comment l'industrie créative diffère au niveau des problématiques de gestion et de transition de rôle. De plus, nous avons identifié deux variables qui influencent l'utilisation des stratégies : le niveau d'identification aux différentes identités et l'ancienneté dans le poste de manager artiste. Nos données suggèrent que plus l'identification à l'identité de manager est forte, plus les stratégies positives sont susceptibles d'être utilisées. De plus, l'ancienneté semble jouer un rôle, avec une tendance à utiliser davantage de stratégies positives chez les artistes-managers. De ces contributions, notre recherche soulève des implications pratiques telles que l'importance de la sélection du personnel dans des rôles de gestion ainsi que l'accompagnement de ceux-ci dans leur cheminement.

5.4 Mise à jour du modèle théorique

À la lumière des résultats et de la discussion, notre modèle théorique a évolué. Nous présentons ici les ajustements, les ajouts et les différences de conceptualisation qui ont été apportés. Premièrement, nous avons intégré de nouveaux facteurs dans notre schéma, notamment les tensions et les sentiments de perte, car elles semblent influencer le travail identitaire et le choix des stratégies de gestion identitaire. À la suite de ces tensions, une ou plusieurs stratégies de gestion identitaire peuvent être choisies. Nous proposons deux orientations possibles : une direction intégratrice et une direction séparatrice. Il est important de noter que l'exercice du travail identitaire n'a pas de finalité définie ; par conséquent, une personne peut

entreprendre plusieurs cycles de travail identitaire et utiliser différentes stratégies au fil du temps. Le choix des stratégies est peut également être influencé par les sentiments de perte. Plus ces sentiments sont intenses, plus les artistes-managers auront tendance à utiliser des stratégies séparatrices pour tenter de diminuer l'impact émotionnel de ces sentiments. Le résultat de la stratégie mène à une identité renouvelée, soit en étant plus déterminée à protéger son identité artistique, soit en étant plus réceptifs à l'intégration de leur nouvelle réalité professionnelle. Nous avons également mis de côté les aspects évaluant la charge des demandes organisationnelles et artistiques. Nos répondants sont conscients du contexte dans lequel ils œuvrent et, bien qu'ils vivent des tensions face aux demandes organisationnelles, celles-ci sont davantage de l'ordre opérationnel et fonctionnel plutôt que de valeurs intrinsèques. La figure 5.1. illustre notre modèle théorique mis à jour.

Figure 5.1 Schéma intégrateur mis à jour



CONCLUSION

L'intérêt d'explorer en profondeur l'identité d'artiste-manager, particulièrement la manière dont ils gèrent leur identité, découle d'abord d'expériences personnelles et de travail avec une telle population. À côtoyer de près ou de loin des gens dans ces postes de gestion particuliers et à entendre leurs problématiques courantes et comprendre leur réalité, a poussée à approfondir notre compréhension sur cette identité. Le manque de connaissances dans la littérature a également réitéré notre intérêt à explorer cette question. Le concept de l'identité d'artiste-manager en soi est un concept récent dans la littérature. Ceci apporte évidemment son lot de tentatives de défrichage et d'association à des termes et concepts connexes. Afin de nous inspirer, nous avons puisé dans le bassin de connaissances concernant les artistes devenant des managers, mais dans des entreprises traditionnelles. On peut penser aux travaux qui ont fortement influencé cette recherche, soit Beech (2016) et son étude des difficultés que vivent les musiciens face aux demandes capitalistes, ou bien Townley (2009) qui s'est penché sur les particularités de la gestion des artistes. Nous avons identifié le terme artistes-managers grâce à une série de travaux récents de Szostak et Sułkowski, où ils sont parmi les premiers à l'utiliser (Szostak et Sułkowski, 2020, 2021a, 2021b). Ces auteurs, et bien d'autres, par exemple Hennekam (2016) qui nous a fourni un cadre d'analyse solide pour approfondir la connaissance sur l'identité des artistes-managers, ont aidé à établir les bases de la présente recherche.

Si la littérature nous donne une fondation sur laquelle s'appuyer, nous avons identifié l'utilité de construire sur ces bases et de continuer d'approfondir la connaissance des réalités vécues par les artistes-managers. Explorer cette identité d'artiste-manager impliquait d'entrer dans une relation très intime très rapidement avec des professionnels pour qu'ils s'ouvrent à nous et nous partagent leurs réalités, leurs émotions, leurs frustrations, leurs expériences et un large éventail de vécu face à leur position. Ceci a nécessité une approche humaine et sans jugement pour s'assurer que tous nos répondants se sentent à l'aise et confiants de nous partager de telles informations. Nous avons toutefois été capables de non seulement obtenir une meilleure compréhension de la réalité des artistes-managers, mais aussi de comprendre les mécanismes sous-jacents à la construction d'une telle identité, à travers de nombreuses phases de travail identitaire, de gestion des frustrations au quotidien, et de stratégies de gestion d'identités en tensions.

Cela étant dit, plusieurs questions se posent pour comprendre l'identité d'artiste-manager : quel genre de tensions vivent-ils au quotidien ? Comment conçoivent-ils les différentes valeurs des identités qu'ils doivent intégrer dans leur soi ? Quel genre de stratégies mettent-ils en œuvre pour gérer des identités en conflit ? Vivent-ils des conflits identitaires entre l'identité d'artiste et l'identité de manager ? Comment vivent-ils la transition vers un poste de gestion ? Puisque peu de recherche existe sur ce groupe d'individus dans un contexte créatif, il est difficile de savoir si les enjeux rapportés dans d'autres types d'entreprises s'appliquent ou non ici.

Avec cette collection de questions en tête, nous avons décidé de faire une étude qualitative exploratoire auprès d'artistes étant devenus des managers, dans un contexte de travail créatif. Nous avons eu la chance d'entrer en contact avec plusieurs studios de jeux et de design indépendants de Montréal, totalisant 13 répondants au total. À l'aide d'entretiens semi-dirigés, en présentiel ou grâce à la visioconférence, nous avons pris connaissance des différents parcours et réalités de nos répondants. Nous avons ensuite analysé ces données dans une perspective abductive, soit l'amalgame des approches inductives et déductives, nous inspirant des travaux de Timmermans et Tavory (2012), tout en prêtant une attention particulière aux thèmes émergents.

Notre analyse nous a permis de faire plusieurs contributions théoriques et pratiques. Avant de les énumérer, nous tenons à souligner qu'une contribution plus modeste est d'avoir validé l'existence de l'identité hybride d'artiste-manager qui avait été proposée par Szostak et Sułkowski (2020). Pour confirmer qu'il existait bel et bien une différence entre l'identité de manager et celle d'artiste-manager, nous avons posé une question directement en lien avec la perception de cette identité. Nos répondants soulignent en effet une nuance entre ces deux identités, ce qui s'aligne avec la littérature actuelle (Szostak et Sułkowski, 2020).

Contributions théoriques

Notre première contribution théorique majeure concerne les tensions dans le processus de travail identitaire d'un artiste-manager. Non seulement nous venons confirmer la littérature au sujet de

l'expérience de tension chez les travailleurs créatifs (Townley et al., 2009), mais nous venons étoffer celle-ci en identifiant trois sources de tensions qui sont vécues par les artistes-managers, soit les tensions face à la direction, les tensions face aux subordonnés et les tensions face au travail de manager. Cette nuance permet de mieux comprendre les décisions et réactions des artistes-managers dans leur processus de travail identitaire. Il permet aussi d'identifier des difficultés en lien avec ces tensions, étoffant ainsi la littérature. Deux difficultés en lien à ces tensions ont été soulignées par nos répondants, soit la difficulté d'identification à l'identité de manager et la difficulté de transition.

Deuxièmement, notre recherche apporte une nouvelle facette aux différentes dimensions influençant le travail identitaire des artistes-managers. Le sentiment de perte était presque omniprésent dans le discours de nos répondants, il illustre ainsi la difficulté de la transition d'un poste à caractère créatif vers un poste managérial. Notre recherche souligne aussi qu'il semble y avoir une relation entre l'intensité de ces sentiments de perte et les stratégies de gestion des identités en tension. Tout comme les tensions, nous avons poussé notre analyse afin de peaufiner la compréhension de ce sentiment. Nous ajoutons et relève trois sentiments de perte. La première est la perte de connexion humaine, en lien avec le sentiment de ne plus pouvoir partager de la même façon avec leurs collègues artistes, la perte d'expression créative, en lien avec le sentiment de ne plus avoir d'exutoire pour leur créativité et le fait de ne plus être directement impliqué dans le processus de création, et le sentiment de perte, en lien avec l'impression de perdre une partie de soi, d'une mort métaphorique lorsqu'ils prennent un poste de management. À notre connaissance, aucune étude n'a mentionné ce sentiment, ses subtilités et sa relation avec les autres processus d'influence sur le travail identitaire.

Troisièmement, notre recherche contribue à la littérature scientifique en apportant d'importantes nuances au modèle de gestion des identités en tensions de Hennekam (2017). Selon les propos de nos répondants, nous avons été capables de mieux catégoriser les quatre stratégies selon si elles aident à intégrer ou non les différentes identités. Nous catégorisons ainsi les stratégies de désidentification et de séparation comme étant des stratégies négatives et les stratégies d'accumulation et d'intégration en tant que positives. De plus, nous bonifions ce modèle en ajoutant la notion qu'une personne peut avoir recours à plusieurs stratégies de gestion des identités en tensions dépendant des facteurs internes et des différentes variables que nous avons identifiées précédemment. Nous ajoutons d'ailleurs deux facteurs à la sélection de stratégie de gestion identitaire : soit l'ancienneté et l'identification. Par exemple, une forte identification artistique semble mener à l'utilisation de stratégie plus négative. Au fur et à mesure que

l'association aux autres identités augmente, l'utilisation de stratégies positives augmente. Cela dit, les mécanismes derrière ce phénomène demeurent à explorer.

Une dernière note sur les contributions théoriques est l'abandon des thèmes de bien et de mal qui se retrouvent souvent dans la littérature concernant les artistes et les entreprises créatives (Beech, 2008 ; Gotsi et al., 2010 ; Hennekam, 2017 ; Townley et al., 2009). Les professionnels créatifs qui font le choix conscient de travailler dans une entreprise créative semblent assez bien accepter la réalité mercantile de leur talent. Ils vivent des frustrations et des écarts d'impératifs, mais elles sont habituellement libres de jugements de valeur. Donc la notion où l'art égale le bien et l'entreprise égale le mal ne semble qu'être une romantisation du travailleur créatif – du moins, elle n'apparaît pas dans les propos de nos répondants.

Contributions pratiques

En plus des contributions théoriques mentionnées plus haut, cette recherche offre des contributions pratiques pour les entreprises créatives et les professionnels créatifs qui désirent entreprendre un poste de gestion dans ce type d'entreprise.

Premièrement, nous démontrons que le passage d'un poste d'artiste à un poste de gestion est une transformation difficile mentalement et émotionnellement. Offrir du soutien personnel et professionnel pour la préparation à cette transition est un bon moyen de diminuer les tensions vécues dans le quotidien du poste en donnant des outils pour y faire face.

De plus, nous avons identifié plusieurs sources potentielles de tensions qu'un artiste-manager peut vivre dans son quotidien. Celles-ci peuvent être un guide utile afin de mieux comprendre quel genre de défis ils vivront dans leur quotidien au moment d'avoir à prendre la décision d'entreprendre un tel poste. L'identification de ces tensions permet aussi de valider l'expérience des artistes-managers actuels, dans la mesure où certains peuvent penser qu'ils sont les seuls à vivre de telles tensions. Ceci a un potentiel de réduire le stress et la culpabilité vécus face à ces émotions négatives. Ces résultats donnent aussi une piste d'action à la direction pour faciliter l'intégration au nouveau poste et la pérennisation des gestionnaires

créatifs. Nous proposons aussi d'intégrer davantage les artistes-managers dans les exercices de définition de poste et de stratégies de gestion afin d'avoir une meilleure compréhension des réalités qu'ils vivent et ainsi ouvrir un dialogue dans lequel ils vivent plus d'agence. Nous proposons aussi, dans la mesure du possible, de laisser certaines tâches créatives aux artistes-managers. En effet, notre recherche souligne que les artistes-managers ayant encore accès à certaines tâches créatives semblaient vivre moins de tensions, ou des tensions moins fortes comparativement à ceux qui n'avaient pas cette possibilité. Elle permettrait aussi de mitiger les sentiments de perte que les artistes-managers vivent au quotidien en permettant de garder un espace dans leur soi pour l'identité créative.

Troisièmement, notre bonification des stratégies de gestion identitaire permet de mieux comprendre quelles variables personnelles et environnementales mènent à l'utilisation de chacune, donnant un meilleur aperçu à la direction de la façon dont se sentent les artistes-managers. Notre identification des variables modératrices de l'utilisation des stratégies, soit l'identification aux identités et l'ancienneté, peut aussi être un tremplin à un meilleur soutien aux artistes-managers, en identifiant des pistes d'exploration sur comment tirer parti de ces variables pour les soutenir.

Limites

Toute recherche contient des limites, nous tenons donc à souligner celles en ce qui concerne notre recherche. Premièrement, notre échantillon est relativement petit. Bien que 13 répondants soit un nombre suffisant pour atteindre une saturation des données, avoir accès à plus de répondants aurait certainement été intéressant, dans le sens où certains thèmes auraient peut-être été approfondis ou bien auraient permis d'avoir une plus grande variété d'expériences.

Deuxièmement, bien que cette recherche permette de mieux comprendre les enjeux de la gestion identitaire des artistes-managers dans les entreprises indépendantes, avoir des répondants œuvrant dans de grandes entreprises aurait été un atout pour la transférabilité des résultats. Il aurait été aussi intéressant de comparer les deux réalités afin de voir comment les différentes structures organisationnelles influencent le vécu des artistes-managers.

Troisièmement, nos données ont été collectées en un seul temps de recherche. Pour avoir une meilleure compréhension de l'utilisation des stratégies de gestion identitaire ainsi que l'influence réelle des différentes variables sur celles-ci, il aurait été intéressant d'avoir plusieurs temps de collecte afin d'obtenir plus de nuances et plus d'observations in vivo. Plusieurs temps de collecte auraient certainement permis d'approfondir les mécanismes sous-jacents aux choix des stratégies de gestion identitaire.

Pistes de recherches futures

Plusieurs pistes de recherche sont possibles à la suite de cette recherche exploratoire. Nous en proposons deux qui, selon nous, permettraient de faire évoluer les connaissances sur le travail identitaire des artistes-managers. Premièrement, une étude longitudinale avec cette population pour étudier et comprendre comment les différentes sources d'influence évoluent et changent. Il serait aussi intéressant, avec une telle étude, de voir si de nouvelles stratégies se développent avec le développement de l'identité d'artiste-manager et même, comment le retour dans un poste uniquement artistique est vécu par les artistes-managers. De plus, il serait intéressant de s'attarder davantage sur les corrélations entre les différentes variables d'influence sur le travail identitaire des artistes-managers pour y comprendre les corrélations, permettant ainsi de créer des résultats applicables pour des cas d'intervention. Pour véritablement tester des corrélations entre des variables, il serait possiblement utile de se tourner vers un devis quantitatif.

Nous avons fait un effort conscient pour éviter d'aborder le concept de paradoxe, car cette littérature est vaste et aurait ajouté une complexité non nécessaire à ce mémoire. Toutefois, il serait intéressant d'étudier les phénomènes identitaires d'artistes-managers sous l'angle de cette littérature.

Ces pistes de recherche auront vraisemblablement un effet enrichissant sur la compréhension du quotidien des artistes-managers dans les entreprises créatives, sujet qui mérite d'être encore exploré compte tenu de l'importance toujours grandissante de l'économie créative.

ANNEXE A

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche

Le travail identitaire des artistes managers dans une entreprise créative

Étudiant-chercheur

Gabriel Lemay Lapointe, Maîtrise en sciences de la gestion, développement organisationnel.
514 746-7637, lemay-lapointe.gabriel@courrier.uqam.ca

Direction de recherche

Marilène Comeau-Vallée, Département d'organisation et ressources humaines,
514 987-3000 poste 3834, comeau_vallee.marilene@uqam.ca

Préambule

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique une entrevue enregistrée d'une durée d'environ 60 minutes. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

Les industries créatives, c'est-à-dire les industries dont le capital est majoritairement les compétences et les idées au sein de leurs organisations, ont souvent deux classes de valeurs ayant des priorités différentes : d'un côté nous retrouvons les idéologies économiques et de l'autre, les réalités artistiques. Dans ces entreprises, le recrutement d'artiste afin de pourvoir un poste de gestion est une réalité organisationnelle. Ces artistes devenus managers doivent alors intégrer ces deux ensembles de valeurs à leur identité. Il se produira alors un travail identitaire chez ces personnes afin d'aligner les différentes demandes et valeurs à leur identité d'artiste et de manager. Le but de cette recherche est de mieux comprendre les mécanismes et les réalités vécues par ces artistes-managers afin d'approfondir la littérature ainsi qu'aider les parties prenantes aux soutiens de ce groupe. Afin de comprendre ce phénomène, des entrevues individuelles avec des artistes managers portant sur leurs expériences seront faites. Au total, une vingtaine d'artistes-managers seront interviewés afin de recueillir un large éventail d'expériences. La recherche se déroulera du début octobre à la fin décembre 2022.

Nature et durée de votre participation

La recherche demande la participation à une entrevue d'une durée d'environ 60 minutes. Les participants seront invités à partager leur parcours professionnel, leurs conceptions d'une personne artiste, les expériences qu'ils ont vécu en prenant un rôle de gestion et autres aspects des expériences vécues au quotidien d'un artiste manager. Les entrevues seront en présentiel ou en ligne, selon la préférence des participants et ils seront à enregistrer afin de permettre l'analyse.

Avantages liés à la participation

La participation à cette recherche ne donne aucun avantage personnel, mais elle contribue à l'avancement de la science et la compréhension du milieu créatif.

Risques liés à la participation

Aucun risque potentiel n'est lié à la participation à cette recherche.

Confidentialité

Les données recueillies ne seront qu'utilisées par le chercheur principal. Aucune diffusion de celle-ci ne sera faite avant la diffusion des résultats. Les enregistrements seront anonymisés lors de la transcription de celles-ci par l'utilisation de codes et toutes mentions d'éléments permettant d'identifier un participant ou son emploi actuel ou passé seront changées pour assurer l'anonymat. Les enregistrements ainsi que les transcriptions seront conservés dans un ordinateur seulement accessible par le chercheur principal dans un local de recherche sous clé. Les données seront détruites du disque dur cinq ans après la diffusion des résultats.

Utilisation secondaire des données

Acceptez-vous que les données de recherche soient utilisées pour réaliser d'autres projets de recherche dans le même domaine ?

Ces projets de recherche seront évalués et approuvés par un Comité d'éthique de la recherche de l'UQAM avant leur réalisation. Les données de recherche seront conservées de façon sécuritaire. Afin de préserver votre identité et la confidentialité des données de recherche, vous ne serez identifié que par un numéro de code.

Acceptez-vous que les données de recherche soient utilisées dans le futur par d'autres chercheurs à ces conditions?

Oui Non

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Gabriel Lemay-Lapointe verbalement, toutes les données vous concernant seront détruites.

Indemnité compensatoire

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

Des questions sur le projet?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet:

Marilene Comeau-Vallée, 514 987-3000 poste 3834, comeau_vallee.marilene@uqam.ca ;

Gabriel Lemay Lapointe, 514 746-7637, lemay-lapointe.gabriel@courrier.uqam.ca

Des questions sur vos droits? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE : <https://cerpe.uqam.ca/contacts/>

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tel que présenter dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je soussigné(e) accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom Nom

Signature

Date

Engagement du chercheur

Je, soussigné(e) certifie

- (a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire; (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;
- (c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;
- (d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Gabriel Lemay Lapointe

Prénom Nom



Signature

Date

ANNEXE B

GUIDE D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN

Question de départ : De quelle façon les managers-artistes font-ils leur travail identitaire (identity work) pour faire face aux demandes de l'entreprise et les artistes dans une entreprise de jeux vidéo?

| |
|---|
| Durée estimée de l'entretien : 45-60 minutes Date et heure: |
| Début de l'entretien : |
| Présentation de l'étudiant: Étudiant à la maîtrise en gestion des ressources humaine, je m'intéresse beaucoup aux identités de travail ainsi que le bien être psychologique des employés |
| Rappel du thème général de l'entretien: L'entretien est dans le cadre de mon projet de recherche. Celui-ci consiste à comprendre les façons dont un artiste qui devient un manager travaille ses différentes identités afin d'effectuer son rôle. |
| Explication des conditions éthiques de recherche : <ul style="list-style-type: none"> - Entrevues seront anonymisées, comment elles. - Elles seront stockées de manière sécuritaire et utilisées seulement dans le cadre de ma recherche. - Ils ont droit à tout moment de retirer leur consentement. Ils ont la possibilité d'interrompre à tout moment l'entretien La durée de l'entrevue sera entre 45 et 60 min Des questions avant de commencer Nous devons avoir leur consentement verbal avant d'amorcer l'entretien. |
| |

| Thème/catégorie | Questions d'entrevues | Notes pendant l'entrevue |
|-----------------|-----------------------|--------------------------|
| | | |

| | | |
|--|---|--|
| Questions de départ +/- 5min | <ul style="list-style-type: none"> - Expliquez votre parcours professionnel dans le domaine créatif. - Depuis combien de temps occupez-vous ce poste. - Pouvez-vous expliquer comment vous y prenez pour faire la gestion du personnel artistique dans une entreprise créative | |
| Questions identitaires : l'artiste +/- 10min | <ul style="list-style-type: none"> - Identité d'artiste : nous allons nous concentrer sur le côté artistique de votre identité <ul style="list-style-type: none"> - À quel point vous considérez-vous comme un artiste - Quelles caractéristiques associez-vous à l'identité d'un artiste - Quelle est l'importance de cette identité pour vous. - Comment cette identité à-t-elle changée depuis que vous occupez un poste de manager. | |
| Questions identitaires : Le manager +/- 10 min | <ul style="list-style-type: none"> - Identité de manager <ul style="list-style-type: none"> - À quel point vous considérez-vous comme un manager - Quelles caractéristiques associez-vous à l'identité d'un manager - Quelle est l'importance de cette identité pour vous. - À quel point avez-vous activement recherché à obtenir un poste de manager. | |
| Questions identitaires : Le travail identitaire. +/- 15min | <ul style="list-style-type: none"> - De quelle façon percevez-vous votre rôle en tant que manager-artiste dans votre poste/entreprise - À quel point vous sentez-vous à la fois un artiste et un manager, <ul style="list-style-type: none"> - À quel point cette perception fluctue - À quel point sentez-vous qu'une identité est plus utilisée que l'autre? - Sentez vous des tensions entre les demandes de l'entreprise et la réalité d'être un artiste créateur <ul style="list-style-type: none"> - Quels outils/compétences/techniques utilisez-vous pour faire face à ces tensions (ou pour maintenir la compatibilité des rôles) - Quels sont les principaux défis auxquels vous faites face dans votre poste? | |

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| | - Comment ces situations font-elles appel à vos deux identités | |
| Fin de l'entrevue +/- 5min | <ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous des informations à ajouter, des points de vue que vous jugez importants et qui n'ont pas été abordés pendant l'entrevue - Pensez-vous à des questions qui auraient permis de mieux comprendre le travail identitaire que vous entreprenez - Comment avez-vous vécu l'entrevue, avez-vous des questions - Remerciements | |
| <i>Notes</i> | | |

APPENDICE A
RÉSULTATS DU CODAGE

| Exemples de Tensions | |
|-------------------------------|---|
| Tensions liées aux tâches | <p><i>Bien, je pense qu'il y a un truc qui... Parce que quand j'ai été confronté à ça un petit peu, les aspects gestion, ce qui s'éloigne un peu des considérations artistiques, bien, t'es plus en... t'es plus en contact avec les... Bon, y'a un peu les problématiques de budgets, d'argent, (AM03)</i></p> <p><i>And because art is something that's so personal, it's difficult when you have clients who will ask you for different styles or different approaches because you have to change what you love, essentially[...] None of the styles or approaches are mine, and so the thing that I create doesn't feel like it's mine as a result. And when art is such a huge part of your identity, then you look at that and ... what are you left with? I don't know. I feel like when you work as a creative, you have to give that part of yourself. (AM04)</i></p> <p><i>C'est très contre ma nature, genre, c'est absolument contre ma nature, de, genre, être en contact avec des clients. Avec la team, j'adore être en contact avec la team, j'adore la team, mais genre, tout le côté client, qui est indissociable, en fait, de notre gestion de projet, je trouve ça incroyablement épuisant. (AM07)</i></p> |
| Tensions liées à la direction | <p><i>« It might know is that even though I'm, like, technically classified as a manager. There's still the expectation that I can execute. Things on my own. Like every so often there's probably been like two so far since I've switched to this team. Or it's just kind of like you're in charge of this, you know? Or if this can't get done, it's like, you know, the leads. We're expected to</i></p> |

| | |
|-------------------------------|--|
| | <p><i>jump on it and crank out like some UI art or concept. » (AM00)</i></p> <p><i>« Il pouvait y avoir des tensions entre, mettons, avec des délais pas tenables, ou du travail de un... On demande un travail sans trop de pensées, je dirais, les managers demandent à l'équipe « bon, on va aller dans cette direction-là », ils y ont pas trop pensé, puis, ensuite [rire], ensuite, « non, finalement, on va pas le faire... » Donc, ça crée de la tension, parce que eux, ils font pas la chose, donc ils sont pas impliqués, c'est juste une décision puis on change de décision, mais quand t'es impliqué sur... que t'as été dans une direction, qu'il a fallu que tu y crois, avec tes émotions, avec tes tripes, etc., puis de tout d'un coup, sur une espèce de décision un peu froide on te dit « non, finalement, on va pas faire ça », ça, c'est des choses qui peuvent être très génératrices de tensions, et pas toujours faciles à accepter, et à expliquer non plus » (AM03)</i></p> <p><i>« It might know is that even though I'm, like, technically classified as a manager. There's still the expectation that I can execute. Things on my own. Like every so often there's probably been like two so far since I've switched to this team. Or it's just kind of like you're in charge of this, you know? Or if this can't get done, it's like, you know, the leads. We're expected to jump on it and crank out like some UI art or concept » (AM00).</i></p> |
| Tensions face aux subordonnés | <p><i>« Like, I'm seeing this, this new crop of artists come up and they're so good. And I need to nurture that, not be afraid of that. Amen. Lift them up rather than then just be like, Oh, no, I'm so scared because I was an artist and you're so good. That's intimidating. You've got to let go of that whole ego thing. » (AM00)</i></p> <p><i>« T'sais, fait qu'il faut que tu gères tes frustrations, genre, à toi, puis que tu restes tout le temps, comme « OK, cette personne-là sait pas qu'on est en train de dealer sur des choses plus importantes, puis en ce moment, elle me dit que sa couleur bleu fuchsia est meilleure que la couleur bleue qui a été choisie par un</i></p> |

| | |
|--|--|
| | <p><i>autre artiste », puis t'es comme « dude, pour vrai, là... ! » (AM05).</i></p> <p><i>« T'as envie d'y dire « Écoute, moi, je payerais pour être où est-ce que t'es. Comme, enjoy it. Fais-le. Mets les efforts. » ou des choses comme ça. Ça peut être frustrant de voir des créatifs accomplis, puis de voir des créatifs qui sont moins accomplis ou qui en profitent pas. Les deux sont frustrants pour différentes raisons.» (AM06)</i></p> <p><i>« Mais ça aussi, c'est double tranchant, parce que je sais que je suis une personne rapide quand je travail. Fait que, mettons, si je donne une job à un designer pis dans ma tête, je me dis « ça va prendre une semaine », peut-être que pour ce designer-là, ça peut en prendre deux, fait que genre... C'est pas mal que ça en prenne deux, mais c'est juste, dans mon esprit, je dois moduler un peu ces affaires-là, t'sais. Mais, aussi, l'avantage, c'est que je peux jump in à n'importe quel moment pour aider, t'sais ? » (AM07)</i></p> |
|--|--|

| Exemples de difficultés | |
|---------------------------|--|
| Difficultés de transition | <p><i>« The hardest part. Maybe it's like since. Real young. Like elementary school. You know, it's like [Anonyme], the artist. I've just been the artist (...) then I remember, like. Not like. I'm the the lead. I'm the manager. I'm overseeing all this other stuff. My job isn't to be sitting and doing animation anymore. It's not what I do. So yeah, I have to I have to cope with that.» (AM00).</i></p> <p><i>« D'être ce genre de chapeau là, c'est le fun, le titre est comme « ah, je suis Associate Producer », mais... je suis pas dedans, je sais que je suis capable d'être dedans, puis je veux faire les choses dedans le jeu, puis je le fais pas en ce moment, puis ça, ça m'enlève une certaine satisfaction, si tu veux.» (AM02).</i></p> <p><i>« Je pense que c'est vraiment important. Je pense surtout que le sujet que tu abordes, justement entre le monde gestionnaire et le monde créatif, moi, c'est</i></p> |

| | |
|------------------------------------|--|
| | <p>définitivement quelque chose qui dans les deux, trois dernières années, m'a apporté beaucoup de tourmentes, on va dire. » (AM06)</p> |
| <p>Difficulté d'identification</p> | <p><i>« même si en ce moment, je fais pas de design, je suis plus capable de dire « j'ai un background en design » que « je suis Associate Producer », tu comprends ? » (AM02)</i></p> <p><i>« I don't feel like I am a manager. I feel like when I work, I manage people, but it... I think because naturally I'm not really that kind of person, I'm not much for leadership or big decision making. It's not something that I really associate with myself. » (AM04)</i></p> <p><i>« Dans ma tête, je suis pas un manager. Je suis employé. Mon rôle, si tu me demandes ce que je fais dans la vie, je pourrais difficilement dire que je suis un gestionnaire de quelque sorte. Mais dans mon entité, je suis définitivement pas gestionnaire. » (AM06)</i></p> <p><i>« je trouve qu'il y a comme un espèce de malaise de me dire que je suis au-dessus de gens qui ont mille fois plus d'expérience que moi dans cette industrie-là. [...], Personnellement, pas que j'aime pas la job, mais juste avec le label, ça me rend un peu mal à l'aise. Genre, je trouve que, comme, je trouve que c'est un peu [...], c'est quoi mes credentials pour faire ça, genre. » (AM07).</i></p> |

| Exemples de Sentiments de perte | |
|---------------------------------|--|
| Perte de connexions humaines | <p><i>« T'sais, c'est des questions que je m'étais jamais posées avant, t'sais, je veux dire, quand j'étais juste designer, c'était toute une belle gang puis c'est le fun, mais là... Là, des fois, il faut que je mette mon chapeau d'adulte, puis c'est moins le fun. T'sais, j'ai jamais eu, mettons, à rencontrer quelqu'un pour un gros enjeu problématique, mais j'anticipe vraiment le jour où que ça va arriver, t'sais » (AM01)</i></p> <p><i>« Peut-être une question sur, je ne sais pas si c'est le bon angle, mais sur la relation avec les autres employés. La façon que tu... ou même avec la direction, t'sais, est-ce que la façon de communiquer avec les autres, d'échanger, est-ce que la façon que tu communiquais avec la direction de la compagnie a changé » (AM02)</i></p> <p><i>« Mais vraiment, les défis, ouais comme j'ai dit, savoir me placer comme je disais, entre l'employé et la direction. Savoir qu'est-ce que j'ai le droit de dire, qu'est-ce que je n'ai pas le droit de dire, qu'est-ce que genre, faire attention à comment je le dis et tout aussi, » (AM10)</i></p> |
| Perte d'expression artistique | <p><i>« I started letting go of some of that to the artist. But I was still super involved in in creating the art. So I was more of like an art director than I was just strictly leading people. Now. And it was that way when I started here as well. But now on the new team, I'm way more of just a lead. Like, I oversee work and I provide people notes, but I'm not really. I'm not really like creating art myself anymore. » (AM00)</i></p> <p><i>« T'sais, on a un projet qui est rentré qui est super le fun puis qui excite telle personne, qui m'exciterait tout autant, sinon plus, mais je veux dire... T'sais, il faut souvent que je prenne un step back pour justement que le... Je fais plus plaisir au gestionnaire que... T'sais, l'artiste fait beaucoup de sacrifices pour justement que le gestionnaire... pour laisser la place au gestionnaire. » (AM01)</i></p> |

| | |
|-------------------------|---|
| | <p><i>« Est-ce que... T'sais, y'a bien des tâches que j'apprécie puis qui sont correctes, mais, comme, c'est pas créatif, là, j'ai pas de... Je sors pas rien de mon chapeau, je place des affaires puis je m'assure que tout va bien, t'sais, j'ai pas de... j'ai aucune... Faut que je crée ! [rire] Puis en ce moment, j'ai pas ça. Oui, je crée des tâches, mais ça reste que c'est, t'sais, on a des choses à faire qui sont évidentes, qui faut qu'on fasse, puis c'est moi qui place ça dans un tableau puis qu'on... T'sais, je fais une timeline pour faire sûr que tout va bien puis qu'on attribue des tâches aux bonnes personnes, mais pour moi, y'a rien de créatif là-dedans. » (AM02)</i></p> <p><i>« Il y a un trouble identitaire, définitivement, où je vais passer beaucoup beaucoup d'heures à l'extérieur du travail à faire des trucs créatifs et à apprendre des trucs de façon un peu zélée pour combler le fait que j'ai plus cette création-là beaucoup dans le cadre de mon travail. » (AM06)</i></p> <p><i>« j'étais obligé de réserver une partie de moi pour autre chose que du créatif, mais évidemment, ça ne part pas non plus. C'était beaucoup d'exercice d'introspection et d'être capable de juste faire la part des choses, de laisser aller... » (AM12)</i></p> |
| <p>Perte d'identité</p> | <p><i>« T'sais, avant, je pouvais échapper quelque chose puis récupérer, là, maintenant, je ne peux plus. Fait que ça me force à être un peu plus safe, puis en tant que designer, je trouve ça triste, fait que j'essaye d'aller rechercher ça ailleurs dans ma vie, t'sais, que ce soit par la pâtisserie que j'amuse... Des fois, t'sais, j'ai des projets parallèles, j'ai un but [incertaine, 00:28:22] de commencer à faire de la photo... T'sais, juste aller stimuler ça, parce que sinon, tu meurs un peu endedans. » (AM01)</i></p> <p><i>« Puis plus que j'ai l'impression que je m'éloigne de cette identité-là, plus que des fois je ressens un vide. I guess, si ça va moins bien dans ma vie, je suis plus fatigué ou whatever, un moment donné ça finit par être plus noir. Des fois, il faut que je me ramène là-dedans. Là, je vais me jeter dans des projets créatifs, des affaires. C'est définitivement quelque chose qui est très très lié au fait d'être heureux. » (AM06)</i></p> |

| | |
|--|---|
| | <p><i>« Mais c'est aussi une des dernières fois... quand je dis que c'est un deuil, c'est une des dernières fois où je me suis dit : « OK, tu sais quoi ? Je leur rends pas service en faisant ça, je me fais juste du fun pour moi, mais c'est eux qui font cette job-là maintenant » (AM11)</i></p> <p><i>« C'était difficile au début, je pensais que j'étais un excellent lead design, mais que maintenant mon rôle aidait à quelque chose d'autre. Alors, c'était un deuil de laisser ça aller et que quelqu'un d'autre devienne un lead design, que je doive respecter et faire confiance à cette personne-là, sans lui mettre des bâtons dans les roues, micro-manager. C'était un peu ça, notre charge. »(AM12)</i></p> |
|--|---|

| Exemples de Stratégie de gestion identitaire | |
|--|---|
| La dé-identification | <p><i>« t'sais, jouer un peu, le côté très ludique, puis là, avec le nouveau poste, justement, tout est très sérieux, tout est très... T'sais, avant, je pouvais échapper quelque chose puis récupérer, là, maintenant, je ne peux plus. Fait que ça me force à être un peu plus safe, puis en tant que designer, je trouve ça triste, fait que j'essaye d'aller rechercher ça ailleurs dans ma vie, t'sais, que ce soit par la pâtisserie que j'amuse » (AM01)</i></p> <p><i>« Comme... T'as un travail créatif que t'adores, tout ça, pourquoi est-ce que tu irais faire de la gestion ? Parce que le salaire est meilleur, parce que le titre est plus... T'sais, c'est une question de standing » (AM02).</i></p> <p><i>« Il y a un trouble identitaire, définitivement, où je vais passer beaucoup beaucoup d'heures à l'extérieur du travail à faire des trucs créatifs et à apprendre des trucs de façon un peu zélée pour combler le fait que j'ai plus cette création-là beaucoup dans le cadre de mon travail. » (AM06)</i></p> |

| | |
|-----------------------|---|
| | <p><i>« quand j'ai fait cette job un peu plate là, où pour moi, c'était devenu quelque chose de plus mis de côté. Je pense que je lui redonne plus de place maintenant, et ça a pris des... ça s'est caractérisé de manière assez différente. Je me suis mis à faire de la photo, par exemple » (AM11)</i></p> |
| <p>La séparation</p> | <p><i>« Puis ça arrive, pour vrai. Fait que t'sais, j'ai pas le choix de m'isoler. Je pense que c'est ça : j'ai pas le choix de m'isoler pour aller chercher l'artiste »(AM01)</i></p> <p><i>« J'arrive au travail sous un chapeau différent. Ça m'aide vraiment à gérer un peu ces deux identités-là. Il y a un challenge qui vient avec ça, j'ai un travail qui est demandant. J'ai un travail qui demande des fois que je travaille plus d'heures. Des fois, j'ai juste pas l'énergie en revenant à la maison de faire les affaires.» (AM06)</i></p> <p><i>« C'est vraiment rendu comme des chapeaux que tu te mets. Le plus important, ça reste la gestion de projet, mais après ça, tu remets ton petit chapeau de comme « ouh ! UI », ou genre « ouh ! Relations clients », pis ça, c'est vraiment weird. Genre, comme, c'était très aliénant, en fait, comme année, parce que t'es comme... » (AM07)</i></p> |
| <p>L'accumulation</p> | <p><i>« Yeah, I think. The biggest thing that I've noticed, at least. It might know is that even though I'm, like, technically classified as a manager. There's still the expectation that I can execute. Things on my own. Like every so often there's probably been like two so far since I've switched to this team. Or it's just kind of like you're in charge of this, you know? Or if this can't get done, it's like, you know, the leads. We're expected to jump on it and crank out like some UI art or concept» (AM00).</i></p> <p><i>«j'en ai appris, des affaires, puis y'a des choses qui vont m'aider dans le futur à mieux gérer une production puis tout ça, c'est super... Y'a des choses qui vont m'aider en tant que designer aussi, si jamais je deviens lead designer, ou, etc., t'sais. »(AM02)</i></p> <p><i>«Fait que je te dirais qu'elle est relativement petite dans ma personnalité en ce moment, c'est comme,</i></p> |

| | |
|----------------------|--|
| | <p><i>peu importe c'est quoi mon style, c'est pas ça qu'on me demande en ce moment, t'sais. Même quand je fais des choses personnelles, je vais souvent avoir tendance à essayer de sortir de ma zone de confort pour améliorer ma capacité d'adaptation, plutôt que de développer mon propre style. » (AM05)</i></p> <p><i>« Ben c'est des nouveaux skills for sure, des nouvelles expériences. Mais t'sais, je suis un peu... parce qu'avant ça, sur l'autre projet, je me ramassais à faire beaucoup de tâches que normalement c'est les lead qui vont faire. Fait que ça ne m'a pas beaucoup changé de ce moment-là, j'ai juste plus de meetings, puis de planification à long terme, mettons. » (AM08)</i></p> <p><i>« J'étais concrètement en train de faire des trucs, mais en même temps, j'exécutais des tâches de design autant que je manageais une team de design. [...] je n'étais pas juste lead et d'autres personnes exécutaient ; c'est, encore une fois, 50/50 sur le côté créatif » (AM12).</i></p> |
| <p>L'intégration</p> | <p><i>« My expectation is kind of like I need to to plan all of the deadlines, oversee all of production, make sure everything is getting scheduled. But because we're still working directly with artists, there needs to be that level of competency that like if someone comes to you for animation, character or environment, color, direction, like I can provide them that that they need. And like so it's like, oh, I can't figure out this color for this room. Can you help me? And I say, Cool. And I got to throw it open in Photoshop and do a paint over and like they still expect my level of competency to be there. So that's like unique to this position, I find. » (AM00)</i></p> <p><i>« Ça n'enlève rien à mes capacités d'artiste, c'est, genre, juste quelque chose de complémentaire, qui est super important parce que ça amène d'autres sensibilités, d'autres connaissances. » (AM03)</i></p> <p><i>« Quand je suis arrivé, j'avais tout un bagage créatif, j'avais tout un bagage, mais j'avais aussi un bagage qu'on pourrait dire qui avait comme une certaine</i></p> |

valeur justement pour être dans un rôle de gestion. Puis je suis vraiment rentré dans un rôle créatif. J'aime souvent dire qu'on a comme planté une graine puis que je savais pas ce qui allait pousser, puis ce qui a poussé c'est un baobab. » (AM06).

« Comme je disais, en ce moment c'est une petite équipe, donc à tout moment je suis en train de faire du design. Mais c'est ça, aussi, c'est un peu la même réponse, c'est tellement tout le temps en train de communiquer avec des gens créatifs que tu n'as pas le choix de puiser dans ta formation en tant que personne créative pour communiquer avec ces gens-là. » (AM08)

« Mais tu sais quoi, la créativité s'exprime autrement. Et là, c'était des sursauts d'imagination, pour essayer de trouver comment reconsidérer les statu quo, comment discuter de process, comment être créatif finalement, avec des éléments nouveaux, avec lesquels je commençais à jouer. Tous ces ingrédients dans le management pour pouvoir être créatif. » (AM11)

BIBLIOGRAPHIE

- Alvesson, M. et Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Bain, A. (2005). Constructing an artistic identity. *Work, Employment and Society*, 19(1), 25-46.
<https://doi.org/10.1177/0950017005051280>
- Bardon, T., Brown, A. D. et Pez , S. (2017). Identity regulation, identity work and phronesis. *Human Relations*, 70(8), 940-965. <https://doi.org/10.1177/0018726716680724>
- Beech, N. (2008). On the Nature of Dialogic Identity Work. *Organization*, 15(1), 51-74.
<https://doi.org/10.1177/1350508407084485>
- Beech, N., Gilmore, C., Hibbert, P. et Ybema, S. (2016). Identity-in-the-work and musicians' struggles: the production of self-questioning identity work. *Work, Employment and Society*, 30(3), 506-522.
<https://doi.org/10.1177/0950017015620767>
- Bilton, C. et Leary, R. (2002). What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 49-64.
<https://doi.org/10.1080/10286630290032431>
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale :description d'une démarche visant   donner un sens   des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1.
<https://doi.org/10.7202/1085369ar>
- Boccella, N. et Salerno, I. (2016). Creative Economy, Cultural Industries and Local Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 223, 291-296. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.370>
- Bolander, P., Holmberg, I. et Fellbom, E. (2019). Learning to become manager: The identity work of first-time managers. *Management Learning*, 50(3), 282-301.
<https://doi.org/10.1177/1350507618820711>
- Boudreau, M.-C., Serrano, C. et Larson, K. (2014). IT-driven identity work: Creating a group identity in a digital environment. *Information and Organization*, 24(1), 1-24.
<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2013.11.001>
- Bourgeois, L. (2016). Assurer la rigueur scientifique de la recherche-action. Dans I. Carignan, M.-C. Beaudry et F. Larose (dir.), *La recherche-action et la recherche-développement au service de la litt ratie* (p. 7-20).  ditions de l'Universit  de Sherbrooke. <https://doi.org/10.17118/11143/8807>
- Brown, A. D. (2015). Identities and Identity Work in Organizations: Identities and Identity Work. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20-40. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12035>
- Brown, A. D. (2017). Identity Work and Organizational Identification: Identity Work and Organizational Identification. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 296-317.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12152>

- Brown, A. D. (2021). Identities in and around organizations: Towards an identity work perspective. *Human Relations*, 001872672199391. <https://doi.org/10.1177/0018726721993910>
- Brown, S. J., Goetzmann, W., Ibbotson, R. G. et Ross, S. A. (1992). Survivorship Bias in Performance Studies. *Review of Financial Studies*, 5(4), 553-580. <https://doi.org/10.1093/rfs/5.4.553>
- Caves, R. E. (2003). Contracts between Art and Commerce. *The Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 73-84.
- Caza, B. B., Vough, H. et Puranik, H. (2018). Identity work in organizations and occupations: Definitions, theories, and pathways forward. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 889-910. <https://doi.org/10.1002/job.2318>
- Chandra, T. (2019). Mapping knowledge management system within literatures of creative industry. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(3), 213-222.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.
- Chreim, S., Langley, A., Reay, T., Comeau-Vallée, M. et Huq, J.-L. (2020). Constructing and Sustaining Counter-Institutional Identities. *Academy of Management Journal*, 63(3), 935-964. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0528>
- Cohendet, P., Llerena, P., et Simon, L. (2014). The routinization of creativity: Lessons from the case of a video-game creative powerhouse. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 234(2-3), 120-141.
- Comeau-Vallée, M. et Langley, A. (2020). The Interplay of Inter- and Intraprofessional Boundary Work in Multidisciplinary Teams. *Organization Studies*, 41(12), 1649-1672. <https://doi.org/10.1177/0170840619848020>
- Cornelissen, J. P., Akemu, O., Jonkman, J. G. F. et Werner, M. D. (2021). Building Character: The Formation of a Hybrid Organizational Identity in a Social Enterprise. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1294-1330. <https://doi.org/10.1111/joms.12640>
- Cote, A. C. et Harris, B. C. (2021). 'Weekends became something other people did': Understanding and intervening in the habitus of video game crunch. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 27(1), 161-176. <https://doi.org/10.1177/1354856520913865>
- Crogan, P. (2018). Indie Dreams: Video Games, Creative Economy, and the Hyperindustrial Epoch. *Games and Culture*, 13(7), 671-689. <https://doi.org/10.1177/1555412018756708>
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *FLOW AND THE PSYCHOLOGY OF DISCOVERY AND INVENTION*. HarperCollins Publishers.

- Cuganesan, S. (2017). Identity Paradoxes: How Senior Managers and Employees Negotiate Similarity and Distinctiveness Tensions over Time. *Organization Studies*, 38(3 4), 489 511. <https://doi.org/10.1177/0170840616655482>
- Denis, J., Guillemette, F. et Luckerhoff, J. (2019). Introduction : les approches inductives dans la collecte et l'analyse des données. *Approches inductives: Travail intellectuel et construction des connaissances*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.7202/1060042ar>
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research* (2nd ed). Sage.
- Deuze, M. (2007). Convergence culture in the creative industries. *International Journal of Cultural Studies*, 10(2), 243 263. <https://doi.org/10.1177/1367877907076793>
- Elstad, B. et Jansson, D. (2020). From Artist to Manager—Working Conditions, Career Satisfaction, and Professional Identity among Graduated Arts Management Students. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 50(3), 184 198. <https://doi.org/10.1080/10632921.2020.1746717>
- Erikson, E. H. (1994). *Identity and the life cycle* (Reissued as Norton paperback). W. W. Norton & Company.
- Fusch, P. et Ness, L. (2015). Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2281>
- Gjerde, S. et Alvesson, M. (2020). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human Relations*, 73(1), 124 151. <https://doi.org/10.1177/0018726718823243>
- Golafshani, N. (2015). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2003.1870>
- Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M. W. et Ingram, A. E. (2010). Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation. *Human Relations*, 63(6), 781 805. <https://doi.org/10.1177/0018726709342929>
- Grandadam, D., Cohendet, P. et Simon, L. (2013). Places, Spaces and the Dynamics of Creativity: The Video Game Industry in Montreal. *Regional Studies*, 47(10), 1701 1714. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.699191>
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Dans *Handbook of qualitative research* (p. 105 117). Sage Publications, Inc.
- Harney, S. (2010). CREATIVE INDUSTRIES DEBATE: Unfinished business: labour, management, and the creative industries. *Cultural Studies*, 24(3), 431 444. <https://doi.org/10.1080/09502381003750401>
- Hennekam, S. (2017). Dealing with multiple incompatible work-related identities: the case of artists. *Personnel Review*, 46(5), 970 987. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2016-0025>

- Hotho, S. et Champion, K. (2011). Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge. *Management Decision*, 49(1), 29 54. <https://doi.org/10.1108/00251741111094428>
- Howkins, J. (2013). *The creative economy: how people make money from ideas* (Second edition). Penguin Books.
- Huhtala, M., Fadjukoff, P. et Kroger, J. (2021). Managers as Moral Leaders: Moral Identity Processes in the Context of Work. *Journal of Business Ethics*, 172(4), 639 652. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04500-w>
- Jeffcutt, P. (2000). Management and the creative industries 1. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 6(2), 123 127. <https://doi.org/10.1080/10245280008523543>
- Johansson, J., Tienari, J. et Valtonen, A. (2017). The body, identity and gender in managerial athleticism. *Human Relations*, 27.
- Jones, P., Comfort, D., Eastwood, I. et Hillier, D. (2004). Creative industries: economic contributions, management challenges and support initiatives. *Management Research News*, 27(11/12), 134 145. <https://doi.org/10.1108/01409170410784644>
- Kaiser, R. B. et Overfield, D. V. (2010). Assessing flexible leadership as a mastery of opposites. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 105 118. <https://doi.org/10.1037/a0019987>
- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M. et Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954 2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Koppman, S. (2014). Making art work: Creative assessment as boundary work. *Poetics*, 46, 1 21. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2014.09.001>
- Lampel, J., Lant, T. et Shamsie, J. (2000). Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. *Organization Science*, 11(3), 263 269. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.263.12503>
- Leavy, P. (dir.). (2020). *The Oxford handbook of qualitative research* (Second edition). Oxford University Press.
- Leech, N. L. et Onwuegbuzie, A. J. (2011). Beyond constant comparison qualitative data analysis: Using NVivo. *School Psychology Quarterly*, 26(1), 70 84. <https://doi.org/10.1037/a0022711>
- Leitch, C. M. et Harrison, R. T. (2016). Identity, identity formation and identity work in entrepreneurship: conceptual developments and empirical applications. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(3 4), 177 190. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1155740>
- Leung, L. (2015). Validity, reliability, and generalizability in qualitative research. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 4(3), 324. <https://doi.org/10.4103/2249-4863.161306>
- Levickaitė, R. (2011). FOUR APPROACHES TO THE CREATIVE ECONOMY: GENERAL OVERVIEW. *Business, Management and Education*, 9(1), 81 92. <https://doi.org/10.3846/bme.2011.06>

- Martin, C. B. et Deuze, M. (2009). The Independent Production of Culture: A Digital Games Case Study. *Games and Culture*, 4(3), 276 295. <https://doi.org/10.1177/1555412009339732>
- McKenna, S. (2010). Managerial narratives: a critical dialogical approach to managerial identity. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(1), 5 27. <https://doi.org/10.1108/17465641011042008>
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, 2nd ed. Sage Publications, Inc.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives: Méthodes en sciences humaines*. De Boeck Université.
- Nelson, R. E. et Craighead, W. E. (1977). Selective recall of positive and negative feedback, self-control behaviors, and depression. *Journal of Abnormal Psychology*, 86(4), 379 388. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.86.4.379>
- Patten, T. (2016). “Creative?” ... “Entrepreneur?” – Understanding the Creative Industries Entrepreneur. *Artivate*, 5(2), 23 42. <https://doi.org/10.1353/artv.2016.0006>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, 2nd ed. Sage Publications, Inc.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice (Fourth edition)*. SAGE Publications, Inc.
- Peltoniemi, M. (2015). Cultural Industries: Product-Market Characteristics, Management Challenges and Industry Dynamics: Cultural Industries. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 41 68. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12036>
- Radomska, J., Wołczek, P., Sołoducho-Pelc, L. et Silva, S. (2019). The Impact of Trust on the Approach to Management—A Case Study of Creative Industries. *Sustainability*, 11(3), 816. <https://doi.org/10.3390/su11030816>
- Ramarajan, L. (2014). Past, Present and Future Research on Multiple Identities: Toward an Intrapersonal Network Approach. *Academy of Management Annals*, 8(1), 589 659. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.912379>
- Roccas, S. et Brewer, M. B. (2002). Social Identity Complexity. *Personality and Social Psychology Review*, 6(2), 88 106. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0602_01
- Rostron, A. (2022). How to be a hero: How managers determine what makes a good manager through narrative identity work. *Management Learning*, 53(3), 417 438. <https://doi.org/10.1177/13505076211007275>
- Runco, M. A. et Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92 96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
- Saldaña, J. (2014). Coding and analysis strategies. Dans *The Oxford handbook of qualitative research* (p. 581 605). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199811755.001.0001>

- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3E [Third edition]). SAGE.
- Schachter, E. P. (2005). Context and Identity Formation: A Theoretical Analysis and a Case Study. *Journal of Adolescent Research*, 20(3), 375-395. <https://doi.org/10.1177/0743558405275172>
- Selenko, E., Berkers, H., Carter, A., Woods, S. A., Otto, K., Urbach, T. et De Witte, H. (2018). On the dynamics of work identity in atypical employment: setting out a research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 324-334. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1444605>
- Sims, D. (2003). Between the Millstones: A Narrative Account of the Vulnerability of Middle Managers' Storying. *Human Relations*, 56(10), 1195-1211. <https://doi.org/10.1177/00187267035610002>
- Sousa, F. C. de, Nunes, F., Monteiro, I. P. et University of the Algarve, Portugal. (2019). Managers' attitudes to creativity and innovation practices in the creative industries. *Tourism & Management Studies*, 15(SI), 33-41. <https://doi.org/10.18089/tms.2019.15SI04>
- Stolarick, K. et Florida, R. (2006). Creativity, Connections and Innovation: A Study of Linkages in the Montréal Region. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 38(10), 1799-1817. <https://doi.org/10.1068/a3874>
- Styhre, A. et Remneland-Wikhamn, B. (2021). The video game as agencement and the image of new gaming experiences: the work of indie video game developers. *Culture and Organization*, 27(6), 476-489. <https://doi.org/10.1080/14759551.2021.1919893>
- Sveningsson, S. et Alvesson, M. (2003). Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193. <https://doi.org/10.1177/00187267035610001>
- Szostak, M. (2021). Impact of gender differences in perception of creative identities of artist, creator, manager, entrepreneur and leader on sustainability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(2), 10-36. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.2\(1\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.2(1))
- Szostak, M. et Sułkowski, Ł. (2020). MANAGER AS AN ARTIST: CREATIVE ENDEAVOUR IN CROSSING THE BORDERS OF ART AND ORGANIZATIONAL DISCOURSE. *Creativity Studies*, 13(2), 351-368. <https://doi.org/10.3846/cs.2020.11373>
- Szostak, M. et Sułkowski, Ł. (2021a). THE CHALLENGES IN IDENTIFICATION OF ARTISTS-MANAGERS: CONSEQUENCES FOR CREATIVITY. *Creativity Studies*, 14(1), 112-124. <https://doi.org/10.3846/cs.2021.13822>
- Szostak, M. et Sułkowski, Ł. (2021b). The identity and self-perception of artists-managers. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 372-386. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.32](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.32)
- Taylor, S. et Littleton, K. (2012). *Contemporary identities of creativity and creative work*. Ashgate.
- Timmermans, S. et Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167-186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>

- Townley, B., Beech, N. et McKinlay, A. (2009). Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human Relations*, 62(7), 939 962. <https://doi.org/10.1177/0018726709335542>
- Vaish, A., Grossmann, T. et Woodward, A. (2008). Not all emotions are created equal: The negativity bias in social-emotional development. *Psychological Bulletin*, 134(3), 383 403. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.3.383>
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J. et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. DUNOD.
- Warhurst, R. et Black, K. (2017). What do managers know? Wisdom and manager identity in later career. *Management Learning*, 48(4), 416 430. <https://doi.org/10.1177/1350507616679346>
- Watson, T. J. (2001). *In search of management: culture, chaos and control in managerial work* (Revised ed). Cengage Learning.
- Watson, T. J. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*, 15(1), 121 143. <https://doi.org/10.1177/1350508407084488>
- Watson, T. J. (2009). Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. *Human Relations*, 62(3), 425 452. <https://doi.org/10.1177/0018726708101044>
- Wei, J. (2012). Dealing with reality: Market demands, artistic integrity, and identity work in reality television production. *Poetics*, 40(5), 444 466. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2012.07.002>
- Williams, D. (2002). Structure and competition in the U.S. home video game industry. *International Journal on Media Management*, 4(1), 41 54. <https://doi.org/10.1080/14241270209389979>
- Wimmer, J. et Sitnikova, T. (2012). The Professional Identity of Gameworkers Revisited. A Qualitative Inquiry on the Case Example of German Professionals, 19.
- Zackariasson, P. et Wilson, T. L. (2012). *The video game industry: formation, present state, and future* (1st ed). Routledge.