









**HEC MONTRÉAL**  
École affiliée à l'Université de Montréal

**La gestion de la colère dans l'exercice du leadership auprès de subalternes :  
le cas de managers chinois**

par  
**Jean Sébastien Goulet**

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en administration  
(option Management)

Juin 2017

© Jean Sébastien Goulet, 2017



**HEC MONTRÉAL**  
École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**La gestion de la colère dans l'exercice du leadership auprès de subalternes :  
le cas de managers chinois**

Présentée par :

**Jean Sébastien Goulet**

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Mme Chantale Mailhot, Ph.D.  
HEC Montréal  
Présidente-rapporteuse

M. Cyrille Sardais  
HEC Montréal  
Directeur de recherche

Mme Veronika Kisfalvi, Ph.D.  
HEC Montréal  
Membre du jury

Mme Sylvie Deffayet Davrout, Ph.D.  
EDHEC Business School  
Examinateuse externe

M. Kevin Hill, Ph.D.  
HEC Montréal  
Représentant du directeur de HEC Montréal



# LE RÉSUMÉ DE LA RECHERCHE

## *Sommaire (Version française)*

*Comment les managers chinois gèrent-ils leur colère lorsqu'ils doivent exercer du leadership auprès d'un subalterne ?* L'objectif de cette recherche consiste à comprendre la façon dont les managers chinois gèrent leur colère, notamment les processus mentaux qui ont cours lorsqu'ils exercent du leadership auprès d'un subalterne envers qui ils ressentent de la colère. En effet, selon la littérature, les managers chinois exercent un style de leadership différent de celui des Occidentaux. De plus, la colère est considérée comme une émotion négative qui nuit à l'exercice du leadership. Cette recherche apportera diverses contributions significatives à la compréhension de ce phénomène.

L'originalité de cette thèse tient au fait que les résultats sont issus d'entretiens effectués uniquement avec des managers chinois d'expérience occupant des postes élevés, ce qui est une lacune identifiée dans les recherches antérieures sur le sujet du leadership en Chine. Sur le plan théorique, à l'aide de l'approche psychodynamique, notre interprétation des résultats nous amène à proposer un schéma du processus mental ayant lieu pendant la gestion de la colère. Nous avons découvert que, pour gérer leur colère, les managers chinois de notre échantillon prennent le temps de laisser cours à divers comportements et pensées divers, mais similaires. Il en ressort que la colère est perçue comme une émotion menaçante pour leur identité managériale de leader, laquelle est influencée par l'éducation reçue par les parents et par la philosophie chinoise. Nos répondants ont aussi formé intérieurement une image de leader idéal à laquelle ils souhaitent tous se conformer. Ils sont aussi fortement influencés par les résultats. C'est pourquoi ils prennent le temps de gérer leur colère dans les situations où ils veulent être perçus comme des leaders. D'un point de vue pratique, nous pensons qu'une meilleure compréhension de ces processus mentaux aidera les managers d'ici à avoir une perspective différente sur cette émotion et améliorera ainsi l'exercice de leur leadership.

**Mots clés :** gestion de la colère ; leadership ; management chinois ; émotions ; approche psychodynamique.

**Méthodes de recherches :** méthode qualitative ; entretiens semi-directifs ; analyse de contenu.

## ***Abstract (English version)***

*How do Chinese managers manage their anger when they must exercise leadership over a subordinate?* The goal of this research is to understand how Chinese managers manage their anger. Among other things, we explore the mental processes that are at play when they exercise leadership over a subordinate and feel anger towards this person. According to research that has been done to date, Chinese managers have a different leadership style than Westerners. In addition, anger is considered to be a negative emotion that is detrimental to the exercise of leadership. This research provides various contributions to the understanding of this phenomenon.

The originality of this thesis is that its results are derived from interviews that only include Chinese managers in senior positions, and therefore covers a gap identified in most previous researches on the topic of leadership in China. On the theoretical level, with the support of a psychodynamic approach, our interpretation of the results leads us to propose a scheme of the mental processes that take place during anger management. We discovered in particular that the Chinese managers we interviewed take the time necessary to let go of various yet similar behaviors and thoughts to help them manage their anger. Anger is perceived as a threatening emotion for their managerial leadership identity, which is strongly influenced by the education they received from their parents and by the Chinese philosophy. We have also discovered that our respondents have internally formed an image of what is an ideal leader to which they all commonly wish to adhere. They are also strongly influenced by the results. That is why they take the time to manage their anger, especially when they want to be perceived as leaders. On the practical side, we believe that a better understanding of these mental processes will help managers here and there to have a different perspective on this emotion, and thus improve their leadership.

**Keywords:** anger management; leadership; chinese management; emotions; psychodynamic approach.

**Research methods:** qualitative research; semi-directed interviews; content analysis.

## 概括 (中文版本)

中国管理者在必须对下属执行领导管理时如何管理自己的愤怒情绪？本次研究的主要目的是理解中国管理者如何管理自己的愤怒情绪。其中我們也會探討到，当管理者面对一个让自己很愤怒的下属而必须执行领导权时所触及的心理演变。根据到目前为止做過的研究，中国管理者的领导风格与西方管理者非常不同。此外，愤怒在执行领导管理中被视为一种有害的负面情绪。我们相信本研究提供了不同的观点去理解此现象。

这篇论文的独创性在于，该研究结果仅包括与中国高级管理人员的访谈，因此，它弥补了之前关于中国领导管理领域大多数研究中的落差。在理论方面，藉着心理动力学之方法支持，研究结果的诠释引领我们提出有关愤怒管理的心理过程方案。我们尤其发现到，该研究所采访的中国管理人员会花所需要的时间忘掉很多相似的行为和想法，以帮助他们管理其愤怒情绪。在他们的管理领导身份中，愤怒被视为一种威胁性的情绪，这是受到其父母和中国哲学的教育强烈影响的。我们还发现，受访者都为自己缔造了一个理想领导者的形象，并且都希望符合该形象。受访者也受结果强烈影响。所以，他们都愿意花时间管理自己的愤怒情绪，尤其是当他们希望被视为领导者。在实践方面，我们认为更深入地理解此等心理过程将有助于各地的经管理人员不同的角度看待这种情绪，从而提高他们的领导能力。

**关键词：**愤怒管理、领导力、中国管理、情绪、心理动力学。

**研究方法：**定性研究、访问、内容分析。

# LA TABLE DES MATIÈRES

<b>LE RÉSUMÉ DE LA RECHERCHE</b>	<b>v</b>
Sommaire (Version française)	v
Abstract (English version)	vi
概括 (中文版本)	vii
<b>LA TABLE DES MATIÈRES</b>	<b>viii</b>
LISTE DES TABLEAUX	xii
LISTE DES FIGURES	xiv
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>xvii</b>
<b>CHAPITRE I - L'INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
1.1    LA QUESTION DE RECHERCHE	1
1.2    LES ORIENTATIONS DE LA RECHERCHE	3
1.2.1    Le positionnement de la thèse dans le domaine de recherche	3
1.2.2    Le paradigme épistémologique	7
1.3    LES ÉMOTIONS, LEADERSHIP ET LA PSYCHODYNAMIQUE	10
1.3.1    Pourquoi la colère ?	10
1.3.2    Le leadership et le contexte culturel chinois	11
1.3.3    L'approche psychodynamique	12
1.4    LES OBJECTIFS ET LA STRUCTURE DE LA THÈSE	18
<b>CHAPITRE II - LA REVUE DE LA LITTÉRATURE</b>	<b>21</b>
2.1    LE LEADERSHIP	<b>21</b>
2.1.1    Les définitions du leadership	21
2.1.2    La synthèse de différentes approches en leadership	22
2.1.3    Le leadership et les émotions	26
2.1.4    L'expression des émotions et le leadership	28
2.1.5    Le sommaire de la littérature sur le leadership	30
2.2    LA GESTION DE LA COLÈRE	<b>31</b>
2.2.1    Les émotions	31
2.2.2    Les approches dans les théories des émotions	34
2.2.3    L'intelligence émotionnelle	35
2.2.4    La gestion et la régulation des émotions	38
2.2.5    La colère	43
2.2.6    L'expression de la colère	46
2.2.7    La gestion et la régulation de la colère	47
2.2.8    Le sommaire de la littérature sur la gestion de la colère	49
2.3    LE LEADERSHIP CHINOIS	<b>51</b>
2.3.1    Les concepts généraux	51
2.3.2    La culture chinoise	52
2.3.3    La philosophie chinoise	55
2.3.4    Le leadership chinois	57
2.3.5    Le leadership et les émotions des managers chinois	63
2.3.6    Les comparaisons interculturelles avec le management chinois	70
2.3.7    Le sommaire de la littérature sur le leadership chinois	76
2.4    LA CRITIQUE SUR LA LITTÉRATURE RECENSÉE	<b>77</b>
2.4.1    Sur les théories du leadership	78

2.4.2	Sur les théories de la gestion de la colère	81
2.4.3	Sur la littérature spécifique au cas du leadership chinois	83
2.4.4	La conclusion sur la critique	86
<b>CHAPITRE III - LE CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL</b>		<b>89</b>
<b>3.1 LE CADRE GÉNÉRAL</b>		<b>89</b>
3.1.1	Le positionnement épistémologique de la thèse	89
3.1.2	La problématique de recherche de la thèse	93
<b>3.2 LA PSYCHODYNAMIQUE</b>		<b>96</b>
3.2.1	L'approche psychodynamique (psychanalytique)	96
3.2.2	Les liens entre la psychodynamique et la psychanalyse	98
3.2.3	Les angoisses	101
3.2.4	Le leadership et la construction de l'identité	103
<b>3.3 L'IDENTITÉ MANAGÉRIALE</b>		<b>105</b>
3.3.1	L'approche critique de Alvesson	105
3.3.2	La synthèse sur l'approche psychodynamique et l'approche d'Alvesson	107
<b>3.4 LA THÉORIE PSYCHOÉVOLUTIVE DES ÉMOTIONS</b>		<b>110</b>
3.4.1	Le modèle de Robert Plutchik	111
3.4.2	Le langage chinois et les émotions	118
3.4.3	La synthèse sur la théorie psychoévolutive des émotions	119
<b>3.5 LES MÉCANISMES DE DÉFENSE ET LES STRATÉGIES DE COPING</b>		<b>121</b>
3.5.1	La gestion de la colère et les mécanismes de défense	121
3.5.2	La théorie des mécanismes de défense et de <i>coping</i>	126
3.5.3	Le <i>coping</i>	128
3.5.4	La synthèse sur la théorie des mécanismes de défense et de <i>coping</i>	136
<b>3.6 LE CADRE CONCEPTUEL</b>		<b>138</b>
3.6.1	Les concepts du cadre conceptuel	141
3.6.2	Le cadre conceptuel de la thèse	147
<b>CHAPITRE IV - LA MÉTHODOLOGIE</b>		<b>151</b>
<b>4.1 LES ÉTAPES DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE</b>		<b>151</b>
<b>4.2 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE</b>		<b>152</b>
4.2.1	Les expériences et les états émotionnels	153
4.2.2	L'approche psychodynamique comme stratégie de recherche	156
<b>4.3 LES RÉPONDANTS</b>		<b>161</b>
<b>4.4 LA MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES</b>		<b>165</b>
4.4.1	Le choix de la méthode de collecte de données	165
4.4.2	L'entretien semi-directif	168
4.4.3	Les avantages et les limites de l'entretien semi-directif	169
4.4.4	La préparation de la collecte de données	170
4.4.5	La période de la collecte de données	173
4.4.6	La préparation de l'entretien	174
4.4.7	Le déroulement des entretiens	175
4.4.8	La technique de l'incident critique	178
4.4.9	La grille d'entrevue	179
4.4.10	Le traitement des données	180
4.4.11	L'anonymisation des données	183
4.4.12	Le codage des données	184
<b>4.5 LA MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES</b>		<b>186</b>
4.5.1	L'analyse des données	186
4.5.2	L'analyse du contenu des entretiens individuels	189
4.5.3	L'analyse générale du processus mental du manager	205

<b>4.6 LES CRITÈRES DE QUALITÉ</b>	<b>208</b>
4.6.1 La qualité des construits	208
4.6.2 La validité des construits	210
4.6.3 La limitation du biais du chercheur	211
4.6.4 Les procédures de validation	212
<b>4.7 LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES</b>	<b>214</b>
<b>CHAPITRE V - L'ANALYSE INDIVIDUELLE DES DONNÉES</b>	<b>217</b>
<b>5.1 LA STRUCTURE DES ANALYSES INDIVIDUELLES</b>	<b>218</b>
<b>5.2 L'ANALYSE DE CONTENU DU CAS DE MONSIEUR ZI</b>	<b>220</b>
5.2.1 Le récit des entretiens avec Monsieur Zi	220
5.2.2 L'analyse de contenu des entretiens avec Monsieur Zi	227
5.2.3 La synthèse de l'analyse du cas de Monsieur Zi	243
<b>5.3 L'ANALYSE DE CONTENU DU CAS DE MONSIEUR TIAN</b>	<b>246</b>
5.3.1 Le récit des entretiens avec Monsieur Tiān	246
5.3.2 L'analyse de contenu des entretiens avec Monsieur Tiān	251
5.3.3 La synthèse de l'analyse du cas de Monsieur Tiān	263
<b>5.4 L'ANALYSE DE CONTENU DU CAS DE MADAME MANGUO</b>	<b>266</b>
5.4.1 Le récit des entretiens avec Madame Mángguō	266
5.4.2 L'analyse de contenu des entretiens avec Madame Mángguō	274
5.4.3 La synthèse de l'analyse du cas de Madame Mángguō	292
<b>5.5 LES INFORMATIONS RELATIVES À L'ÉCHANTILLON</b>	<b>294</b>
5.5.1 L'introduction des entretiens et la présentation des répondants	295
5.5.2 La transition entre les analyses individuelles et l'analyse générale	297
<b>CHAPITRE VI - L'ANALYSE GÉNÉRALE DES DONNÉES</b>	<b>299</b>
<b>6.1 LA STRUCTURE DE L'ANALYSE GÉNÉRALE</b>	<b>300</b>
6.1.1 La présentation de l'analyse générale du contenu des entretiens	300
6.1.2 La chronologie du processus	301
<b>6.2 LE LEADERSHIP</b>	<b>305</b>
6.2.1 La mise en contexte des données sur le leadership	305
6.2.2 Les définitions du leadership fournies par les répondants	306
6.2.3 L'analyse des données générales sur le leadership	312
<b>6.3 L'IDENTITÉ MANAGÉRIALE</b>	<b>315</b>
6.3.1 La mise en contexte des données sur l'identité managériale	315
6.3.2 Les aspects de l'identité managériale perçus par les répondants	316
6.3.3 L'analyse des données générales sur l'identité managériale	323
<b>6.4 LA COLÈRE RESSENTIE</b>	<b>327</b>
6.4.1 La mise en contexte des données sur la colère	327
6.4.2 Les niveaux d'intensité de colère ressentis par les répondants	329
6.4.3 L'analyse des données générales sur la colère	331
<b>6.5 LES MÉCANISMES DE DÉFENSE</b>	<b>332</b>
6.5.1 La mise en contexte des données sur les mécanismes de défense	332
6.5.2 Les mécanismes relatés par les répondants pour gérer leur colère	335
6.5.3 L'analyse des données générales sur les mécanismes de défense	346
<b>6.6 LES STRATÉGIES DE COPING</b>	<b>355</b>
6.6.1 La mise en contexte des données sur les stratégies de <i>coping</i>	355
6.6.2 Les stratégies relatées par les répondants pour gérer leur colère	357
6.6.3 L'analyse des données générales sur les stratégies de <i>coping</i>	366
<b>6.7 LES ORIGINES INFANTILES DE LA COLÈRE</b>	<b>370</b>
6.7.1 La mise en contexte des données sur les origines infantiles de la colère	370
6.7.2 Les données sur les origines infantiles de leur colère	371

6.7.3 L'analyse des données générales sur les origines infantiles de la colère	376
<b>6.8 LES DONNÉES SUPPLÉMENTAIRES PERTINENTES</b>	<b>379</b>
6.8.1 Les objectifs de développement personnel du leadership	380
6.8.2 Les données en fonction du genre du répondant	382
6.8.3 Les données en fonction des tranches d'âge des répondants	388
<b>6.9 LA SYNTHÈSE DE L'ANALYSE GÉNÉRALE DES DONNÉES</b>	<b>399</b>
<b>CHAPITRE VII - LA DISCUSSION DES RÉSULTATS</b>	<b>405</b>
<b>7.1 LE SOMMAIRE DU PROBLÈME DE RECHERCHE</b>	<b>406</b>
<b>7.2 LA GESTION DE LA COLÈRE ET L'EXERCICE DU LEADERSHIP</b>	<b>407</b>
7.2.1 L'identité managériale chinoise	408
7.2.2 La dynamique intrapsychique selon l'approche psychodynamique	412
7.2.3 Les mécanismes et les stratégies utilisés pour gérer la colère	418
7.2.4 La synthèse du processus	424
<b>7.3 LES CONTRIBUTIONS DE LA THÈSE</b>	<b>427</b>
7.3.1 Les contributions empiriques	427
7.3.2 Les contributions théoriques	430
7.3.3 Les contributions méthodologiques	437
7.3.4 Les contributions et les implications pratiques	443
<b>7.4 LES PERSPECTIVES ET LES RECHERCHES POTENTIELLES</b>	<b>446</b>
<b>7.5 LES LIMITATIONS QUANT À LA DISCUSSION DES RÉSULTATS</b>	<b>454</b>
<b>CHAPITRE VIII - LA CONCLUSION</b>	<b>457</b>
<b>8.1 LE RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS DE LA THÈSE</b>	<b>457</b>
<b>8.2 LES APPRENTISSAGES PERSONNELS</b>	<b>466</b>
<b>LES SOURCES DOCUMENTAIRES</b>	<b>473</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>473</b>
<b>SITES ÉLECTRONIQUES</b>	<b>507</b>
<b>AUTRES DOCUMENTS</b>	<b>507</b>
<b>LES ANNEXES</b>	<b>xxi</b>
<b>ANNEXE A : Les définitions des émotions universelles de base</b>	<b>xxi</b>
<b>ANNEXE B : La liste des mécanismes de défense de Vaillant</b>	<b>xxii</b>
<b>ANNEXE C : La grille d'entrevue</b>	<b>xxvi</b>
<b>ANNEXE D : La stratégie de construction des entretiens</b>	<b>xxviii</b>
<b>ANNEXE E : La liste des noms anonymisés des répondants</b>	<b>xxxiii</b>
<b>ANNEXE F : Le calcul indiciel</b>	<b>xxxiv</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 : Les différentes émotions primaires, selon divers auteurs .....	32
Tableau 3.1 : L'analyse comparative des paradigmes épistémologiques .....	91
Tableau 3.2 : Exemple d'organisation des niveaux évolutifs face à des problèmes.....	117
Tableau 3.3 : Différences entre <i>coping</i> et mécanismes de défense.....	130
Tableau 3.4 : Organisation des niveaux évolutifs de la colère face à des problèmes ...	143
Tableau 3.5 : Organisation des niveaux évolutifs de la colère pour la thèse .....	143
Tableau 3.6 : Dyades d'émotions et oppositions conflictuelles avec la colère.....	144
Tableau 3.7 : Les mécanismes de défense et de <i>coping</i> de base (Plutchik, 1995).....	146
Tableau 4.1 : Méthodologie de recherche.....	160
Tableau 4.2 : Répartition des répondants par type d'organisation et poste occupé .....	163
Tableau 4.3 : Répartition des répondants par années d'expérience et poste occupé ....	164
Tableau 5.1 : Les données démographiques obtenues des répondants .....	296
Tableau 6.1 : Les définitions du leadership fournies par les répondants .....	306
Tableau 6.2 : Les extraits d'exemples de la mention de l'expression « <i>Bon leader</i> »..	314
Tableau 6.3 : Les perceptions des répondants sur ce que les autres pensent d'eux.....	316
Tableau 6.4 : Le rang de la fréquence des mots portant sur des composantes de l'identité managériale .....	325
Tableau 6.5 : Les niveaux d'intensité de colère ressentis par les répondants .....	330
Tableau 6.6 : Le nombre de répondants et de références liés à la colère.....	331
Tableau 6.7 : Les mécanismes de défense conscients identifiés chez les répondants ..	344
Tableau 6.8 : Le nombre de mécanismes identifiés dans les récits des répondants.....	347
Tableau 6.9 : Des exemples de la mention du contrôle .....	348
Tableau 6.10 : Les stratégies de <i>coping</i> identifiées chez les répondants .....	365
Tableau 6.11 : Les stratégies de <i>coping</i> identifiées dans le récit des répondants .....	366
Tableau 6.12 : Les indices d'intensité de la colère ressentie en fonction du genre .....	384
Tableau 6.13 : Les indices des mécanismes et des stratégies en fonction du genre .....	386
Tableau 6.14 : Les indices d'intensité de la colère ressentie par tranches d'âge.....	389
Tableau 6.15 : Les indices des mécanismes et des stratégies par tranche d'âge .....	390
Tableau 6.16 : Les mécanismes et stratégies en fonction des tranches d'âge.....	394

Tableau 6.17 : Les indices de relations parentales positives selon les tranches d'âge .	395
Tableau 6.18 : Les comparaisons (%) d'utilisation des mécanismes et des stratégies par tranche d'âge.....	396
Tableau 6.19 : Les comparaisons (%) d'utilisation des mécanismes et des stratégies selon l'intensité .....	396
Tableau 6.20 : Les indices de relations parentales positives selon les tranches d'âge .	398

## LISTE DES FIGURES

<u>Figure 2.1 : Modèle de Plutchik</u> .....	33
<u>Figure 2.2 : Modèle de régulation des émotions de Gross</u> .....	42
<u>Figure 2.3 : Modèle théorique du leadership chinois</u> .....	59
<u>Figure 2.4 : Diagramme du <i>Wǔxíng</i> et son équivalent médical</u> .....	63
<u>Figure 3.1 : Modèle de référence de Burrel et Morgan</u> .....	90
<u>Figure 3.2 : Construction de l'objet de recherche dans l'approche interprétative</u> .....	93
<u>Figure 3.3 : Conception freudienne de la psyché humaine</u> .....	99
<u>Figure 3.4 : Modèle en trois dimensions de la théorie psychoévolutive des émotions</u> .....	112
<u>Figure 3.5 : Modèle en deux dimensions de la théorie psychoévolutive des émotions</u> .....	113
<u>Figure 3.6 : Combinaisons d'émotions (dyades) et oppositions conflictuelles</u> .....	114
<u>Figure 3.7 : Exemple de dyades émotionnelles dans la vie quotidienne</u> .....	116
<u>Figure 3.8 : Différences entre le <i>coping</i> et les mécanismes de défense</u> .....	134
<u>Figure 3.9 : Modèle de règlement de conflits basé sur les concepts freudiens</u> .....	136
<u>Figure 3.10 : Le cadre conceptuel</u> .....	148
<u>Figure 4.1 : Synthèse du design de la méthode de recherche et d'analyse</u> .....	207
<u>Figure 6.1 : Schéma de la chronologie du processus</u> .....	303
<u>Figure 6.2 : Graphique des indices d'intensité de la colère ressentie selon le genre</u> ....	385
<u>Figure 6.3 : Graphique des indices pour les mécanismes de défense selon le genre</u> ....	387
<u>Figure 6.4 : Graphique des indices pour les stratégies de <i>coping</i> selon le genre</u> .....	387
<u>Figure 6.5 : Graphique 1 des indices des mécanismes et stratégies par tranche d'âge</u> .....	391
<u>Figure 6.6 : Graphique 2 des indices des mécanismes et stratégies par tranche d'âge</u> .....	392
<u>Figure 6.7 : Graphique 3 des indices des mécanismes et stratégies par tranche d'âge</u> .....	392
<u>Figure 6.8 : Graphique 4 des indices des mécanismes et stratégies par tranche d'âge</u> .....	393
<u>Figure 6.9 : Graphique 5 des indices des mécanismes et stratégies par tranche d'âge</u> .....	393
<u>Figure 6.10 : Nombre moyen de mécanismes et stratégies par tranches d'âge</u> .....	395
<u>Figure 6.11 : Indices de l'apparition des mécanismes en fonction de l'intensité</u> .....	397
<u>Figure 6.12 : Indices de l'apparition des stratégies en fonction de l'intensité</u> .....	397
<u>Figure 7.1 : Positionnement des objectifs dans l'identité managériale des répondants</u> .....	411
<u>Figure 7.2 : Dynamique intrapsychique des répondants à partir de l'incident critique</u> .....	425

*Dédicace*  
À Jacques et Hélène  
(qui auraient bien aimé la lire)  
À Lin  
(pour m'avoir inspiré le sujet)  
À Selena Faye  
(pour quand elle saura lire)



## REMERCIEMENTS

Lǎozǐ a dit : « *L'eau peut agir sans poisson ; mais le poisson ne peut agir sans eau* ». Si j'ai pu découvrir de nouvelles choses sur le management chinois, c'est parce que j'ai pu bénéficier d'un entourage de personnes clés qui m'ont aidé à rendre cette thèse possible.

Je tiens à débuter mes remerciements en soulignant la contribution précieuse de ma première directrice de thèse, Veronika Kisfalvi. Veronika a cru en mon projet et en mes aptitudes dès le début. Ses commentaires exigeants et rigoureux ont été perçus par moi comme une forme de respect pour mes capacités à aller plus loin, tant dans la démonstration de ma démarche que dans la prudence vis-à-vis de mon approche. J'ai beaucoup de gratitude à son endroit pour le fait qu'elle soit restée impliquée jusqu'à la fin complète de ma recherche malgré la retraite qui débutait. Merci pour cette loyauté.

Je veux aussi remercier Cyrille Sardais, mon actuel directeur de thèse, pour le travail approfondi et les commentaires constructifs qui m'ont permis de finaliser ce long travail. Cyrille a toujours démontré un grand intérêt pour mes histoires et mes cas sur la Chine. En prenant la relève de Veronika pour la direction de la thèse, il s'est montré encourageant et ouvert afin de m'aider à améliorer certains aspects clés dans mon approche. J'ai aussi eu, grâce à lui, le privilège et l'opportunité unique d'enseigner le cours de Leaders et leadership ainsi que d'intégrer mon sujet de recherche à ce cours. Merci pour croire en mes aptitudes.

Je remercie également Celeste Brotheridge pour son apport sur mon comité de thèse. Celeste a eu une contribution motivante et complémentaire à toutes les étapes importantes de ma recherche. Ses commentaires constructifs et positifs m'ont beaucoup encouragé. Elle a pris le temps de me donner, à chaque

occasion, une liste de recherches pouvant m'aider à avoir un regard complémentaire sur ma thèse. Merci pour cet apport.

Je remercie Chantale Mailhot, présidente-rapportrice, Sylvie Deffayet Davrout, examinatrice externe et Kevin Hill, représentant du directeur de HEC Montréal pour leur intérêt et leur implication pour la lecture de ma thèse et pour le temps investi pour l'évaluer et assister à sa soutenance. Vos commentaires et suggestions fort constructifs ont permis d'apporter une valeur ajoutée à mes démarches suivant la soutenance de ma thèse.

Je me dois aussi d'exprimer ma gratitude envers les participants de cette recherche sans qui elle ne saurait exister. Les managers chinois que j'ai rencontrés étaient peu habitués à s'exprimer sur leur vie ou leurs sentiments personnels. Sans leur confiance et leur ouverture, la qualité des informations recueillies et mes conclusions n'auraient pas eu la même originalité. Malgré leur anonymat, j'espère qu'ils se retrouveront dans cette thèse.

Par ailleurs, je n'aurais pas été en mesure de rencontrer aisément ces participants sans le support de plusieurs personnes. M. Xu et Mme Sun ont mis du temps et des efforts pour m'aider à rencontrer des personnes de leur entourage. Ils ont ainsi démontré leur grande confiance en moi en me donnant un accès privilégié à leur cercle social. Je tiens aussi à souligner le soutien de Mme Li, de Mme Xia, de Qiongying, de Yanping, de Lu, d'Ina, de Yanxia, de Lillianne et d'Audrey pour les démarches entreprises afin de trouver des participants potentiels et faciliter les rencontres avec eux. En lisant ces lignes, je sais qu'ils sentiront mon appréciation sincère à leur égard.

Finalement, mon doctorat ne se seraient pas déroulé de la même manière sans le support inestimable et inconditionnel de Lin. Linlin a été d'une patience infinie pour m'appuyer dans toutes les étapes de ma recherche. Elle s'est assurée que je puisse y travailler dans les meilleures conditions possibles. Elle

été pour moi une source de motivation pour connaître sa culture plus en profondeur. Je lui dois aussi l'origine de l'idée d'étudier les managers chinois. Lin a souvent dit à la blague qu'elle regrettait que son idée m'ait amené à devoir passer beaucoup de temps sur le terrain loin de la maison. Elle m'a toutefois toujours démontré son intérêt profond envers mon travail, et ce de manière ouverte, fière et joviale. Ce fut pour moi la plus grande des motivations pour aller jusqu'au bout de mes démarches. Merci d'être là à mes côtés.

Lǎozǐ trouverait sûrement que je suis un poisson privilégié pour être entouré d'une si bonne source d'eau ; de gens qui m'aiment, qui m'aident et qui croient en moi. Hubert Reeves a écrit : « *À l'échelle cosmique, l'eau est plus rare que l'or* ». À mon échelle, l'eau n'est pas rare. Elle est tout simplement inestimable et vaut plus que tout le reste...



# CHAPITRE I - L'INTRODUCTION

## 1.1 LA QUESTION DE RECHERCHE

*Comment les managers chinois gèrent-ils leur colère lorsqu'ils veulent exercer du leadership auprès d'un subalterne ?*

Les grands leaders n'ignorent pas leur colère ni ne se laissent consumer par elle (Wadhaw, 2012). Au contraire, ils canalisent leur émotion en énergie, en engagement, en sacrifice et en but. Ils s'en servent pour s'impliquer et pour amener les autres à le faire. Dans une entrevue donnée en 1968, Martin Luther King a dit : « *The supreme task (of a leader) is to organize and unite people so that their anger becomes a transforming force* »<sup>1</sup>. Il tenait ces propos alors qu'il racontait une histoire sur un épisode de sa vie où il a souffert de la discrimination dans un autobus, laquelle situation l'avait amené à vivre une colère intense. King aimait se donner des défis afin de reconstruire sa pensée. Une citation fort connue de lui provient d'un autre événement marquant de sa vie. Lorsque sa maison a été soufflée par une bombe en 1956, il se souvint que sa réaction, pour se calmer, fut de se dire : « *Never succumb to the temptation of bitterness* »<sup>2</sup>.

Un autre grand leader du vingtième siècle a lui aussi mentionné l'importance de gérer et de contrôler sa colère afin d'influencer les autres. Le Mahatma Gandhi a écrit : « *I have learned through bitter experience the one supreme lesson to conserve my anger, and as heat conserved is transmuted into energy, even so our anger controlled can be transmuted into a power which can move the world* »<sup>3</sup>.

La gestion de la colère a depuis fort longtemps suscité l'intérêt des penseurs, des leaders et des philosophes. Par exemple, Aristote a dit : « N'importe qui peut être en colère, ce qui est facile. Mais être en colère avec la bonne personne au bon moment, et pour la bonne raison et de la bonne façon n'est pas de la capacité de tous et ce n'est pas

<sup>1</sup> King, Martin Luther Jr. (1968). A Quarterly Review of the Negro Freedom Movement. *Freedomways*, 8(2), Spring 1968.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Young India Journal, September 15th, 1920.

facile »<sup>4</sup>. Il a même proposé de faire le compte rendu des éléments à discuter avant d'exprimer sa colère à quelqu'un afin d'éloigner les influences externes. Il suggérait alors de condamner les comportements plutôt que les personnes. Toutefois, retenir, réprimer ou contrôler sa colère n'est pas toujours sain, comme le souligne Steven Berglas : « Si les leaders ravalent tout le temps leur colère et échouent à exprimer leurs émotions négatives ou inhibent les actions pouvant potentiellement blesser les autres, ils le font à leur péril » (Berglas, 2010, p.5), non seulement en risquant leur santé, mais également, dit-il, en affectant la crédibilité qu'ils ont auprès des autres.

Dans cette thèse, nous étudions la gestion de la colère auprès d'un échantillon de managers chinois occupant des postes de gestion importants. Le leadership chinois présente des différences et des formes d'expressions des émotions qui ne sont pas les mêmes, ce qui suscite souvent certaines incompréhensions chez les Occidentaux. Encore à ce jour, on mentionne les carences en recherches portant sur les managers de haut niveau en Chine, notamment dans les revues de littérature portant sur des dirigeants de multinationales chinoises (Zhong, Zhu et Zhang, 2015). De plus, la Chine est devenue un partenaire d'affaires important pour l'Occident, principalement pour le Canada. Ces raisons nous incitent à cibler l'objectif général de cette thèse : comprendre davantage les processus mentaux des managers Chinois lorsqu'ils ressentent de la colère envers un subalterne, mais veulent exercer du leadership auprès d'eux.

Sans entrer dans les détails, présentés dans les divers chapitres de la thèse, nous introduisons ici le positionnement de la thèse par rapport à la recherche dans ce domaine. Ensuite, nous aborderons le paradigme épistémologique qui guide la construction des connaissances de cette recherche. Enfin, nous présentons sommairement les motifs qui nous amènent à choisir la colère, le leadership chinois, puis l'approche psychodynamique. Entre autres, nous expliquons pourquoi l'approche psychodynamique est privilégiée pour obtenir et analyser les données qui permettront d'apporter des contributions concrètes aux sciences de la gestion. Les objectifs et la structure de la thèse complèteront cette introduction.

---

<sup>4</sup> Aristote (-385). *Ethique à Nicomaque*, II.1109 a.27.

## **1.2 LES ORIENTATIONS DE LA RECHERCHE**

### **1.2.1 Le positionnement de la thèse dans le domaine de recherche**

La thèse se positionne par rapport aux autres recherches en allant investiguer directement auprès de managers chinois d'expérience les données nécessaires pour nous aider à mieux comprendre le processus mental qui a lieu lorsqu'ils ont à gérer leur colère dans un contexte d'exercice du leadership. Nous voulons investiguer la manière dont les managers chinois gèrent leur colère en situation de leadership à l'aide de l'approche psychodynamique. Cette thèse a un caractère exploratoire étant donné que nous n'avons relevé aucune étude ou recherche utilisant cette approche sur des managers chinois d'expérience. En général, on en sait peu ou on en comprend peu sur la gestion des émotions chez un tel niveau élevé de gestionnaires car il n'y a pas beaucoup d'études empiriques pertinentes dans le domaine.

Comme nous le verrons dans la revue de la littérature, il existe des études faites en Chine sur l'intelligence émotionnelle, qui est un sujet populaire aujourd'hui. Cependant, elles ont été faites selon une perspective occidentale. À cet égard, ces études risquent d'être moins pertinentes dans le contexte de gestion typiquement chinois que nous visons. En général, les recherches sur le leadership en Chine portent plutôt sur les styles de leadership exprimés, la perception des employés ou sur des échantillons de managers ou d'étudiants ayant peu ou pas d'expérience de leadership.

Plus précisément, le sujet des émotions dans le leadership des managers chinois a déjà suscité quelques recherches. Comme nous le verrons au chapitre II, des études sur les particularités du leadership en Chine ont été conduites selon des approches psychologiques, sociologiques ou anthropologiques. D'autres recherches ont porté sur les contradictions entre les aspects cognitifs et comportementaux des leaders chinois (Zhang et Zhang, 2014). Autant Hofstede (1980, 1993), Bass (1990) que Dorfman (1996) suggèrent que la dimension culturelle soit vue comme un facteur critique important dans les comportements de leadership. D'ailleurs, Rost (1991) stipule que l'on peut voir le leadership comme une construction sociale et culturelle. Puis, Anh (2008) dit que l'étude du leadership, vu sous l'angle de la perspective culturelle, permet

de mieux comprendre l'applicabilité des modèles de leadership contemporains. Par contre, ces points de vue sont davantage du domaine sociologique que psychologique.

Par exemple, plusieurs recherches<sup>5</sup> sur le leadership sur les Asiatiques ont été basées sur un schème de comparaison : le leadership des chinois et des américains ; des malaysiens et des australiens ; des sino-américains et des américains ; des japonais, des coréens, des chinois et des américains ; etc. Comme nous le verrons dans notre critique de la littérature, les méthodes utilisées reposaient rarement sur des entrevues en profondeurs. Pour ces recherches, la collecte de données a été effectuée par l'entremise de courts entretiens, de questionnaires, de scénarios, de mises en situation, d'études de cas ou de tests appliqués à d'autres cultures. Seulement quelques-unes reposent sur des incidents critiques. Comme nous le verrons plus tard, ces dernières sont pertinentes pour cibler les objectifs de la thèse puisque ces recherches traitent du sujet des émotions et du leadership.

Néanmoins, même si le concept de leadership est en lien avec le contexte culturel, il est surtout affecté par des paradigmes biaisés par les valeurs et les perspectives individuelles (Balón, 2003 ; Balón et Toya, 2003 ; Kezar, 2002). En ce sens, même si plusieurs considèrent que le leadership doit être vu selon une perspective culturelle (Dugan, 2000 ; Kezar, 2002 ; Kezar et Moriarity, 2000), Anh (2008) précise que les études sur le leadership qui sont faites selon un point de vue culturel sont peu utiles pour comprendre les comportements particuliers ou les styles qui prévalent dans la culture étudiée, ce qui pose une limite à la compréhension de la dynamique intérieure et mentale de ces individus. Sans en faire une étude basée sur la culture chinoise, cette thèse, qui cible l'émotion de la colère dans le leadership managérial chinois, va tout à fait dans cette philosophie qui inclut la culture, mais qui l'étudie à travers la perspective individuelle. D'ailleurs, Zhang et Zhang (2014) considèrent que la compréhension du leadership chinois doit se faire selon un contextualisation du phénomène. Ainsi, nous ne faisons pas l'étude de la culture chinoise, mais nous présentons une étude qui va tenir compte, entre autres, de l'influence de la culture chinoise sur les managers.

---

<sup>5</sup> Parce que trop éclectiques, elles ne sont pas toutes mentionnées dans la revue de la littérature.

De plus, selon l'étude de Ling, Long et Deng (1987) sur la compréhension du leadership chinois, les comportements des individus de cette culture sont quelque peu différents de ce que Hofstede (1980) propose dans ses conclusions. Dans leur recherche, ces chercheurs ont fait leurs observations selon trois facteurs : la personnalité, la performance et le maintien. Ling, Long et Deng (1987) ont alors identifié quatre éléments de différenciation culturelles : les valeurs morales personnelles, l'efficacité envers les objectifs, les compétences dans les relations interpersonnelles ainsi que la versatilité.

Pour cette thèse, l'application directe d'un modèle aurait pu être un exercice théorique intéressant. Cependant, le véritable défi qui nous a intéressé au départ au choix de ce sujet a été d'apporter une contribution concrète en construisant un modèle issu de la perception qu'ont les managers chinois sur eux-mêmes. Cette approche centrée sur les perceptions personnelles est importante car « l'usage de concepts différents dans le leadership chinois suggère de faire attention lorsque l'on adapte théoriquement les concepts occidentaux » (Wood, Whiteley et Zhang, 2002, p.264). Ceci laisse supposer qu'il serait préférable d'utiliser des approches qui laissent le sujet s'exprimer sur sa situation et, par la suite, analyser les données obtenues pour construire ou adapter des théories et des modèles afin que ce soit représentatif de ce champ empirique particulier.

Comme nous le verrons plus loin, le choix de théories s'appuyant sur l'approche psychodynamique repose sur le positionnement de cette thèse qui tente de comprendre l'intériorité des individus et leur vision subjective de leurs émotions. Ce choix implique un paradigme épistémologique qui est davantage orienté vers l'interprétation dans l'analyse des données en faisant des liens entre les diverses perceptions individuelles et la manière dont les répondants se sont adaptés à une situation de gestion.

Par exemple, Larsen et al. (2010) ont souligné que parmi les ajustements mentaux que font les individus pour s'adapter aux situations stressantes et anxiogènes du travail se trouvent des mécanismes défensifs et des stratégies d'adaptation. Ces mécanismes et stratégies changent avec le temps (Diehl, Chui, Hay, Lumley, Gruhm, et Labouvie-Vief, 2015). De plus, comme le mentionnent Kisfalvi et Pitcher (2003), la survie dépend de

l'interaction permanente et omniprésente entre le comportement, la cognition et les affects. Ainsi, dans plusieurs communautés, le leader représente le guide qui oriente le groupe vers la survie. Il apporte des exemples et agi comme modèle pour les autres. Nous sommes intéressés de comprendre le cas des managers chinois en tant que communauté différente de la nôtre.

À cet égard, dans un chapitre sur l'avenir de la recherche sur les mécanismes de défense et les stratégies de *coping*, Chabrol et Callahan (2013) suggèrent de s'appuyer sur une méthodologie convaincante. Ils suggèrent d'utiliser des entretiens psychodynamiques semi-structurés explorant des réponses par rapport à une situation stressante, un incident critique ou un événement de la vie quotidienne qui provoque des tensions. Ainsi, selon Chabrol et Callahan (2013), le contenu des entretiens serait évalué par des chercheurs qui coderaient des mécanismes de défense et des stratégies de *coping* à partir d'une liste qui inclurait leur définition opérationnelle et qui analyserait la chronologie et la séquence d'apparition des défenses et du *coping*.

Chabrol et Callahan (2013), reprenant les arguments de Kramer (2010), disent aussi que des études qualitatives rigoureuses apparaissent nécessaires pour clarifier les relations entre défense et *coping*. Kramer (2010) a d'ailleurs mis l'accent sur le manque de recherches empiriques pour comprendre les mécanismes de défense en termes de leurs différences et de leurs interactions.

Fotaki et Hyde (2015) se sont aussi servis de cette approche psychodynamique, laquelle leur a permis d'identifier une nouvelle catégorie de mécanisme de défense et de *coping* dans les organisations (qu'ils appellent *Blind spot* (l'angle mort)). La recherche de Diehl, Chui, Hay, Lumley, Gruhm, et Labouvie-Vief (2015) est un exemple de ce type de recherche, mais cette dernière a été faite sur des européens et des américains. Voilà d'autres motifs pour lesquels nous proposons de faire ce type de recherche sur le leadership dans les organisations dans le contexte culturel chinois.

### 1.2.2 Le paradigme épistémologique

Comme nous le verrons dans le chapitre III sur le cadre théorique et conceptuel, notre recherche sera conduite selon le paradigme épistémologique interprétatif. Nous détaillons nos arguments de manière plus exhaustive au début du chapitre III. Cette thèse se positionne comme une recherche sur la dynamique intérieure des émotions des managers chinois en contexte de leadership. Nous analysons des données issues autant de la facette consciente que de celle préconsciente de leur psyché. D'une part, le paradigme positiviste impose l'observation de notions et d'éléments mesurables. D'autre part, les paradigmes constructiviste et interactionniste ont servi de base aux recherches sociologiques et anthropologiques déjà menées à ce jour pour répertorier des styles selon la culture. Par conséquent, l'étude de la dynamique psychologique intérieure des individus nous amène plutôt à choisir le paradigme interprétatif.

En effet, le paradigme interprétatif cherche à comprendre les motivations des acteurs à partir du récit et de l'interprétation de leurs expériences vécues. Le dialogue intérieur permet à l'individu d'envisager des alternatives et d'accepter la réalité de la situation tout en restructurant les options disponibles dans une perspective plus favorable ou d'en subir les conséquences sur le plan émotif (Meichenbaum, 1985). Ceci est différent du paradigme interactionniste, lequel est une approche qui considère que la situation et la personne sont des co-déterminants du comportement (Bowers, 1973 ; Kemper, 1978 ; Magnusson et Endler, 1977), et qui a été inspirée, dans ce domaine, par les travaux d'Erikson (1950). Le paradigme interactionniste, qui inclut autant les traits que les états psychologiques d'un individu, pose un regard sur les caractéristiques d'une situation afin de bien comprendre son comportement. En un sens, elle inclut l'analyse de l'impact d'une situation sur un individu. Or, cette perspective a une approche différente de celle qui permet d'encadrer des entretiens qui visent à faire « ressortir » le préconscient. Cela s'éloigne de notre objectif de comprendre ce qui se passe à l'interne chez le manager dans une situation où il ressent de la colère et qu'il tente d'exercer du leadership auprès de ses subalternes.

C'est pour cette raison que Hunt (1999) propose d'adopter une approche interprétative dans le but de fournir une recherche visant à comprendre les fondements intérieurs du

leadership, à l'opposé des recherches quantitatives prédominantes qui mettent l'accent sur la mesure des caractéristiques et des comportements des leaders. Puisque « la Chine est perçue comme une culture et une société collectiviste où les relations sont hautement valorisées et les conflits et la colère sont proscrits » (Trandis, McCusker et Hui, 1990), il est utile de développer un point de vue plus compréhensif envers la colère ressentie en l'analysant d'abord chez les individus, plutôt que dans les groupes ou les relations. Cependant, même dans ces sociétés, les gestionnaires et les employées doivent composer avec la colère (Hupka, Zaleski, Otto, Reidl et Tarabrina, 1997). » (auteurs cités par Tjosvold et Su, 2007, p.267).

Ainsi, l'examen des connaissances sur la gestion de la colère dans l'exercice du leadership nous indique que l'approche psychodynamique est une approche peu ou pas utilisée pour étudier les processus mentaux des leaders managériaux en Chine. Or, Zheng et Muir (2015) rappellent à quel point une recherche sur le leadership chinois basée sur le récit et l'expérience de vie des répondants peut apporter une contribution importante, particulièrement quand nous voulons investiguer les aspects de l'identité et du leadership.

Nous faisons ce choix parce que la plupart des recherches identifiées dans la revue de la littérature mettent l'emphase sur les styles de leadership et les émotions attendues des leaders, mais pas sur ce que les leaders ressentent personnellement. En général, dans la culture chinoise traditionnelle, l'individu s'efface par rapport à la famille et la collectivité. La philosophie traditionnelle chinoise reste très influente dans le leadership contemporain (Ma et Tsui, 2015). Néanmoins, la société chinoise moderne est en pleine mutation et l'impact du leadership dit « confucéen » se modernise avec la montée économique mondiale de la Chine (Han, 2013). Les générations plus jeunes sont plus enclines à s'ouvrir sur le monde. Les individus deviennent de plus en plus individualistes, ouvrant la porte à des stratégies de recherche et d'intervention individualisées comme l'est la perspective psychodynamique (la demande chinoise pour la psychanalyse est d'ailleurs en forte croissance<sup>6</sup>). Cette approche nous a permis de

---

<sup>6</sup> Selon Huo Datong, premier psychanalyste chinois à pratiquer en Chine. *La Chine sur le divan* (repéré dans Epstein, 2008).

faire le comparatif des propos obtenus par ces managers portant sur leurs comportements pour gérer leur colère, les interprétations qui s'y raccordent, ainsi que les justifications qu'ils se sont données à cet effet.

Nous nous inspirons aussi des travaux de Stephen Fineman qui propose une approche globale concernant le leadership, les émotions et les méthodes pour investiguer ces phénomènes. Par exemple, Fineman (2003) souligne l'importance de la communication entre les individus pour être en mesure de comprendre les émotions propres à chacun. Apprendre à mieux connaître le passé individuel de nos collègues, leaders et subalternes, est une façon de mieux comprendre, selon lui, leurs réactions émotionnelles et d'avoir accès à la façon dont ils peuvent interpréter les demandes et les pressions. Encore, selon Fineman (2003) :

« Le concept de leadership est imprégné d'émotions et est au centre du processus organisationnel. Dans plusieurs cultures, le leadership organisationnel est primé, ce qui est une preuve de pouvoir. Il invite à ressentir un ensemble d'émotions comme la peur, l'envie et la suspicion. Pour certains, un nouveau leader peut apporter le symbole d'un renouveau ou de l'espoir alors que pour d'autres, cela peut susciter la peur et la crainte de changements jugés non favorables » (Fineman, 2003, p.76).

Fineman fait beaucoup de liens entre les émotions et la perspective psychodynamique qui nous intéresse. Les sentiments d'aujourd'hui, dit-il, peuvent être façonnés par les événements du passé (Fineman, 2003). Par exemple, une réaction émotionnelle liée à un événement douloureux de l'enfance, comme un choc traumatique ou une peur, peut altérer une personne plus tard dans sa vie (Fineman, 2003). Cette émotion peut être refoulée et être inconsciente chez la personne. Toutefois, il précise aussi que « le risque d'utiliser cette approche est de mettre trop d'emphase sur les expériences de l'enfance et sous-estimer l'impact des événements survenus plus récemment dans la vie des personnes observées » (Fineman, 2003, p.14). Nous en tenons compte dans les limites de la recherche et dans la diversification des questions posées dans les entretiens, tel que décrit dans le chapitre IV de la méthodologie.

## ***1.3 LES ÉMOTIONS, LEADERSHIP ET LA PSYCHODYNAMIQUE***

### **1.3.1 Pourquoi la colère ?**

Comme nous le verrons dans la revue de la littérature, la colère est une émotion qui implique une charge négative sur le leadership exercé par les managers. Il a été remarqué, en Chine, que le leader a le droit d'exprimer des émotions négatives comme la tristesse, même si cela n'est pas bien perçu. Toutefois, cette tristesse suscite de l'empathie de la part des subalternes. Non seulement la colère est une émotion perçue de manière négative par les employés (Moura, Troth et Jordan, 2015), mais elle est également perçue par plusieurs comme un signe de force et de puissance par certains.

D'autres, par contre, perçoivent cette colère comme un signe d'impuissance de par la difficulté qu'a l'individu colérique à se contrôler. De ce fait, selon les écrits que nous avons recensés et qui se retrouvent au chapitre II, la colère affecte la perception des subalternes envers le leadership des managers en Chine. Bien qu'un équilibre existe entre la perception positive et négative des autres émotions, les recherches que nous avons identifiées au chapitre II montrent que la colère est l'émotion qui a l'impact le plus négatif sur leadership.

L'impact de la colère sur les négociations et les relations interpersonnelles est tel que les consultants qui font du coaching auprès de ceux faisant du commerce international avec la Chine n'hésitent pas à intervenir à ce sujet (Van Kleef, De Dreu et Manstead, 2004a, 2004b). Ainsi, nous nous sommes dit qu'il serait bien d'élargir notre connaissance sur le leadership chinois et les liens avec la façon dont ils gèrent et expriment leurs émotions puisque nos relations d'affaires avec la Chine augmentent de manière importante (Tiagi et Zhou, 2009). La compréhension de la dynamique émotionnelle qui a lieu permettra sûrement à plusieurs personnes de s'inspirer de pratiques concrètes de la vie quotidienne de la gestion de la colère en contexte de leadership et de les appliquer ici. Comme le rappellent King et Zhang (2014), « la vision holistique du leadership nous aide à considérer de quelle façon le leadership peut évoluer et influencer les futures pratiques d'affaires en Chine et en Occident ».

De manière générale, les diverses études à ce jour disent que les leaders qui fonctionnent le mieux sont ceux qui expriment le moins ouvertement leur colère. Si on part du constat que la colère nuit au leadership, on peut supposer que le leadership le plus efficace est celui qui gère le mieux la colère. Il est donc intéressant de savoir comment la colère est gérée, régulée ou contrôlée par les individus qui exerce du leadership et jusqu'à quel point ils en sont conscients. Autant dans la manière dont ils le font dans leurs activités, mais aussi au niveau des processus mentaux, tant conscients que préconscients, tout en tenant compte du fait qu'il y a aussi une dimension inconsciente quasiment impossible à atteindre. Avec l'approche psychodynamique, nous sommes davantage en mesure de ramener à un niveau plus conscient ce processus qui a lieu lors de la gestion de cette colère dans un contexte d'exercice du leadership au travail.

Le cas des managers chinois a été choisi entre autres à cause de la propension plus naturelle, dans la culture, à gérer la colère. En tant que leaders contemporains, ils doivent opérer dans un univers social où se côtoient le Parti communiste, la philosophie traditionnelle, le libre marché et les nouvelles approches Occidentales. Leurs comportements, leurs émotions et leurs pensées sont complexes et en constante adaptation par rapport aux changements socio-économiques majeurs qui surviennent en Chine (Brown, 2015). Cette connaissance peut être fort utile pour ceux qui font du commerce en Chine.

### 1.3.2 Le leadership et le contexte culturel chinois

En mandarin<sup>7</sup>, on définit le leadership avec le terme *lǐngdǎo* (领导). Ce terme est employé autant comme un nom pour désigner « le meneur », que comme un verbe pour

---

<sup>7</sup> Il est important de préciser qu'il faut faire la distinction entre le chinois (*zhōngwén* - 中文) comme langue d'écriture et le mandarin (*pǔtōnghuà* - 普通话) comme langue parlée. Le *pīnyīn* (拼音) est le système d'écriture phonétique du chinois dans notre alphabet. Il existe en Chine plusieurs dialectes régionaux importants qui n'altèrent pas les sinogrammes, mais changent leur prononciation. Le système d'éducation national impose le mandarin comme langue d'usage et d'enseignement, mais chaque ethnie, chaque province et chaque région peut enseigner son dialecte. Théoriquement, tous les Chinois instruits écrivent le *zhōngwén* et parlent le *pǔtōnghuà*, mais ils peuvent aussi parler d'autre dialectes pour prononcer le *zhōngwén* comme le shanghaïen (*shānghāihuà* - 上海话) ou le cantonnais (*guǎndōnghuà* - 广州话). Par souci de précision, nous transcrivons autant les termes *pīnyīn* utilisés que leurs équivalents en *zhōngwén*. En français, nous utilisons dans le texte les termes « chinois », pour la langue écrite, et « mandarin » pour la langue parlée, à moins qu'un dialecte régional soit en cause.

signifier « exercer du leadership » ou « mener dans une certaine direction ». L'étymologie de ce mot vient des termes « *lǐng* » (领), qui signifie « gouverner» ou « mener », et « *dǎo* » (导), qui signifie « guider dans une direction », « enseigner » ou « inspirer ». Le terme *guǎnlǐ* (管理) est celui qui s'applique autant au rôle de manager et de gestionnaire (on dit alors *guǎnlǐzhě* - 管理者) qu'à l'action de gérer. L'étymologie de ce mot vient des termes « *guǎn* » (管), qui signifie « gérer » ou « être responsable », et « *lǐ* » (理), qui signifie « mettre en ordre », « norme des choses », « logique » ou « raison »<sup>8</sup>. Si un individu qui occupe un poste de *guǎnlǐ* (管理) gère et est responsable de le faire selon des normes qu'il juge logiques, le *lǐngdǎo* (领导) est celui qui guide, inspire et mène ceux qu'il gère. En Chine, le concept du leadership combine la gestion et la gouvernance avec le rôle de guide et de meneur. Ces éléments font partie de l'identité des managers chinois.

### 1.3.3 L'approche psychodynamique

L'approche que nous préconisons pour comprendre le phénomène que nous avons choisi est la psychodynamique. Cette approche « permet de mieux comprendre, ou de comprendre différemment, les expériences subjectives, les attitudes et les actions des travailleurs au sein de leur environnement de travail » (Alderson, 2004). En gestion, la psychodynamique étudie la dynamique psychique qui se développe lors des situations de travail afin de comprendre les liens subjectifs portant sur les relations sociales (Alderson, 2004).

L'approche psychodynamique est basée sur un processus d'interprétation de la parole des participants à la recherche (Dejours, 1993a). Nous avons choisi cette approche afin d'obtenir des données en profondeur pour répondre à notre question de recherche. Cette approche met surtout en évidence ce que Kets de Vries (2014) appelle « le théâtre intérieur » de l'individu. Kets de Vries et Balazs (2005) considèrent que chaque participant d'une organisation a à conjuguer avec ce théâtre intérieur. Selon eux, il s'agit d'une forme de programmation incorporée issue de l'expérience vécue depuis le début de l'enfance. Leur prémissse est que la plupart des pensées, des émotions et des

---

<sup>8</sup> Le terme « *zhě* » (者), après un nom ou un verbe, réfère au fait que c'est une personne qui fait l'action ou représente le nom.

motifs internes ne sont pas tous dans la conscience consciente et active des individus<sup>9</sup>.

Kets de Vries se sert beaucoup de l'approche psychodynamique pour comprendre ce qui sous-tend les liens entre les comportements des individus au travail, leurs rapports interpersonnels et les aspects du leadership. Allcorn et Stein (2016) ont aussi illustré comment l'approche psychodynamique permet de comprendre l'influence de facteurs intrapsychiques sur les comportements comme le stress et l'anxiété, entre autres parce que cette approche repose sur des histoires racontées par des individus en lien avec des situations au travail. Ces auteurs ciblent d'ailleurs plus particulièrement l'utilisation des défenses psychologiques au travail et leurs liens avec le leadership.

Selon Trehan (2007), les émotions personnelles et celles ressenties dans les organisations sont au centre de la théorie psychodynamique parce que cette théorie place le leadership au cœur de l'organisation et parce qu'elle considère que les émotions sont le principal medium de communication avec lequel les personnes agissent et interagissent entre elles. Au centre de sa recherche psychodynamique sur l'étude du leadership dans les organisations, Trehan (2007) souligne l'importance de l'interrelation entre les émotions, la dynamique organisationnelle et le développement de comportements de leadership. De ce fait, l'étude du développement du leadership au travail est facilitée par l'utilisation de l'approche psychodynamique car cette approche facilite l'exploration de l'impact des émotions sur le leadership au travail, autant à des niveaux conscients que moins conscients (Trehan, 2007).

Pour ce qui est du contexte chinois, l'approche psychodynamique commence à faire sa place dans la littérature de recherches faites en Chine. Les études de Ling, Long et Deng (1987), Peterson (1988) et Xu (1989) avaient déjà démontré que les dimensions de base utilisées pour étudier le leadership en Occident peuvent s'appliquer en Chine. Par contre, les approches traditionnelles cherchant à comparer les différences culturelles entre elles sont insuffisantes pour comprendre en profondeur le comportement des

---

<sup>9</sup> Il s'agit ici de la traduction du concept de *conscious awareness*. Ce concept pourrait se traduire comme la « conscience consciente », mais elle réfère surtout à la capacité d'être conscient des connaissances que nous avons d'une situation pendant qu'elle survient. Elle se distingue du préconscient et de l'inconscient. Nous aborderons ces concepts plus tard dans la revue de la littérature et dans la méthodologie afin de distinguer les éléments de la recherche qui portent sur les parties facilement accessibles du conscient, ainsi que celles accessibles du préconscient par effort de la mémoire, de celles qui sont inaccessibles parce qu'elles sont dans l'inconscient.

managers chinois (Ke, 2015). Les recherches avancées sur les managers chinois requièrent maintenant une présence sur le terrain (Cheng, Lin et Chou, 2009a ; Cheng, Wang et Huang, 2009b - cités par Ke, 2015). Nous présentons cette thèse afin de relever ce défi : étudier le leadership des managers chinois à partir d'une étude sur le terrain qui réunit les concepts de leadership et de gestion des émotions selon une approche psychodynamique pour mieux comprendre le sujet.

Comme nous le verrons avec moult détails dans le chapitre III qui présente notre cadre théorique, l'approche psychodynamique, dans l'étude du leadership, vise à aider à comprendre ce qui se passe à l'intérieur des individus qui influencent leur entourage dans le but d'atteindre un objectif particulier. En faisant parler les sujets sur le récit de leurs émotions, de leurs comportements et de leurs interprétations lors de situations où ils ont exercé du leadership, on a un meilleur regard sur ce qu'ils pensent d'eux-mêmes et sur le sens qu'ils donnent à leurs comportements et leurs résultats. Il en est de même avec le processus par lequel cette activité mentale se développe. Le leader utilise différentes approches pour construire ses connaissances sur les bases de l'imaginaire de son groupe. Il se construit aussi des connaissances sur lui-même et sur les conséquences des décisions et des actions du groupe. Il s'en dégage un processus de décision, d'action et de formation de la personnalité qui a besoin d'être compris. Comme le disent Kets de Vries et Miller (1985, 1987), cette approche pour étudier ce phénomène en gestion permet d'explorer l'impact et les conséquences psychologiques de l'anxiété sur la personnalité, le style managérial du gestionnaire et l'exercice du leadership.

Selon Brown et Starkey (2000), l'étude de la psychodynamique dans les organisations permet également de mettre en lumière que les individus ne sont pas toujours motivés à connaître les causes de l'anxiété qu'ils vivent. Ainsi, le fait de ne pas se questionner est une façon détournée, pour ces individus, de maintenir un pseudo équilibre dans l'estime de soi. Ces auteurs pensent également que l'erreur que font les entreprises en ignorant le rôle de la psychodynamique, c'est de ne pas comprendre les obstacles à l'apprentissage reliés aux processus internes qui gèrent l'organisation identitaire des individus. Puisque l'identité varie aussi dans le temps, il faut analyser les résistances au changement parce que l'individu tend naturellement à vouloir défendre et protéger son identité. Puis,

Brown et Starkey (2000) ajoutent que pour l'organisation, l'individu doit apprendre de nouveaux concepts de soi venant s'aligner sur l'identité de l'organisation afin de s'assurer d'une certaine cohérence et cohésion avec les valeurs qu'elle soutient.

La psychodynamique supporte ainsi une méthodologie qui essaie de faire en sorte que des éléments moins conscients au moment des événements puissent devenir conscients dans le processus de collecte de données. Le but est d'étudier ce que les personnes mentionnent afin de comparer les données, de déceler des similitudes ou de signaler des contradictions dans les données obtenues par des gens inconnus les uns des autres. Cela nous donne des éléments qui sont intersubjectifs et reproductibles de manière indépendante.

On ne peut étudier directement l'inconscient des individus. Mais on peut utiliser des outils méthodologiques d'investigation qui permettent de rendre conscient ce qui se retrouve dans le préconscient de l'individu<sup>10</sup>. On doit alors étudier ce que la personne dit et la manière dont elle fait le récit des processus qu'elle croit avoir eu, tant sur le plan des comportements que des justifications de ces comportements. L'apport théorique ne vient pas des énoncés d'un participant, mais de la récurrence et de la similitude des énoncés chez plusieurs participants ayant des expériences et des situations semblables, mais distinctes. Pour étudier le phénomène, nous faisons des liens entre la colère (une émotion), le leadership (dans l'exercice de la gestion) et la psychodynamique (comme approche de recherche). La construction d'un lien entre ces trois concepts est une approche innovante pour ce type de recherche faite en Chine. Nous expliquons cela en détail dans les chapitres III et IV sur le cadre théorique et sur la méthodologie.

Certains détracteurs pensent qu'il est difficile de comprendre les influences sociales à l'aide de l'approche psychodynamique, ce qui est une méconnaissance de l'approche. D'abord, parce que cette approche tient compte de l'introjection des influences sociales, parentales et environnementales dans la psyché humaine. Ensuite, parce que cette

---

<sup>10</sup> Nous abordons le concept du préconscient à la manière de Piaget (1971) qui considère qu'il est possible d'avoir accès à des éléments qui ont été inconscients ou préconscients dans le passé par le biais de techniques pouvant rappeler ces éléments à la mémoire.

approche s'intéresse aussi aux caractéristiques environnementales et situationnelles qui suscitent des émotions et des réactions. Puis, la psychodynamique s'intéresse aux caractéristiques et aux comportements de ceux qui sont en contact régulier avec leurs interlocuteurs, surtout si un lien hiérarchique ou d'autorité est présent : pairs, collègues, employés, supérieurs, etc. C'est une approche qui permet d'abord de comprendre *a posteriori* ce qui s'est passé et non de prédire *a priori* ce qui pourrait se passer. C'est pour cela, entre autres, qu'il s'agit d'une approche interprétative.

L'émotivité n'a pas qu'un impact sur la prise de décision et sa communication ; elle en a aussi sur les comportements concernant les angoisses et les désirs. Le climat de crise qui existe dans plusieurs organisations implique un facteur de stress qui agit sur l'émotivité des personnes, ce qui fait susciter l'action chez les gens (Yukl, 2008). Ainsi, ces organisations arrivent à obtenir à court terme une meilleure concentration sur les objectifs pour obtenir des résultats au détriment de l'équilibre psychique émotionnel à long terme (donnant ainsi un complément de réponse aux conclusions de Fineman citées plus haut). C'est un argument important en faveur de l'utilisation d'une approche inspirée de la perspective psychodynamique pour comprendre les origines émotionnelles du leadership à l'intérieur de la psyché et de l'imaginaire des leaders en cause.

L'utilisation d'une approche psychodynamique dans le contexte culturel chinois a des origines en lien avec les débuts modestes de la psychanalyse dans le pays. Le réformateur social Zhang Shizhao<sup>11</sup> a traduit les œuvres de Sigmund Freud en chinois (Jenco, 2010). Il est aussi le seul universitaire chinois à avoir eu une correspondance avec Freud (il existe une correspondance entre eux datée du 27 mai 1929). Plus récemment, le psychanalyste français Philippe Porret a beaucoup travaillé au développement et à la transmission de l'usage de la psychanalyse en Chine (Porge, 2008). Sur le plan clinique et thérapeutique, mentionnons aussi que l'Association psychanalytique internationale a tenu son colloque annuel en Chine en Octobre 2010, ceci pour confirmer l'ampleur de la popularité croissante de l'approche

---

<sup>11</sup> Un intellectuel chinois qui a occupé des postes importants dans le gouvernement, dont les postes de ministre de la Justice et de l'Éducation avant et après la Révolution (1949).

psychodynamique dans le pays. La symbolique historique et culturelle concernant le conscient et l'inconscient, et l'engouement contemporain porté sur la psychanalyse, nous confortent dans notre choix d'investiguer les aspects intérieurs, imaginaires et psychiques du leadership des managers chinois selon une perspective psychodynamique, ce qui semble n'avoir peu ou pas été fait jusqu'à présent. Nous approfondirons tout de même les recherches qui ont été faites en lien avec la culture chinoise, le leadership chinois et les émotions dans le leadership chinois.

Sur le plan étymologique, « le mot "jīngshén" (精神), un mot en chinois moderne, signifie le psychisme du sujet humain, l'essence, et la vigueur » (Wei, 2005<sup>12</sup>). C'est un mot utilisé depuis longtemps pour symboliser autant l'essence de la vie humaine que la pensée et les comportements qui restent incompris à l'intérieur de l'imaginaire des individus. Associé avec le terme *bìng*, comme dans *jīngshén bìng* (精神病), le concept porte davantage sur la psychose et la maladie mentale, le mot « *bìng* » signifiant « maladie ». Ce qui fait que la forme lexicale de ce mot a beaucoup affecté, par le passé, l'attitude plutôt négative des chinois en regard de la pratique psychanalytique en général. De nos jours, on préfère plutôt utiliser les termes *yìshí* (意识), pour désigner le conscient, et *wú yìshí* (无意识), pour désigner l'inconscient, ce qui permet de lier ces termes aux concepts théoriques contemporains de la recherche qui ne sont pas liés à la santé mentale.

Par ailleurs, cette recherche portant sur les dynamiques intrapsychiques a demandé du temps. L'étude d'un échantillon trop nombreux aurait dépassé largement le cadre temporel admis pour compléter une thèse de doctorat. On aurait pu alors restreindre l'échantillon afin de pouvoir faire des entretiens sur de plus courtes périodes et cibler les éléments à rechercher. Cependant, un échantillon réduit à un nombre sélectif trop restreint d'individus aurait pu diminuer la portée des résultats, lesquels ont pour but de tenter de trouver des points en commun entre les répondants selon l'hypothèse qu'il y a des formes de processus mentaux communs chez les managers chinois quand vient le temps de gérer leur colère. Nous avons donc un échantillon qui répond à ces contraintes

---

<sup>12</sup> Repéré à [http://www.lacanchine.com/Ch\\_C\\_Qin\\_01.html](http://www.lacanchine.com/Ch_C_Qin_01.html)

et pour lequel nous avons visé les éléments conscients et les éléments préconscients, tel qu'expliqué précédemment. Nous verrons dans le chapitre III du cadre théorique que l'approche psychodynamique que nous préconisons est en lien avec le modèle psychoévolutif des émotions de Robert Plutchik, lequel permet de faire des liens entre les mécanismes de défenses préconscients, les stratégies de *coping* conscients, et les interactions de ces concepts avec la colère.

#### **1.4 LES OBJECTIFS ET LA STRUCTURE DE LA THÈSE**

L'objectif de cette recherche consiste à comprendre le processus mental des managers chinois lorsqu'ils doivent exercer du leadership auprès d'un subalterne alors qu'ils ressentent de la colère envers cette personne. Selon ce que nous constatons dans notre recension des écrits, les managers chinois exercent un style de leadership quelque peu différent des Occidentaux. Avec de tels concepts, abordés ensemble, cette recherche comporte divers volets qui pourront apporter diverses contributions à la suite de la discussion des résultats.

Nous tenons à préciser que cette thèse fait suite à une recherche sur le terrain qui a été approuvée par le Comité d'éthique à la recherche de HEC Montréal. Les entretiens semi-directifs et la collecte de données qui ont été conduits depuis janvier 2012, et ce jusqu'à décembre 2013, ont suivi le processus méthodologique décrit dans le chapitre IV à cet effet. Pour l'analyse des données, cette thèse propose des résultats utilisant un cadre méthodologique défini pour la collecte de données. Le cadre théorique et conceptuel, de même que la méthodologie relative à l'analyse des données, sont issus de la réflexion visant à faire une thèse originale à partir des données riches qui ont été obtenues.

Dans cette thèse, nous abordons au d'abord, au chapitre II, la revue de la littérature portant sur le leadership, les émotions et la colère. Cette revue reprendra ces thèmes, mais selon la perspective de la culture chinoise et de ses particularités par rapport au

leadership. Le premier objectif étant de s'assurer d'avoir des balises solides quant à la compréhension du phénomène basé sur ces thèmes.

Ensuite, au chapitre III, le cadre théorique viendra cibler les théories utilisées pour étudier le phénomène. Nous verrons que la revue de la littérature nous incite à utiliser l'approche psychodynamique pour étudier la colère en nous basant sur les divers comportements pouvant être décrits et compris grâce aux théories des mécanismes de défense et des stratégies de *coping*. Le cadre conceptuel qui suivra sert non pas à appliquer cette approche sur le terrain, mais aussi à encadrer le processus d'analyse de données en ciblant les informations pertinentes aux objectifs de la thèse. Le deuxième objectif est d'utiliser cette approche afin d'obtenir des données en profondeur et originales pour cette recherche tout en appliquant des concepts issus de la psychodynamique pour les analyser.

Suivra alors la méthodologie, au chapitre IV, qui expliquera la stratégie de recherche, le choix de l'échantillon, la méthode de collecte et d'analyse de données, ainsi que les autres considérations techniques et éthiques. Le troisième objectif de cette thèse est d'investiguer le phénomène auprès des acteurs potentiels les plus crédibles et représentatifs possible pour fournir des données de qualité pouvant nous aider à comprendre leur réalité.

Au chapitre V se retrouvent les données recueillies sur une base individuelle. Nous présentons en exemple trois cas particulier afin de démontrer notre approche avec laquelle nous avons analysé le contenu des cas de chaque répondant.

Au chapitre VI, nous retrouvons la structure de l'analyse générale des données qui permettent d'identifier et de définir des comportements, de les regrouper et de former des concepts nouveaux en fonction de l'application du cadre conceptuel. Le quatrième objectif est de synthétiser, grâce à l'utilisation de logiciels de codage, les processus mentaux individuels afin de pouvoir dresser un portrait général et représentatif des différents éléments récurrents parmi les répondants.

Puis, aux chapitre VII, une discussion des résultats viendra mettre en lumière les liens nouveaux et les découvertes issues de cette recherche. Cette section a aussi pour but de présenter nos résultats et nos conclusions, lesquelles permettront de déterminer et de préciser les contributions de cette recherche pour des recherches futures. Cette discussion permettra aussi de présenter les données sous une forme conceptuelle. Ainsi, nous espérons pouvoir confirmer ou infirmer l'hypothèse soulevée sur le caractère commun du processus de gestion de la colère dans l'exercice du leadership, ce qui est l'objectif principal de cette recherche.

Finalement, avant la conclusion au chapitre VIII, nous présentons les diverses implications de la thèse, tant dans ses contributions actuelles que pour des recherches futures sur le phénomène. Nous verrons alors de quelle façon se positionnent les résultats de cette thèse par rapport aux connaissances actuelles. Nous verrons également les différentes pistes de réflexion qui pourraient être poursuivies dans des recherches futures à partir des questionnements et des découvertes qui se démarquent dans notre analyse et notre interprétation des données.

## CHAPITRE II - LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

La littérature liée à la question de recherche est vaste et variée puisque nous touchons des sujets ayant diverses approches. Tout d'abord, nous nous attardons aux définitions et aux approches dominantes dans l'étude du leadership qui pourraient affecter notre recherche. Ensuite, nous abordons les théories sur les émotions qui encadrent les aspects liés à la gestion de la colère. Puis, nous regarderons de manière plus précise la littérature qui traite de la problématique et de la question de recherche portant sur le cas particulier des managers chinois. Finalement, nous terminerons cette section de la revue de la littérature par une critique constructive des approches et des théories identifiées afin d'orienter le cadre théorique et conceptuel qui suivra.

### 2.1 LE LEADERSHIP

#### 2.1.1 Les définitions du leadership

Yukl (2013) définit le leadership comme « *the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives* » (Yukl, 2013, p.7). Il s'agit d'une définition plus complexe que la définition formelle du leadership donnée par Northouse (2004, 2013) depuis quelques années, laquelle est reprise dans les diverses éditions de son manuel : « *Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal* » (Northouse, 2013, p.5).

Le mot « influence » revient régulièrement dans les définitions du concept de leadership : « L'influence est l'essence du leadership, [les leaders étant définis comme ayant l'habileté d'encourager leurs suiveurs] à effectuer des requêtes, à supporter ses propositions et à mettre en oeuvre ses décisions » (Yukl, 2006, p.147). Yukl (2008) ajoute aussi la flexibilité comme l'un des traits les plus importants à avoir chez un leader. Celui-ci doit conjuguer des objectifs multiples à atteindre en tentant de s'adapter

au changement, aux différentes situations et aux gens qui l'entourent. Les leaders développent aussi leurs habiletés à maintenir des relations coopérantes et constructives avec les employés, tout en les motivant et en les inspirant davantage pour que ceux-ci en viennent à résoudre des problèmes et à performer efficacement (Tjosvold et Wong, 2000).

Mintzberg (1998), quant à lui, soutient que les gestionnaires exercent du leadership à l'aide d'un « visage cérébral » qui calcule, qui considère l'organisation comme des composantes d'un portfolio et qui fonctionne avec la rationalité des mots et des chiffres. Il ajoute que les gestionnaires ont besoin d'être des « visages à deux faces » ; ils ont besoin d'être à la fois un gestionnaire et un leader. Dans la section sur le leadership chinois, nous ferons des liens entre ce concept et celui de « sauver la face ».

Par ailleurs, il est aussi souvent question de style de leadership quand vient le temps d'estimer l'efficacité des leaders et l'influence exercée par eux. Ces styles font d'ailleurs partie de définitions connexes du leadership, comme celle donnée par de Charon (citant d'autres auteurs) :

« Un leadership efficace requiert l'habileté de créer et de communiquer une vision organisationnelle et d'inspirer, motiver et mobiliser les subalternes afin d'accomplir des objectifs communs. Ces objectifs peuvent être atteints par le développement des caractéristiques du leadership transformationnel (Bass, 2000; Gill, Levine et Pitt, 1998 ; Morden, 1997) » (de Charon, 2003, p.9).

Comme nous allons le voir, il existe différentes approches et notions sur le leadership. Nous aborderons celles qui sont le plus intégrées aux recherches sur la gestion de la colère ainsi qu'aux styles identifiés par la littérature qui sont associés au management chinois.

### **2.1.2 La synthèse de différentes approches en leadership**

Il existe, à ce jour, de nombreuses approches concernant la recherche sur le leadership. Autant sur les processus mentaux du leadership que sur les résultats de ses influences. À la lumière de la recension des écrits sur le leadership chinois, nous concentrerons notre revue sur le leadership charismatique, la théorie des traits de leadership, le leadership

situationnel, le leadership transformationnel et la perspective psychodynamique du leadership.

Depuis Weber (1921/1971), le *Leadership charismatique* a fait l'objet de nombreuses recherches et fut le sujet de l'élaboration de nombreuses théories. D'abord portée sur les caractéristiques de l'individu, l'approche du leadership charismatique s'est vite intéressée à la relation avec les individus qui suivent un leader qui démontre du charisme. Depuis fort longtemps, les personnalités fortes qui ont réussi à influencer les masses, les organisations et les groupes ont fait l'objet de toutes sortes d'intérêts auprès des chercheurs. Le phénomène de l'influence a été analysé sous plusieurs angles. Selon House (1977), les leaders charismatiques affichent généralement un haut niveau d'expression des émotions, de confiance en soi, d'autodétermination et jouissent d'une plus grande liberté lors des conflits. Ils sont aussi fortement convaincus de la justesse de leurs croyances. À ce jour, il y a encore peu de recherches empiriques tentant de comprendre les processus d'influence entre le leadership charismatique et l'efficacité de ce style dans le contexte chinois. La recherche de Wu et Wang (2012) considère que le leadership charismatique est applicable au contexte chinois, lequel a été influencé par l'idéologie confucéenne qui repose sur des valeurs telles que l'autorité, la construction du caractère et la loyauté au superviseur. Cela fait en sorte que, selon ces auteurs, le style de leadership charismatique peut influencer la performance des subordonnés et le taux de roulement par le biais du rôle de médiateur issu de la loyauté envers les superviseurs.

La théorie du *Leadership situationnel* (Hersey, 1984) est une approche qui propose que les leaders s'adaptent et prennent les meilleures décisions en fonction du contexte. Dépendamment de la situation, le leader va choisir un style approprié selon le niveau d'efficacité voulu, le comportement des collaborateurs et le type de décision à prendre. La théorie du leadership situationnel s'appuie sur la personnalité du leader. Elle tient compte également des caractéristiques socio-démographiques et socio-économiques de la situation (Hersey, 1984). La théorie repose toutefois sur la capacité du leader à évaluer les situations et les décisions judicieuses à prendre. Elle repose également sur sa versatilité dans le choix des styles qui font partie du modèle qui fut par la suite créé par

Hersey et Blanchard (1993). En effet, les quatre styles de leaders du modèle de Hersey et Blanchard (1993) sont : le directif, le persuasif, le participatif et le déléguateur. D'ailleurs, un aspect fort intéressant de ce modèle vient de sa construction basée sur les besoins de la pyramide de Maslow (1965). Le leadership situationnel implique donc que le leader déterminera, selon la situation, le style approprié parmi ceux du modèle.

Arthur Jago (1982) a, quant à lui, défini le leadership selon deux approches : *The trait theory of leadership* et *The process theory of leadership*. La première consiste à dire que le leadership chez un individu est dépendant de ses traits personnels, lesquels peuvent être variés : extraversion, intelligence, voix, etc. Tandis que la deuxième approche consiste à dire que le leadership est également dépendant des interactions sociales, une condition qui se retrouve dans les définitions du terme « leadership » comme nous l'avons vu précédemment : sans interactions avec d'autres individus, il n'y a pas de leadership.

Une autre approche contemporaine est le *Leadership transformationnel*. Dans ses travaux pour comprendre la dynamique entre les leaders et les suiveurs, Burns (1978) a distingué deux types de leadership : le leadership *transactionnel*, qui repose sur l'adhésion à un objectif suite à un échange ; et le leadership *transformationnel*, qui vise le changement et qui repose sur la satisfaction mutuelle des besoins. Bass (1985) a apporté une autre dimension à cette approche en s'attardant davantage à l'effet de ces styles sur les suiveurs (s'est alors ajouté le style *laissez-faire*). Bass (1985) a également défini le leadership transformationnel comme « la transformation des besoins des subalternes en les menant à des niveaux supérieurs de la pyramide de Maslow » (Bass, 1985, p.104). Les quatre éléments du leadership transformationnel sont : l'influence idéliste, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle. Ainsi, le leadership transformationnel, se penche davantage sur la dynamique de la relation entre le leader et ses suiveurs en observant les motifs derrière l'influence des changements de comportements et en voyant dans le style transformationnel une dimension plus humaine et morale.

Le leadership transformationnel implique également des processus émotionnels,

incluant l'habileté à évaluer et à dépeindre les émotions d'autrui (George, 2000). Cela suggère que ce style de leadership et ses comportements peuvent être efficaces pour gérer les charges émotionnelles lors de conflits dans un groupe. En tenant compte du fait que le leadership transformationnel nécessite la gestion des émotions des uns et des autres, les leaders impliqués dans des comportements transformationnels sont plus à même de gérer les conflits au sein d'une équipe. Ils le font de manière à minimiser les répercussions négatives issues de l'expression des émotions et des échanges parfois vigoureux (Oluremi, Ayoko et Konrad, 2012). Puis, Cherulnik, Donley, Wiewel et Miller (2001) considèrent que le niveau de confiance du leader, son enthousiasme et sa prise de conscience des besoins émotionnels des membres de son équipe sont des comportements transformationnels qui ont un impact sur son leadership et l'état affectif du groupe car ces comportements stimulent les émotions. Garner et Stough (2001) ont d'ailleurs conclu qu'il y a un lien de corrélation élevé entre l'intelligence émotionnelle et les composantes du style transformationnel.

Finalement, la perspective psychodynamique du leadership est celle qui nous intéresse le plus pour la thèse et nous expliquerons notre choix plus loin. « L'approche psychodynamique prend position sur le fait que le leader et ceux qui le suivent ont des besoins et des sentiments, la plupart n'étant pas tous conscients, et que leur relation est le résultat d'un mélange de ces besoins et de ces sentiments » (Northouse, 2004, p.248). C'est une approche qui amène les sujets à parler de leur imaginaire. Elle permet d'investiguer le leadership sur la base des besoins et des sentiments. Ainsi, on peut tenter de faire ressortir les influences externes plutôt que d'appliquer des modèles théoriques qui pourraient ne pas s'appliquer dans certaines cultures. Par contre, les détracteurs de l'approche psychodynamique critiquent le fait qu'elle a été fondée à la base sur des observations cliniques auprès de personnes souffrantes. Pourtant, les concepts qui ont été construits à partir des observations cliniques ont leur utilité pour comprendre des phénomènes courants de la vie quotidienne des dirigeants. Kets de Vries et Miller (1985) l'ont démontré dans leur recherche sur les stratégies et les formes d'adaptations dans les organisations. Ils concluent que la personnalité des dirigeants et leurs comportements névrotiques influencent le fonctionnement des organisations.

### 2.1.3 Le leadership et les émotions

Les positions de pouvoir, dans la plupart des organisations, sont ritualisées de manière à garder un contrôle strict ou à favoriser la suppression des émotions (Lazanyi, 2009). Elle mentionne, de manière ironique, que les leaders ne sont pas « supposés » être émotifs. On attend des leaders qu'ils aient une attitude rationnelle car « les leaders doivent constamment gérer leurs émotions pour se comporter de la manière dont on s'attend d'eux parce qu'ils influencent directement non seulement la performance de leurs subordonnés, mais aussi celle de l'ensemble de l'organisation » (Lazanyi, 2009, p.105). « C'est pourquoi les leaders doivent réguler leurs émotions parfaitement à tout moment » (Lazanyi, 2009, p.107).

Comme nous venons de le voir, les émotions influencent le comportement des individus dans l'exercice de leur leadership. Une personne qui exerce du leadership aura non seulement ses propres émotions, mais elle tiendra compte également des émotions de ceux et celles qu'elle veut influencer. Dans une revue récente des liens qui existent entre le leadership, les affects et les émotions, Gooty, Connelly, Griffith et Gupta (2010) se penchent sur trois différents thèmes : les résultats issus des affects des leaders et des suiveurs ; le leadership et les émotions discrètes ; et la compétence émotionnelle en leadership. D'abord, ces auteurs mettent en évidence qu'il y a des théories et des applications pratiques qui impliquent les comportements (favorables ou défavorables) des leaders comme étant instigateurs des humeurs et des émotions de leurs subalternes (citant Dasborough, 2006). Cette découverte, selon eux, incite à faire de recherches plus poussées portant sur les affects du leader qui permettent d'influencer favorablement les réactions de leurs subalternes. De plus, ces mêmes auteurs soulignent une deuxième perspective théorique qui traite des « mécanismes de contagion » des humeurs et des émotions. D'après les recherches récentes qu'ils ont répertoriées, l'expression des émotions par le leader a un effet sur les affects du groupe et de ses membres. Ces effets seraient transmis, disent-ils, via un processus inconscient de « contagion ». Cela contribue à supporter l'utilisation d'une approche psychodynamique pour faire ressortir ce processus, autant que possible, de manière plus consciente.

Par ailleurs, Gooty, Connelly, Griffith et Gupta (2010) se sont aussi penchés sur les différentes approches dominantes et récentes en leadership (leadership transformationnel, leadership charismatique, etc.). Ils en concluent que les processus d'influence exercés par ces types de leaders impliquent tous des liens avec les émotions. Toutefois, en ce qui a trait aux liens entre les compétences émotionnelles et le leadership, ils notent qu'il y a des lacunes concernant la clarté et la structure des définitions proposées par ces diverses théories. Par exemple, ils soulignent la présence récurrente de théories centrées sur l'intelligence émotionnelle, ce qui semble, selon eux, contribuer à cette lacune. En effet, il y a une confusion entre ce qui est considéré comme une habileté émotionnelle et ce qui est défini sous d'autres termes, comme l'empathie ou la capacité de percevoir des émotions. C'est une critique dont il faut tenir compte pour ne pas se laisser influencer à suivre une définition plus qu'une autre, ce qui déterminerait de manière contraignante notre paradigme de recherche.

Parmi d'autres recherches identifiées comme étant pertinentes en la matière, Gooty, Connelly, Griffith et Gupta (2010) mentionnent celles qui parlent des liens entre les émotions exprimées par le leader et le leadership obtenu par eux auprès de leurs employés. George et Bettenhausen (1990) ont découvert que la performance des équipes ayant un leader de bonne humeur était supérieure et affichait un plus faible taux de roulement. Les effets des émotions négatives démontrent, *a fortiori*, des résultats contraires, selon une étude de Harvey, Stoner, Hochwarter et Kacmar (2007).

Pour ce qui est des études sur le style de leadership, Gooty, Connelly, Griffith et Gupta (2010) citent aussi celles portant sur l'impact des comportements du leader charismatique. Ils mentionnent que ce type de leaders est plus enclin à utiliser des émotions positives (Erez, Misangyi, Johnson, LePine et Halverson, 2008) dont les métaphores discursives proviennent de leur imaginaire (Naidoo et Lord, 2008). Ils en concluent que les leaders charismatiques ont tendance à faire en sorte que les suiveurs se sentent bien en utilisant des images, des histoires et des comportements non verbaux appropriés. Ils soulignent également les travaux qui étudient les relations entre le leadership transformationnel et les notions d'optimisme, de frustration et de performance des suiveurs (Ashkanasy et Tse, 2000 ; McColl-Kennedy et Anderson,

2002). Le leadership transformationnel aiderait à rendre positif l'optimisme ressenti par rapport à la performance, ce qui améliorera le bien-être des individus impliqués. Finalement, Gooty, Connelly, Griffith et Gupta (2010) citent quelques études portant sur l'influence de l'expression d'émotions négatives du leader sur les autres. Selon Begley (1994), différents types d'expression de la colère ont des résultats différents sur le stress vécu dans les relations interpersonnelles. D'un autre côté, d'autres recherches ont plutôt porté sur la relation entre l'empathie et le leadership. Ainsi, Kellett, Humphrey et Sleeth (2002) soutiennent que l'empathie est perçue comme une composante d'un leadership positif.

#### **2.1.4 L'expression des émotions et le leadership**

Débutons d'abord par Schyns et Meindl (2006), lesquels ont défini un concept qu'ils appellent « *Emotionalizing leadership* ». Ce concept se réfère à une forme d'approche plus relationnelle que cognitive qui demande au leader d'exprimer certaines émotions et de gérer celle des autres. Ces deux activités, ensemble, constituent le travail émotionnel du leadership (Schyns et Meindl, 2006, p.39). Schyns et Meindl (2006) se sont penchés sur cet aspect puisque les phénomènes des émotions au travail, l'intelligence émotionnelle et la popularité des approches sur le leadership transformationnel et charismatique sont devenus les approches dominantes dans le domaine de l'étude du leadership.

Le leadership et les émotions sont fortement liés dans les périodes de crise et de stress que vivent les groupes dans les organisations. Par exemple, un des facteurs qui affectent la réaction des employés quand survient un état de crise est l'expression des émotions par le leader (Madera et Smith, 2009, p.103). Pour l'employé, l'expression des émotions ressenties par le leader est un signal qui donne le ton sur la manière dont doit être interprété le niveau d'intensité de cette crise (Pescosolido, 2002). Il existe des expressions considérées comme universelle en temps de crise ou de stress (Ekman, 1997), tel que celles liées aux émotions de base que sont la colère, la tristesse, la surprise ou la joie. Nous aborderons plus tard la littérature sur les émotions de base.

Lewis (2008) dit que les affects du leader influencent, de manière indépendante, autant les affects des suiveurs que leur perception de leadership. Il a observé que les suiveurs vont développer de l'empathie avec un leader dont ils considèrent les émotions comme étant appropriées à la situation. Cette empathie va être présente même si ces émotions sont négatives parce que les émotions sont alors considérées comme une forme de communication à propos des intentions et du comportement des individus (Ekman, 1997). Ce qui fait dire à Madera et Smith (2009) que l'évaluation du leader et de son leadership par les suiveurs dépend en partie de la manière dont le leader exprime ses émotions.

Selon Lewis (2008), les leaders qui ont exprimé des affects plus neutres ont été jugés comme étant plus efficaces que ceux qui ont exprimé de la colère ou de la tristesse. Newcombe et Ashkanasy (2002) soutiennent que les leaders sont généralement perçus comme étant plus authentiques et plus sincères lorsqu'ils restent cohérents avec le message qu'ils expriment. Par exemple, les leaders ayant eu des affects positifs accompagnés de rétroactions positives (*feedbacks*) envers leurs employés ont été jugés plus favorablement et ont obtenu des résultats d'évaluation plus élevés de la part de ces derniers. Le même phénomène de reconnaissance envers cette cohérence a été observé, disent-ils, chez ceux qui ont évalué les leaders qui ont exprimé des émotions négatives : ceux qui ont exprimé de la tristesse avec de la colère dans des situations de crise ont été mieux jugés que ceux qui n'ont exprimé que de la colère. D'ailleurs, il semble que la tristesse exprimée par le leader soit perçue comme une émotion plus appropriée, alors que la colère est généralement associée à la domination, à la force et à l'intelligence. Si la colère est appropriée dans certaines circonstances impliquant des relations hiérarchisées, il semble que ce l'est moins dans d'autres situations où les relations de pouvoir soient moins acceptées (Gallois, 1993 ; Tiedens, 2001 ; Tiedens, Ellsworth et Mesquita, 2000). Nous le verrons plus loin quand nous aborderons la théorie psychoévolutive des émotions.

La culture est également susceptible d'affecter les comportements de leadership en influençant les attentes et les présomptions que se fait le leader de son environnement. Cela modifie les attitudes, les modes d'interactions sociales et les modes d'expression

des émotions (Farh et Cheng, 2000 ; Redding, 1990). Lorsqu'elle est assimilée par l'individu, la culture représente en fait une forme de contrôle qui « l'informe, le guide et l'aide à discipliner les émotions des membres d'une organisation » (Van Maanen et Kunda, 1989, p.56).

Puisque le sujet de la thèse porte sur la colère, il faut comprendre les liens particuliers qui existent entre cette émotion spécifique et le leadership. Les études de Brief et Weiss (2002) sur les comportements et les affects au travail portent d'ailleurs sur ces liens. Il faut savoir, entre autres, que les leaders utilisent les émotions fortes pour stimuler les sentiments similaires ressentis par leurs auditoires (Conger et Kanungo, 1998). Dans son étude clinique, Lewis (2008) a découvert que les subordonnés qui observent un leader exprimant de la colère ressentent davantage de nervosité et se sentent moins calmes que ceux qui suivent un leader exprimant de la tristesse ou ceux qui suivent un leader n'exprimant pas d'émotions.

Par ailleurs, selon Tiedens (2000), il y a des contextes où la colère est un prérequis pour les leaders et est proscrite pour les subordonnés. Puis, Oluremi, Ayoko et Konrad (2012) soulignent que l'utilisation d'une approche désagréable pour gérer un conflit, comme la menace, la condescendance ou la pression sur les autres, peut amener l'apparition d'émotions comme la colère, la frustration et de l'irritabilité (citant Alper, Tjosvold, et Law, 2000 ; Van de Vliert, Nauta, Giebels et Janssen 1999).

### **2.1.5 Le sommaire de la littérature sur le leadership**

Ce que nous retenons de ces notions sur le leadership, c'est que certains concepts sont récurrents. L'accent est mis sur la perspective de l'individu qui a comme intention d'influencer les autres vers un objectif commun. Cette intention est communiquée et exprimée de diverses façons. Le style peut aussi varier, selon les circonstances ou la personnalité du leader. Néanmoins, l'aspect des émotions est central. La nature des émotions exprimées affecte la perception de ceux qui sont visés par le leadership. Les émotions positives renforcent favorablement la perception du leader auprès des subalternes alors que les émotions négatives, comme la colère, ont un effet inversement proportionnel. D'un autre côté, la gestion, la régulation ou le contrôle de ces émotions

influence beaucoup la dynamique interne du leader. Elle affecte sa façon d'interpréter les événements et les objectifs à atteindre. La revue de la littérature sur les émotions et la colère, dans la prochaine section, nous aidera à mieux cibler les concepts pertinents pour cette proposition de thèse.

## **2.2 LA GESTION DE LA COLÈRE**

### **2.2.1 Les émotions**

Afin de bien comprendre la colère, il est important, à prime abord, de bien comprendre les émotions de manière générale. Le mot émotion vient des mots latins *motio* et *moveare*, qui signifient « action de mouvoir » (ou « en mouvement »). Une émotion est une expérience psychophysiologique. Cette expérience porte sur l'état d'esprit d'un individu lorsqu'il réagit aux influences de son corps et de son environnement. Chez l'être humain, l'émotion est d'abord liée aux comportements physiologiques, aux comportements expressifs et à la conscience, ainsi qu'à l'humeur, au tempérament, à la personnalité, à la disposition et à la motivation (Abraham, 1997a, 1997b, 1997c). Quant au mot « affect », il s'agit d'un terme plus général qui peut autant se référer à l'humeur qu'aux émotions. La colère est donc considérée comme une émotion et non comme une humeur ou un affect.

Les théories sur les émotions reposent sur quatre paradigmes épistémologiques (Holodynski et Friedlmeier, 2006) : le paradigme structuraliste, qui considère que chaque émotion correspond à un état psychologique spécifique ; le paradigme fonctionnaliste, portant sur la dimension psychologique fonctionnelle des émotions, lorsque « *The function of an emotion is to regulate the motive-relevant aspects of action. It is made up of four components: appraisal, expression, body regulation, and feeling* » (Holodynski et Friedlmeier, 2006, p.6) ; le paradigme des systèmes dynamiques, qui envisage les émotions comme un système constitué de plusieurs parties qui évoluent et s'organisent entre elles ; le paradigme socioculturel, qui ramène les émotions à leur fonction, mais dans un cadre où la construction psychologique de l'émotion dépend d'un contexte culturel et social.

Paul Ekman (1999) affirme qu'il existe différentes approches pour étudier les émotions selon qu'elles soient : 1) cognitives (réfléchies) et non cognitives (non réfléchies) ; 2) instinctives (issues du système nerveux rachidien) et cognitives (issues du cortex frontal) ; 3) selon que la durée soit courte (la surprise) ou longue (l'amour) ; etc. Toutefois, il insiste pour dire qu'il existe des émotions universelles de base qui peuvent être classifiées selon qu'elles soient positives (apportant un sentiment de bien-être), négatives (apportant un sentiment d'inconfort) ou neutre (qui sont *a priori* non catégorisées, mais dont l'interprétation positive ou négative dépend du contexte ou du préconstruit chez la personne). Les différentes définitions des émotions sont reproduites à l'Annexe A.

Les émotions dites « primaires » sont les émotions qui, selon divers auteurs cités plus bas, se retrouvent chez tous les êtres humains. La nomenclature de ces émotions varie d'un auteur à l'autre, comme on peut le constater dans le Tableau 2.1.

**Tableau 2.1 : Les différentes émotions primaires, selon divers auteurs.**

<b>Auteurs</b>	<b>Émotions</b>
Izard (1977)	Joie, surprise, colère, peur, tristesse, mépris, détresse, intérêt, culpabilité, honte, amour. <sup>13</sup>
Plutchik (1980, 1995, 2001)	Acceptation, colère, anticipation, dégoût, joie, peur, tristesse, surprise. <sup>14</sup>
Kemper (1981)	Peur, colère, dépression, satisfaction. <sup>15</sup>
Ekman (1992, 1999, 2003)	Colère, peur, tristesse, joie, dégoût, surprise. <sup>16</sup>

Izard (1977) a identifié une liste d'émotions de base (ou primaires). Cette liste a été modifiée par Plutchik (1980) qui en a défini huit, considérant la honte et l'amour, par exemple, comme des émotions secondaires issues de la combinaison de deux émotions primaires. Bien que Kemper (1981) ait pris une tangente sur la définition des émotions

<sup>13</sup> Izard, C.E. (1977). *Human Emotions*. New York, NY : Plenum Press.

<sup>14</sup> Plutchik, R. (1980) *Emotion a Psycho-Evolutionary Synthesis*. New York, NY : Harper.

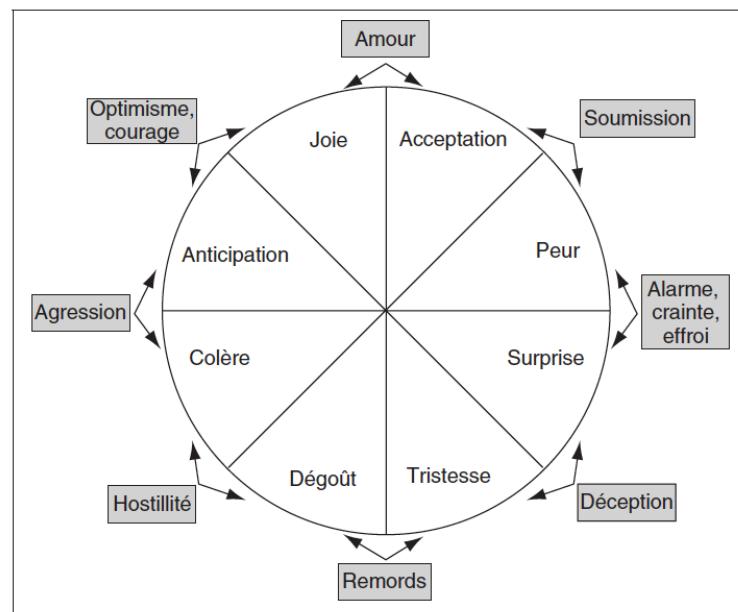
<sup>15</sup> Kemper, T.D. (1981). Social constructionist and positivist approaches to the sociology of emotions. *American Journal of Sociology*, 87, 336-362.

<sup>16</sup> Ekman, P. (1992). Are there basic emotions ? *Psychological Review*, 99, 550-553.

en tentant de synthétiser les émotions de base dans le plus petit nombre possible, Ekman (1992, 1999, 2003) a par la suite repris le concept de Plutchik pour se concentrer sur six d'entre elles, ne considérant pas l'acceptation et l'anticipation comme des émotions primaires.

Ce qui est intéressant dans le modèle de Plutchik (1980) par rapport au choix de Ekman (1992), c'est que Plutchik (1980) a d'abord visualisé et placé les émotions primaires sur les différents secteurs d'un cercle, tel qu'on peut le voir à la Figure 2.1 ci-bas. Dans son modèle, les émotions se combinent entre elles en « paires » d'émotions, qu'il nomme dyades, pour former ainsi des niveaux secondaires et tertiaires d'émotions. Elles résultent de la combinaison de deux émotions primaires, représentées par des secteurs adjacents sur le cercle dans la Figure 2.1.

**Figure 2.1 : Modèle de Plutchik**



Source : Plutchik (1980).

Par la suite, et c'est là notre intérêt à utiliser cette théorie pour la thèse, Plutchik a transformé son modèle en deux dimensions en un modèle en trois dimensions dont chacune des 8 émotions primaires présente différentes intensités. Par exemple, dans le

cas de la colère, cela passe de l'inconfort, pour un niveau de faible intensité, à la rage, qui est l'intensité la plus élevée. Ainsi, un individu qui ressent de la colère, qui est une émotion primaire, va ressentir cette émotion à l'interne et l'exprimer à l'externe de différentes façons. S'il est moindrement en colère, il est en fait contrarié, insatisfait ou inconfortable. S'il est fortement en colère, à un niveau extrême, il est alors en rage. Le modèle en trois dimensions est abordé au chapitre III.

Selon Fineman (1999), les émotions interagissent, servent ou s'entrecroisent avec la rationalité de l'individu. En général, dit-il, la psychologie des émotions n'implique pas que celles-ci obstruent la rationalité. Dans le cas des leaders, poursuit Fineman (1999), il y a un lien entre la nature de l'engagement émotionnel de leurs émotions, les émotions de ceux qui les suivent et la perception de l'impact de ces émotions sur le succès de l'organisation. Comme nous l'avons vu, les recherches dans le domaine arrivent à la conclusion que des émotions négatives, comme la colère ou la peur, peuvent altérer la perception de ce qui est jugé adéquat dans un rôle de leadership, tant par les « suiveurs » que par le leader.

Il faudrait d'abord comprendre la structure émotionnelle de l'individu. À cet égard, Fineman (2003) rappelle qu'il y a des limites aux recherches et aux études sur les émotions. Entre autres, les facteurs de stress, les événements personnels graves, les émotions contradictoires et même l'usage de stupéfiants et d'alcool peuvent altérer les résultats obtenus. Nous abordons dans cette section les différentes approches dans l'étude des émotions avant de passer à la recherche actuelle sur la régulation des émotions en contexte de gestion.

### **2.2.2 Les approches dans les théories des émotions**

Les émotions jouent un rôle important dans la motivation des individus selon les contextes et les événements qui surviennent dans les organisations. Parce que les émotions sont communiquées et perçues rapidement, souvent de manière inconsciente, elles peuvent avoir un impact important sur la vie sociale, comme la confiance, la perception d'honnêteté, l'attraction interpersonnelle et les engagements envers le groupe (Lord et Kanfer, 2002, p.11-12). Les différentes approches théoriques sur les émotions

reposent sur trois catégories identifiées par Weiss (2002) : la tradition évolutionniste, la tradition cognitive et la tradition physiologique.

La tradition évolutionniste voit les comportements humains et la structure de la pensée comme étant modulaires, chacun s'adaptant émotionnellement au contexte (Weiss, 2002). Les émotions sont ainsi perçues comme étant une constellation de comportements émotionnels. Par exemple, l'étude des expressions faciales a déterminé une série d'expressions typiques reliées à des émotions, et cela peu importe les cultures (Weiss, 2002). La tradition cognitive donne une importance au processus d'interprétation des émotions où l'on considère l'expérience reliée à une émotion comme étant fonction de ce qui a suscité cette émotion lors d'un événement (Weiss, 2002). Cette approche observe également les conséquences cognitives analysées par le sujet, cette analyse dépendant de l'expérience passée de l'individu. Par exemple, l'orgueil, la culpabilité, la honte et l'embarras sont autant d'émotions conscientes résultant de l'analyse des conséquences liées à un type de comportement selon la situation. La tradition physiologique, quant à elle, étudie la relation entre les émotions et les réactions physiologiques qui accentuent ou diminuent les effets émotionnels (Weiss, 2002). Il s'agirait d'une perception issue d'une sensation physique du corps. Les recherches de Damasio (1994, 1999, 2003, 2010) ont identifié des zones cérébrales responsables des réactions psychophysiologiques et des émotions en relation avec des signaux reçus par le système nerveux. Comme le précise Weiss : « les états affectifs influencent directement et indirectement les comportements et les pensées » (Weiss, 2002, p.56). Ces différentes traditions influencent la façon dont se fait l'étude de la gestion des émotions dans les organisations.

### **2.2.3 L'intelligence émotionnelle**

Ce concept a été introduit en 1995 par Daniel Goleman et a, depuis, suscité un intérêt fort populaire pour aider à comprendre les liens qu'il y a entre la psyché, les émotions d'un individu et sa capacité à interagir avec son environnement social. Comme l'ont mentionné Gooty, Connelly, Griffith et Gupta (2010), le concept d'intelligence émotionnelle est au cœur de nombreuses recherches récentes portant sur les liens entre

le leadership et les émotions. En lien avec la perspective psychodynamique qui nous intéresse, Goleman précise que « la connaissance de soi est la base de la psychanalyse, ce qui implique une connaissance de ses émotions » (Goleman, 1995, p.43). Puisque plusieurs chercheurs l'utilisent, on doit analyser sa pertinence dans le cadre d'une recherche en leadership qui utilise une perspective psychodynamique.

Selon Goleman (1995), les domaines liés à l'intelligence émotionnelle sont les suivants : la connaissance de ses émotions, la gestion de ses émotions, l'auto-motivation, la reconnaissance des émotions d'autrui et la gestion des relations interpersonnelles. Goleman (1998) précise que l'intelligence émotionnelle est la capacité de gérer les émotions afin de les exprimer efficacement et de manière appropriée dans le but d'amener les gens à travailler diligemment ensemble vers des objectifs communs. « L'intelligence émotionnelle est acquise et se développe avec le temps » (Goleman, 1998, p.7).

Les textes de Goleman (1995, 1998) sur l'intelligence émotionnelle démontrent de quelle façon on tente depuis de développer de nombreux liens entre ce concept et le leadership. On définit l'intelligence émotionnelle comme étant la capacité d'évaluer les émotions, de les réguler et de savoir les utiliser à bon escient. On explique d'ailleurs que sur le plan de leadership, il s'agit de compétences sur la gestion de « l'humeur des autres », entre autres, en démontrant de la flexibilité pour la conduite du changement, pour la formation de l'identité organisationnelle, pour l'implantation d'un climat de travail efficace ainsi qu'une aptitude à promouvoir une valorisation du travail. En d'autres termes, l'intelligence émotionnelle aurait comme principal objectif de modérer le stress et diminuer les conflits, puisque la régulation des émotions exprimées est fortement orientée de manière à éviter l'expression d'émotions négatives.

L'utilité limitée des concepts d'intelligence sociale et émotionnelle pour prédire les résultats interculturels a amené des études sur l'intelligence culturelle, laquelle est définie comme étant la capacité qu'a « une personne capable de s'adapter avec succès à un nouvel environnement culturel qui est attribuable à un contexte culturel » (Earley et Ang, 2003, p.9). Ces auteurs différencient d'ailleurs trois aspects à cette intelligence

culturelle, soit les aspects cognitifs, motivationnels et comportementaux. Nous avons vérifié quelques recherches menées en Asie à ce sujet. Huang (2007), dans une étude quantitative sur le leadership d'étudiants Taïwanais, a démontré qu'il y avait une forte corrélation entre l'intelligence émotionnelle et les compétences en leadership. Toutefois, il semble que l'approche utilisée ne permette pas de déterminer laquelle des compétences en leadership (connaissance sur soi, empathie, autorégulation, relations humaines) ou quelle combinaison de ces compétences est responsable de cette corrélation. Lin (2005), dans son étude sur des administrateurs Taïwanais, a également une conclusion similaire, tout en précisant que le style de leadership le plus apprécié des subalternes a été celui pour lequel les gestionnaires contrôlaient leurs propres pulsions et leur colère tout en démontrant de la motivation.

Les processus liés à l'intelligence émotionnelle peuvent être autant conscients qu'inconscients, même quand il est question d'atteindre des objectifs. Les personnes étant identifiées comme ayant un haut niveau d'intelligence émotionnelle sont en mesure de mieux percevoir le besoin d'exprimer leurs émotions plus fréquemment, quand la situation le demande, et considèrent cela comme faisant partie de leur rôle (Brotheridge, 2006). Ils sont plus enclins à avoir un style intégrateur quand vient le temps de gérer les conflits (Zhang, Chen et Sun, 2015). Bargh, Gollwitzer, Lee-Chai, Barndollar et Trötschel (2001) ont démontré que plusieurs types de résultats peuvent être atteints sans aucune intervention consciente ou sans que soient formulés les objectifs à atteindre (ex : le désir de coopérer avec les autres ou la volonté d'exécuter une tâche de manière performante). Le leader a besoin, selon eux, autant de comprendre les émotions des autres que d'être capable de comprendre ses propres émotions. Il doit aussi rester authentique, ce qui contribue à développer une forme d'empathie. Houghton, Wu, Godwin, Neck et Manz (2012) vont jusqu'à faire des liens entre l'intelligence émotionnelle, le *coping* du stress et l'efficacité positive du leadership.

Huy (1999) ajoute un autre attribut à l'intelligence émotionnelle : l'authenticité émotionnelle. Il s'agit de l'habileté d'un individu à reconnaître et à exprimer ses émotions de manière sincère. À l'opposé, dans sa forme pathologique, l'alexithymie est un désordre psychiatrique dans lequel les patients ont des difficultés à vivre et à

exprimer leurs émotions (Huy, 1999, citant Salovey et Mayer, 1990). Les individus qui perdent cette habileté à exprimer leurs émotions sont amenés à enterrer leur personnalité sous une fausse image, ce qui peut contribuer à donner l'impression aux autres d'une perte de sincérité dans les émotions. Puis, ceux qui sont amenés ou obligés à utiliser un registre restreint d'émotions prescrites auront tendance à vivre de la dissonance émotionnelle.

Comme on peut le voir, il y a une superposition des modèles de régulation des émotions et ceux du concept d'intelligence émotionnelle dans plusieurs recherches (Huy, 1999, citant entre autres : Fox et Spector, 2000 ; Martinez-Pons, 1999-2000). À cet égard, Power et Dalgleish (2008) critiquent le concept de l'intelligence émotionnelle. Ils considèrent que la théorie n'apporte rien de nouveau aux théories de la personnalité et aux théories de l'intelligence, mis à part l'aspect de l'empathie pour lequel ils admettent que les recherches effectuées y apportent une contribution non négligeable. Par conséquent, nous jugeons que la littérature sur la gestion des émotions est plus pertinente pour comprendre le phénomène lié à la thèse et c'est pour cela que nous nous y mettons plus d'attention.

#### **2.2.4 La gestion et la régulation des émotions**

Huy (2009) dit que l'expression des émotions doit être tempérée de manière intelligente et diligente afin de prendre en compte son bien-être et celui des autres en le faisant. Bien que l'authenticité et l'expression des émotions semblent aller de paire, Huy précise que cela ne veut pas dire de le faire en tout temps et à n'importe quel moment. Il considère que « la gestion des émotions, comme plusieurs autres pratiques managériales, peut aider ou blesser les individus et les organisations selon la façon comment c'est utilisé » (Huy, 2009, p.42, traduction libre). De plus, comme cet auteur le rappelle, l'expression soutenue de sentiments plus négatifs, comme l'anxiété, la colère ou la tristesse, peut non seulement engendrer des dépressions mentales, de l'apathie et de la détresse auprès des collègues (citant Seligman, 1975 ; Lewis, 2008), mais cela peut également affecter le système immunitaire (citant Frost, 2003). Huy (2009) suggère alors d'explorer les diverses applications de la gestion des émotions, tant

sur une base individuelle qu’au niveau de l’organisation. Nous mettrons à profit cette suggestion pour investiguer les éléments les plus pertinents liés à ces concepts.

D’autres auteurs préfèrent aborder les émotions sur la base d’un processus de régulation des émotions plutôt que de gestion des émotions. Pugh (2002) définit la régulation des émotions comme un processus conscient et contrôlé au cours duquel les émotions peuvent être affectées avec ou sans *conscious awareness*<sup>17</sup>. Quand des intrants dans le processus affectent les émotions en dehors de la *conscious awareness*, « des problèmes de régulation des émotions peuvent survenir parce que certaines étapes servant à se prémunir de ces influences n’ont pas été suivies » (Pugh, 2002, p.175). Pugh considère que la régulation des émotions engendre des coûts pour l’organisation. Dans plusieurs cas, il remarque que les efforts fournis par les individus dans le groupe pour réguler leurs émotions pourraient être utilisés à d’autres fins (Pugh, 2002). Kanfer et Kantrowitz (2002) précisent qu’il faut distinguer les stratégies de régulation des émotions selon leurs objectifs dans le processus des émotions (en fonction des antécédents et de la réponse), leurs objectifs directionnels (envers soi ou la situation) et leurs modes de coopération (selon que cette coopération soit cognitive ou comportementale).

La régulation des expériences négatives fortes est aussi un aspect important de la régulation des comportements (Lord et Kanfer, 2002). Les émotions négatives sont souvent fortement associées à des comportements spécifiques dans le processus de régulation, lesquels comportements sont peu réfléchis si la réponse s’enclenche rapidement. C’est sûrement par rapport à cet aspect que Lazanyi (2009) souligne que les organisations ont une panoplie de mécanismes pour réguler les émotions au travail. Le processus émotionnel est impliqué dans l’accomplissement d’objectifs complexes et à long terme. Les différences individuelles dans la manière de réguler certaines émotions, comme par exemple la colère, jouent un rôle central dans l’efficacité à poursuivre des objectifs qui nécessitent un effort ou une attention soutenue.

Il existe également d’autres approches dans la littérature sur la régulation des émotions. Par exemple, Eisenberg, Fabes, Guthrie et Reiser (2000) définissent la régulation des

---

<sup>17</sup> Tel que dit précédemment, ce concept pourrait se traduire comme « conscience consciente », mais elle réfère surtout à la capacité d’être conscient des connaissances que nous avons d’une situation.

émotions comme « le processus d'initier, de maintenir, de moduler ou de gérer l'apparition, l'intensité et la durée des états des sentiments internes et des processus physiologiques affectifs, dont l'utilité est d'accomplir un objectif » (Eisenberg, Fabes, Guthrie et Reiser, 2000, p.167). Gross (1998a), quant à lui, définit la régulation des émotions comme le processus par lequel un individu influence le type d'émotion ressentie et la manière dont il exprime ses émotions.

Plusieurs études ont demandé aux individus de décrire et de répertorier les différentes stratégies de régulation des émotions à travers le temps (Larsen, 2000b ; Morris, 1999 ; Morris et Reilly, 1987 ; Parkinson et Totterdell, 1999 ; Thayer, 1996). Toutes ces recherches démontrent qu'il existe des centaines de façons de réguler les émotions et les comportements qui s'y rattachent. Il aurait été ambitieux de tenter de centrer la recherche de cette thèse sur les façons de réguler les émotions étant donné son contexte de réalisation.

Heckhausen et Schultz (1999) expliquent que les individus ont deux processus de contrôle pour gérer leur bien-être : le contrôle primaire, qui implique des actions tentant de changer ou de modifier l'environnement ; le contrôle secondaire, qui implique des actions facilitatrices internes afin de pouvoir s'adapter et s'ajuster à l'environnement. Si le contrôle primaire échoue, les individus passent alors au contrôle secondaire. Par exemple, une personne qui ressent des émotions négatives non désirées en lien avec son adhésion à un groupe, comme de la culpabilité ou de la colère, peut être amenée à réduire ces émotions en quittant ou en réduisant ses interactions avec le groupe. Ces stratégies sont fréquemment observées dans les milieux de travail. Comme autre exemple, une personne qui ressent de la tristesse pourrait s'orienter vers des moments heureux afin de réduire les comportements liés à la tristesse.

Revenons à James J. Gross, lequel a effectué de nombreuses recherches sur la régulation des émotions. Selon lui, les émotions ne sont pas toujours aidantes (Gross, 2008). Elles peuvent autant blesser qu'être utiles (Parrott, 1993). C'est le cas lorsqu'elles ne sont pas du bon type ou quand elles surviennent avec le mauvais niveau d'intensité, ce qui nous motive à les réguler. Ces auteurs s'entendent pour dire que peu importe le but ou le sens

qu'apporte une situation, c'est le sens qu'on lui donne qui fait survenir une émotion. Avec les changements de buts et de sens au cours du temps, les émotions changent également.

C'est pour cela, selon Gross (2008), qu'il y a deux formes de régulation : de la régulation intrinsèque (le contrôle de ses émotions) et de la régulation extrinsèque (le contrôle des émotions des autres). On pourrait penser que cette régulation n'affecte que les émotions négatives, mais il en est de même, dit Gross (2008), pour les émotions positives<sup>18</sup>. Voici comment on peut identifier cinq types de régulation des émotions (Gross, 2008) :

1- La sélection de la situation : on va choisir une situation en fonction de l'émotion désirée ou à éviter, ce qui affecte l'objet ciblé de l'émotion parce qu'elle est reliée à la situation.

2- La modification de la situation : ce sont les actions qui visent à changer la situation de manière à modifier l'émotion qui y est reliée.

3- Le déploiement d'attention : c'est l'effet interne du changement de perception ou d'attention donnée sur une situation.

4- Le changement cognitif : il s'agit de la transformation du sens ou de l'interprétation (la réévaluation) de l'émotion liée à une situation.

5- La modulation de la réponse : une fois le processus émotif entamé, on va tenter d'influencer la réponse émotionnelle avec une intervention directe, physiologique, expérientielle ou comportementale (ex : la relaxation post émotion, la répression, etc.).

Les types 1 et 2 sont déclenchés au départ du stimulus émotionnel (comme le processus primaire). Les types 3 et 4 sont déclenchés à l'interne (comme le processus secondaire) alors que le type 5 survient une fois le processus dûment entamé.

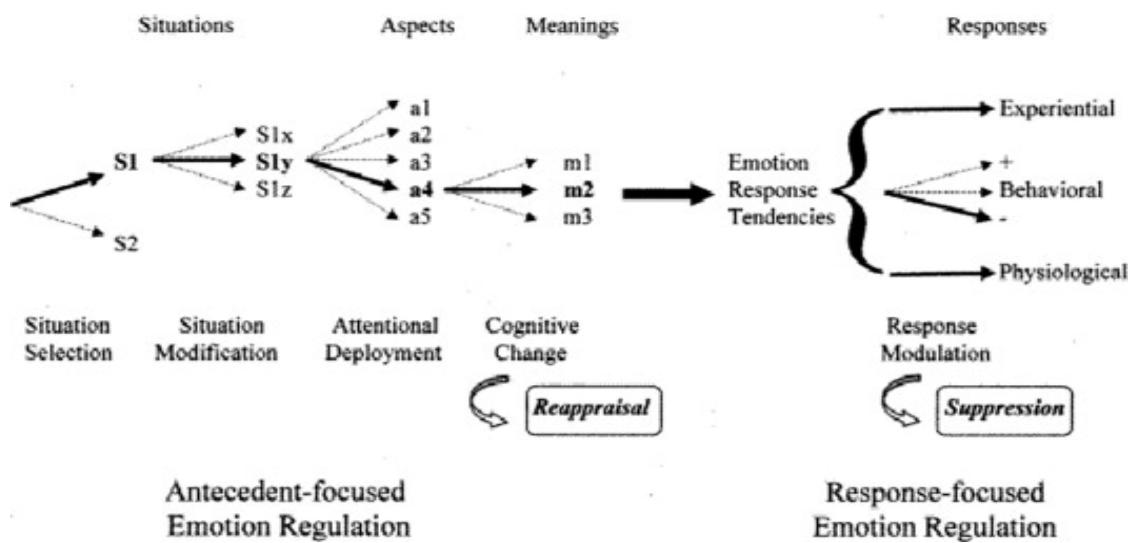
Les personnes qui acceptent positivement le contrôle des émotions seront moins en colère que ceux qui favorisent l'expression libre des émotions. Ceux qui se contrôlent auraient tendance à mieux s'adapter et à voir la situation comme un défi (Mauss, Cook et Gross, 2007).

---

<sup>18</sup> On n'a qu'à penser au bluff au poker quand on a une bonne main, mais que l'on doit cacher sa joie, son insatisfaction ou son excitation afin de gagner la mise.

Auparavant, Gross avait identifié deux type de stratégies dans la régulation des émotions : la réévaluation et la suppression (Gross, 2002). La réévaluation vient tôt dans le processus. Elle consiste à réinterpréter la situation afin de diminuer son impact émotionnel. La suppression survient plus tard et consiste à inhiber les signes extérieurs de sentiments intérieurs. La suppression augmente aussi les réponses physiologiques. Les émotions sont suscitées autant automatiquement, par réflexe, qu'à la suite d'une analyse de sens d'une situation.

**Figure 2.2 : Modèle de régulation des émotions de Gross**



Source : Gross (2001, p.215).

L'objectif du modèle (voir la Figure 2.2) construit par James J. Gross (2001) était de trouver une façon de contrer l'aspect vexatoire des recherches sur la régulation des émotions quand venait le temps d'organiser les différentes stratégies de régulation potentielles. Selon son point de vue, il faut différencier les stratégies antécédentes, qui ont lieu avant que l'émotion soit complètement activée et transformante pour le comportement, et les stratégies de réponses, lesquelles ont lieu une fois que l'émotion a généré un comportement.

Toutefois, comme le mentionne Ekman (1999), les émotions sont cruciales pour le développement et la régulation des relations interpersonnelles. Certaines émotions

peuvent ne pas être exprimées parce que nous pouvons, dans une certaine mesure, contrôler l'apparition du signal expressif. De plus, il y a un plus grand risque que des conflits sur les tâches se transforment en conflits interpersonnels quand il y a moins de processus de régulation des émotions. Les conflits relationnels sont spécifiquement associés à de la colère, des tensions et d'autres états émotionnels négatifs (Curseu, Boros et Oerlemans, 2012).

## 2.2.5 La colère

La colère a plusieurs sens en psychologie. Elle peut être liée à : « une expérience ou un sentiment, à des réactions physiques internes, à une attitude envers les autres, comme une instigatrice à l'agression, comme un assaut envers une cible ou toute forme de combinaisons de ces différentes réactions » (Berkowitz, 1999, p.411). De manière plus détaillée, Scherer (1994) dit que la colère résulte généralement d'un événement évalué comme soudain et peu prévisible lié à un événement désagréable. Cet événement est alors jugé comme étant un obstacle à un but poursuivi dont les conséquences sont anticipées de manière négative et en contradiction avec les attentes, d'où la nécessité de réagir. De plus, les conditions à l'expression de la colère sont favorables : 1) quand l'événement en question, contraire aux valeurs individuelles ou sociales, est perpétré et perpétué par autrui ; et 2) quand la situation est jugée potentiellement contrôlable. En général, les individus reconnaissent que certaines situations aversives peuvent parfois générer de la colère, même si ces événements ont peu à voir avec une embûche quelconque à l'atteinte d'un objectif. Certains événements douloureux ou certaines pensées peuvent également produire des accès de colère (Scherer, 1994).

Berkowitz (1989, 1993a, 1993b, 1993c) a créé un modèle cognitivo-néoassociationniste (*cognitive-neoassociationistic*) qui suggère qu'un quelconque état désagréable peut mener à l'apparition de la colère et à des inclinations agressives. En effet, certains stimuli externes peuvent être fortement associés à des situations de colère antérieures, déclenchant la colère de manière plus automatique, suggérant ainsi que les gens ne sont pas toujours complètement conscients de la raison ni de la manière dont ces stimuli situationnels les affectent. « Les émotions de base (comme la joie, la colère, le dégoût,

la tristesse et la peur) peuvent parfois être stimulées en dehors de la conscience, pouvant n'avoir que peu ou pas de lien avec quelque évaluation, faisant de l'expérience émotionnelle une expérience qui « dérive » (Berkowitz, 1993a, p.423).

Le déplacement de l'hostilité est un phénomène qui suit cette logique. En effet, en réaction à un stimulus négatif hors conscience, certains individus peuvent développer des sentiments colériques ou des pensées hostiles bien avant avoir quiconque à blâmer. Une fois prédisposés à être en colère et à être hostiles, il est concevable pour eux de s'en prendre à certaines cibles<sup>19</sup>. Deux études ont d'ailleurs pu observer ce phénomène dans lequel la colère a mené à des blâmes plutôt que d'être la conséquence du blâme (Keltner, Ellsworth et Edwards, 1993 ; Quigley et Tedeschi, 1996).

Berkowitz (1993a, 1993b) a aussi suggéré que les expériences de colère accompagnent une programmation orientée à blesser (ou même détruire) une cible disponible. La colère peut également empêcher l'objectivité, causer une perte de confiance mutuelle et mener à des actions de représailles au lieu de mener à des actions menant à l'atteinte d'un accord (Adler, Rosen et Silverstein, 1998). Roseman, Wiest et Swartz (1994) ont démontré ce désir de blesser une personne lorsqu'ils ont demandé aux participants de leur recherche ce qu'ils pensaient faire quand ils étaient en colère. Les réponses allaient dans le sens de vouloir faire du mal aux autres. Les résultats expérimentaux publiés par Berkowitz, Cochran et Embree (1981) ont aussi mis l'accent sur de tels objectifs d'agression. Ils en concluent que les gens ont tendance, lorsqu'ils sont en colère, à agir de manière agressive lorsqu'ils croient avoir l'opportunité d'infliger une blessure (qui est plus morale que physique). Si l'expérience de la colère prend de l'ampleur à partir d'un processus biologique, elle est aussi formée, à un certain degré, par un apprentissage culturel. Il serait intéressant, selon Berkowitz (1989), d'investiguer les conditions qui impliquent davantage un processus cognitif, plutôt que le contrôle néocortical, quand la colère remplace la précaution par l'agressivité ou qu'elle change la sympathie en hostilité. En somme, « chaque état émotionnel majeur résulte en l'activation de certaines ressources et en la désactivation de d'autres, changeant ainsi la manière dont notre cerveau se comporte [...]. De plus, les émotions n'ajoutent pas

---

<sup>19</sup> Ce qui est similaire au mécanisme de défense de *déplacement*, que nous aborderons lors du cadre théorique.

toujours des schèmes de pensée ; de ce fait, plusieurs états émotionnels apparaissent pour supprimer l'utilisation de certaines ressources » (Minsky, 2008, p.620).

Si les théoriciens sur la colère ne s'entendent pas à savoir si la colère est une émotion humaine primaire (Izard, 1991) ou si elle est issue d'un état général de stress (Camras, 1992), ils s'entendent néanmoins pour dire que la colère sert à différentes fonctions adaptatives<sup>20</sup>. En effet, la colère organise et régule les processus physiologiques et psychologiques liés à la défense et la maîtrise de soi, la régulation sociale et les comportements interpersonnels (Izard et Kobak, 1991 ; Lewis, Sullivan, Ramsay, et Alessandri, 1992 ; Saarni, Campos, Camras et Witherington, 2006). Ainsi, la régulation et l'expression adéquate de la colère sont considérées comme des compétences clés dans le développement des individus. Ces derniers doivent cependant apprendre les règles d'expressions culturelles qui sont appropriées dans les comportements interrelationnels. Par exemple, la colère se présente dans un contexte relationnel régulé appris par le processus de socialisation avec les parents, les pairs ou lors de contextes sociaux. Cela supporte la prémissse que la colère se développe et se régule dans un contexte de transactions sociales (Lemerise et Dodge, 2008, citant Parke, 1994).

Dans un contexte de gestion, les causes de la colère au travail peuvent varier entre les employés, leurs supérieurs, leurs collègues et leurs subordonnés (Booth et Mann, 2005). Pour certains, un traitement injuste, l'incompétence des autres ou l'humiliation peuvent entraîner de la colère (Fitness, 2000). À cet égard, pour les gestionnaires, Harlos (2010) dit que les recherches passées indiquent que les effets durables des événements négatifs au travail apportent davantage d'émotions et d'adversité que les événements positifs. Elle cite en exemple la recherche de Baumeister, Dale et Sommer (1998), démontrant que les situations interpersonnelles négatives au travail contribuent davantage à la colère ressentie par les administrateurs que les situations liées aux politiques de l'organisation. Elles affectent, entre autres, le taux de roulement de ces personnes.

---

<sup>20</sup> En lien avec les stratégies de *coping* que nous verrons à la section du cadre théorique.

## 2.2.6 L'expression de la colère

Lewis (2008) aborde l'apparition de la colère et son expression à partir de la naissance des individus. La colère est un sentiment qui émerge entre 4 et 6 mois (Stenberg, Campos et Emde, 1983) sinon à 2 mois, selon certaines études (Lewis, Sullivan, Stanger et Weiss, 1989). Pour que la colère soit adaptative au contexte, il doit s'agir d'une réponse tentant de surmonter un obstacle ou une contrainte bloquant un objectif. D'une certaine manière, une compréhension du sens des résultats potentiels doit être accessible pour exprimer de la colère. De ce fait, l'expression de la colère à un stade si précoce de la vie démontre que l'enfant possède certaines connaissances relativement à cette habileté (Lewis, 1991). Si le dégoût est une émotion primitive liée à une manifestation physiologique, les émotions comme la joie et la tristesse apparaissent vers les 3 mois. Comparativement à d'autres émotions, la colère survient plus tôt que la surprise (qui apparaît vers 6 mois) ou la phobie (vers 7 ou 8 mois).

Lemerise et Dodge (2008) précisent aussi que les enfants d'âge préscolaire continuent d'apprendre à coordonner leurs objectifs avec ceux des autres et, par le fait même, on s'attend d'eux qu'ils augmentent leur contrôle de la colère. Ils ajoutent que les parents influencent indirectement l'expressivité des enfants par rapport aux émotions, surtout quand ils ont de la difficulté à accepter la colère de leurs enfants. Les parents « socialisent » aussi la colère en régulant l'exposition aux situations suscitant de la colère, soit de manière intentionnelle ou non. Ainsi, disent ces chercheurs, les enfants qui ont de la difficulté à contrôler leur colère socialiseront moins ou auront moins de compétences sociales.

Il semble donc que l'expression de la colère débute très tôt dans la vie des individus. La manière comment cette expression s'est développée et a été accueillie par l'entourage influence la manière dont la gestion de la colère s'est construite et a été apprise. Certaines conditions sont requises pour que l'expression de la colère puisse servir à calmer une situation ou à diminuer les sentiments de colère. Par exemple, l'expression de la colère peut être bénéfique lorsqu'elle est dirigée soit vers une cible valable, soit vers une personne responsable d'un geste répréhensible ou une personne qui fait preuve

d'un comportement effectivement inapproprié (Tavris, 1989). « Les événements significatifs qui peuvent survenir en obstacle à un objectif peuvent susciter de la colère si une autre personne est vue comme responsable de l'événement » (Hemenover et Zhang, 2004, p.366). Dans le même registre, les résultats obtenus par Madera et Smith (2009) révèlent que les leaders ayant exprimé de la tristesse sont évalués plus favorablement que ceux ayant exprimé de la colère. Les émotions ressenties par les subalternes font office de médiation quand vient le temps de faire le lien entre les émotions du leader et l'évaluation de son leadership.

Xiao (2008) mentionne également que quand une personne ne se sent pas traitée justement, l'émotion négative correspondante, tel que la colère ou la tristesse, fait alors partie de son expérience émotionnelle. Par exemple, Xiao explique qu'en Chine, il est arrivé que des donateurs cessent de donner des subsides en réaction au manque de reconnaissance ou de remerciements de la part des bénéficiaires. L'expression d'émotions négatives, comme la colère ou la désapprobation, peut aussi servir de punition informelle afin de renforcer certaines normes ou certaines valeurs comme la coopération ou la justice (Xiao, 2008). Lorsqu'elle est exprimée de manière excessive, dans le milieu de travail, la colère a un impact négatif considérable sur les employés (Moura, Troth et Jordan, 2015).

### **2.2.7 La gestion et la régulation de la colère**

Comme nous venons de le voir, à l'expression de la colère est associé un processus de régulation, tant pour le maintien d'un équilibre personnel sain que pour assurer l'harmonie dans les relations sociales. La colère est une émotion qui survient fréquemment à tous les jours (Stearns et Stearns, 1986). Elle doit parfois être contrôlée (Ayduk, Moschel et Downey, 2002 ; Davidson, MacGregor, Stuhr, Dixon et MacLean, 2000 ; Timmers, Fischer et Manstead, 1998), parfois être exprimée (Stearns et Stearns, 1986 ; Tiedens, 2000).

Maus, Cook et Gross (2007) ont développé un test visant à savoir si les réflexes de régulation des émotions affectent la réponse émotionnelle à une provocation suscitant la colère. Ces chercheurs en sont venus à la conclusion que les individus ont à réguler

fréquemment les émotions, particulièrement les émotions négatives, afin de fonctionner normalement dans la vie quotidienne. Selon leur recherche, les formes automatisées de régulation des émotions amènent les sujets à être moins en colère, après l'expérience, par rapport à ceux qui se sont exprimés. Des résultats positifs peuvent donc être obtenus grâce à certaines formes automatisées, et donc moins conscientes, de régulation des émotions.

« Les gens rencontrent des événements qui peuvent provoquer de la colère sur une base quotidienne dans différentes situations. Souvent, ces situations ne permettent pas la libre expression de la colère. La manière dont une personne gère ces situations peut avoir des implications dans plusieurs domaines, dont le bien-être, les fonctions psychosociales et la santé physique (Booth-Kewley et Friedman, 1987 ; Chemtob, Novaco, Hamada, Gross et Smith, 1997 ; Howells, 2004). Cela suggère qu'un plus grand contrôle automatique des émotions serait associé à des résultats positifs dans ces domaines » (Maus, Cook et Gross, 2007, p.707).

Ils concluent que la variété des interventions et des facteurs utilisés pour le contrôle des émotions rend pour l'instant difficile d'identifier l'impact individuel de chacun. Mais leur recherche montre que les stratégies de contrôle de la colère sont plus efficaces lorsqu'elles sont déjà acquises comme une réponse habituelle.

Une des stratégies de régulation de la colère est la ventilation. Selon Posthuma (2012), la ventilation des émotions négatives, comme la colère, a un rôle utile dans la régulation des émotions. Si les personnes ont différentes stratégies pour le faire, dit-il, ceux qui le font arrivent à mieux gérer les émotions, facilitant ainsi les relations sociales. Dans une situation de conflit, il est aussi important de comprendre les émotions spécifiques qui ont cours que de comprendre comment et quand la régulation des émotions peut faciliter la résolution efficace des problèmes dans lesquels les leaders sont souvent impliqués.

Coleman, Goldman et Kugler (2009), quant à eux, parlent plutôt du processus de rumination comme forme de régulation de la colère. La perception des gens envers les normes sociales (la condamnation ou pas des agressions) et le processus de rumination sont des facteurs de médiation importants, selon eux. D'une part, la perception des normes sociales oriente la colère, les intentions d'agression et la rumination des expériences humiliante. D'autre part, ces ruminations agissent comme médiateurs à long

terme envers les intentions d'agir agressivement. De plus, Chase (2000) a trouvé que le stress lié aux rôles masculins prédispose les hommes à augmenter leurs niveaux de colère, d'hostilité et de rage. Cela suggère que, en plus des incidents humiliants et de l'existence de normes sociales associées à l'humiliation et à l'agressivité, le processus sociocognitif lié à l'identification des genres, leur perception et la rumination, joue un rôle significatif pour guider et maintenir les émotions pendant les conflits.

Il faut toutefois, à cet égard, rappeler le lien entre les émotions et le corps, comme nous l'avons vu précédemment. Quand la colère n'est pas bien gérée, elle peut avoir un impact négatif sur notre santé et compromettre nos relations avec les autres. Une méthode pour réprimer la violence est de faire une activité constructive pour occuper notre pensée à autre chose que la colère, de relaxer et de prendre de profondes respirations (Miller, 2001). La régulation de la colère a donc son importance sur le plan physiologique.

### **2.2.8 Le sommaire de la littérature sur la gestion de la colère**

En somme, la colère, en tant qu'émotion, implique divers processus complexes. D'une part, elle influence les modes de pensée ainsi que les comportements des individus qui en découlent. D'autre part, elle est influencée par le passé de l'individu ainsi que par la situation sociale dans laquelle elle apparaît. Étant donné que la colère est susceptible de faire ressurgir des pensées négatives ou des comportements nuisibles, des pressions sociales sont exercées constamment sur les individus pour qu'ils contrôlent leur colère. Ces pressions existent depuis l'enfance et ce jusqu'à leur vie quotidienne dans les organisations.

Plusieurs approches tentent de comprendre la manière dont sont gérées les émotions lorsqu'elles interagissent avec le leadership. Nous avons cité l'intelligence émotionnelle, qui repose sur la capacité de l'individu à reconnaître ses émotions et celle des autres. Toutefois, des chercheurs récents critiquent cette approche pour son apport peu différent de ce qui existe actuellement dans la recherche sur la gestion et la régulation des émotions. D'ailleurs, l'intelligence émotionnelle aborde peu l'aspect spécifique de la colère alors que les théories et les approches sur la gestion et la régulation des émotions sont plus explicites à ce sujet.

La gestion et la régulation de la colère comportent différentes dimensions. D'abord, la colère, en tant qu'émotion primaire, interagit avec d'autres émotions pour former des émotions secondaires. Ensuite, la colère n'est pas qu'une émotion primaire brute et constante. Elle se ressent et s'exprime avec différentes intensités, allant de l'inconfort à la rage. Puis, il y a la dimension sociale dans l'expression de la colère, laquelle dimension est importante dans le contexte de l'exercice du leadership.

Il y a un autre axe sur lequel se situe l'émotion de la colère. Il s'agit de la dimension consciente et inconsciente de celle-ci. En effet, les textes étudiés semblent s'entendre sur le fait qu'il y a des éléments inconscients aux émotions, particulièrement avec la colère. L'individu n'est pas toujours conscient de ses réactions même s'il fait souvent face aux conséquences de celle-ci. De ce fait, il ne les comprend pas toujours bien. Il y a aussi des éléments conscients à la colère qui sont liés à des comportements et des pensées stratégiques spécifiques. Les individus passent souvent d'un mode à un autre, tant sur le plan cognitif que comportemental. Étant donné le caractère variable de l'intensité de cette émotion et de la pression sociale exercée sur l'individu, l'aspect de la gestion et de la régulation de la colère a un rôle déterminant sur la façon dont un individu voudra tenter d'influencer les autres alors qu'il ressent en même temps cette émotion.

Cette dimension, inconscient/conscient, rend la mesure et l'analyse directe difficile à observer par rapport au processus intrapsychique interne chez l'individu. Les limites mentionnées par Fineman (2003) nous amènent à devoir rester dans une approche qui cherche à comprendre le phénomène plutôt qu'à tenter de l'expliquer. Néanmoins, les commentaires de Ekman (1999) sur l'universalité des émotions de base nous incitent à aborder avec confiance la gestion de la colère et l'exercice du leadership dans le contexte particulier du management chinois. Par ailleurs, les nombreuses recherches ciblant des comportements particuliers et différents pour gérer et réguler les émotions incite à choisir un cadre et des outils théorique qui permettent de les définir plus facilement afin de mieux les identifier. Comme nous le verrons au chapitre III, les concepts de mécanismes de défense et de stratégies de *coping* cadrent bien les comportements identifiés par les recherches que nous avons citées tout en considérant les limites de la dimension inconscient/conscient du processus intrapsychique.

## 2.3 LE LEADERSHIP CHINOIS

### 2.3.1 Les concepts généraux

Cette thèse étudie la gestion de la colère dans l'exercice du leadership des managers chinois. Plusieurs recherches existantes à ce jour portent sur les capacités et les compétences individuelles des leaders chinois. D'autres portent sur les aspects socio-émotionnels suscités par les pressions internes et externes que subissent les leaders chinois et qui les influencent dans leur approche (Casimir et Li, 2005). Entre autres, Qiao et Wang (2009) ont observé que si les compétences entre les chinois et les américains sont similaires, les comportements sont toutefois différents, surtout par rapport aux relations interpersonnelles et à la priorité donnée aux critères de ce qu'ils considèrent être un bon leader (Hsu, 1981). La pensée de Kǒng Zǐ (Confucius) a un rôle prépondérant dans cette différence. Sheh (2010) mentionne que pour donner un bon exemple à ses suiveurs, le leader confucéen doit d'abord démontrer un engagement dans sa propre discipline personnelle ainsi que dans le contrôle de soi. Les enseignements de Mèng Zǐ (Mencius) demandent au leader d'avoir une approche humaniste, malgré les sentiments qu'il ressent (Chan, 2002 ; Cheng, 2002 ; Zenker, 1926/2006). Il est donc pertinent de comprendre l'impact des philosophes chinois sur les managers chinois quand ils ressentent des émotions dans un contexte de leadership.

La culture des rapports sociaux a aussi un rôle important. Selon une recherche menée par Wood, Whiteley et Zhang (2002) auprès de 40 leaders en Chine (à partir d'entretiens individuels), le *Guānxi* (关系) est très présent dans le leadership chinois. Le *Guānxi* est défini comme une amitié impliquant des échanges continus (Chen, 1995) ou comme la capacité de connaître un réseau de connections incluant des personnes clés (Yeung et Tung, 1996). Il peut s'agir de collègues, d'amis, de membres de la famille ou de partenaires d'affaires. En Occident, on parle plus souvent de réseau de contacts. En Chine, le *Guānxi* est un aspect socioculturel important, davantage que le réseau de

contacts en Occident. Ceci principalement parce qu'on ne différencie pas l'amitié des relations d'affaires dans le *Guānxi*.

Le *Guānxi*, et particulièrement sa composante émotionnelle, est très important dans un contexte d'affaires à long terme car il se substitut souvent à l'environnement légal, lequel est alors peu réglementé (Xin et Pearce, 1996). C'est pourquoi les échanges relèvent davantage du contexte de la relation individuelle plutôt que des concepts abstraits de justice et d'équité. Selon une étude de Chu et Ju (1993), 70% de leurs répondants ont affirmé préférer utiliser le *Guānxi*, plutôt que les canaux bureaucratiques, pour soit solutionner des problèmes ou soit pour faire avancer des intérêts personnels. Il faut tenir compte de l'impact du *Guānxi* et de ses particularité car « l'usage de concepts différents dans le leadership chinois suggère de faire attention lorsque l'on adapte théoriquement les concepts occidentaux » (Wood, Whiteley et Zhang, 2002, p.264).

Pour les Chinois, dans les situations au cours desquelles l'affectivité relationnelle et la réciprocité (*Guānxi*) sont évidentes (Hwang, 1987), et pour lesquelles on peut perdre la face dans les interactions sociales (Ho, 1976), on privilégie l'harmonie à la discorde. De manière pragmatique, Leung, Koch et Lu (2002) pensent que les gens vivant dans des sociétés collectivistes comme la Chine sont davantage amenés à voir le côté instrumental de l'harmonie plutôt que ses principes moraux et traditionnels. Ceci dans le but d'atteindre leurs objectifs et d'éviter la désagrégation d'une relation utile pour leur bien-être. Puisque ces éléments de la culture chinoise reposent sur une philosophie ancienne, regardons alors ce qu'elle a de particulier.

### **2.3.2 La culture chinoise**

La culture d'une société comme la Chine peut sembler complexe et difficile à cerner pour un Occidental. Si les différences culturelles peuvent avoir un impact sur une recherche portant sur le management chinois, certaines différences sont réelles alors que d'autres sont exagérées, tant par les Chinois eux-mêmes que par les étrangers qui les observent (Ng, 1998). Les travaux de Hofstede (1980, 1993) sur la culture sont reconnus pour permettre d'analyser une culture selon différentes dimensions, nous aidant ainsi à

meilleur comprendre les principes sur lesquelles les liens entre les individus reposent. Bollinger et Hofstede (1992) ont identifié quatre principales dimensions pour la culture : la masculinité et la féminité ; la distance hiérarchique ; le contrôle de l'incertitude ; l'individualisme et le collectivisme.

L'individualisme et le collectivisme forment ensemble la première dimension. Elle porte sur les relations entre les individus et le collectif, puis sur la façon dont ils vivent ensemble. Dans les sociétés collectivistes, les individus s'attendent à ce que l'organisation les protège, qu'elle prenne soin de chacun d'entre eux et qu'elle les récompense pour leur loyauté. Les intérêts et objectifs personnels sont subordonnés à ceux de l'organisation. Dans les sociétés individualistes, les gens sont d'abord orientés envers eux-mêmes ou leurs proches. Leurs intérêts et leurs buts personnels sont alors distincts de ceux de l'organisation. La distance hiérarchique est une dimension qui porte sur les niveaux d'inégalité et de récompense entre les membres d'une société. Plus la distance hiérarchique est courte, plus le style de leadership favorise la participation. Le contrôle de l'incertitude est la troisième dimension qui porte sur le niveau de menace et d'incertitude ressenti par les membres d'une société ainsi que sur la façon dont ils se préviennent de ces incertitudes et des ambiguïtés à venir. Plus la tolérance à l'incertitude et à l'ambiguïté est faible, plus les individus tenteront de contrôler les situations. La dualité de la masculinité et de la féminité est la dimension qui porte sur la répartition sexuelle des rôles entre les modèles masculins et féminins. Les valeurs souvent présentes dans les sociétés masculines portent plus sur la confiance en soi, la poursuite du pouvoir, l'argent et la position sociale. Dans les sociétés féminines, la qualité de vie, les relations interpersonnelles et le fait de porter un intérêt pour les autres sont les valeurs prédominantes. Ces dimensions culturelles ont un lien avec les modèles de gestion et de leadership qui s'exercent en Chine depuis des millénaires.

Les gestionnaires chinois d'aujourd'hui sont inconsciemment influencés par les idéologies de gestion ancrées dans la tradition chinoise (Tang, 1993 ; Tian, 1996 ; Zhao et Yang, 1994). Dans sa revue sur la gestion traditionnelle chinoise, Wang (2006) observe que le pouvoir est supérieur aux lois : on gouverne d'abord selon le leader et ensuite on gouverne selon les lois. Les opinions et les critères du leader jouent un rôle

décisif dans la façon de diriger. Cela amène de ce fait, dit-elle, un leadership plutôt autocratique. Wang (2006) poursuit son analyse en mentionnant que les anciennes définitions de leaders en Chine stipulent qu'un bon leader doit amener les gens à lui obéir et à le suivre à partir de sa personnalité, de ses connaissances et de sa bonne conduite. Étant donné ces deux paramètres, les approches traditionnelles ont amené à créer de nombreuses règles et théories sur les relations interpersonnelles et sur la gestion des conflits.

« Parmi les modes de gestion des conflits en Chine, le mode "Collaborer", le mode "Chercher le compromis" et le mode "Éviter" sont les modes de résolution de conflit préférés par le gérant de projet chinois qui n'aime pas utiliser le mode "Céder" et le mode "Forcer" pour résoudre le conflit. Il existe des facteurs qui peuvent influencer le choix du gérant de projet chinois sur les modes de résolution du conflit en gestion de projet à savoir : les intérêts concernés directement par le conflit, l'importance du problème, la force relative, le *Guānxi* (Relation) avec l'autre partie en conflit, le coût pour résoudre le conflit, l'urgence du problème, la complexité du problème, avoir raison ou non, la position de l'autre partie. » (Wang, 2006, p.iii)

Une des approches communes est celle qui préconise l'affection en priorité sur la raison. Dans cette approche, le leader doit d'abord utiliser de l'affection pour convertir les gens et ensuite utiliser la raison pour les amener à suivre ses directives. En dernier recours, le leader utilisera la loi et les règlements pour forcer l'obéissance. Ces différents modes de gestion demandent de la souplesse dans l'exercice du leadership. Entre autres en demandant au leader d'être en mesure de s'adapter aux circonstances (Wang, 2006), à la manière du leadership situationnel, tel qu'abordé lors de notre discussion sur les courants dominants en leadership.

Dans leur revue portant sur diverses recherches sur le sujet, Brew et Cairns (2004) remarquent que les sociétés collectivistes comme la Chine sont caractérisées par une tendance des individus à éviter les conflits (Chen, 2001 ; Chi-Ching, 1998 ; Gao, 1998 ; Hwang, 1987 ; Leung, 1997 ; Leung, Koch et Lu, 2002). Cet évitement du conflit mène soit à davantage de passivité et à des carences en capacités de persuasion et en communication (Chi-Ching, 1998), soit à des comportements de communication qui promeuvent les relations interpersonnelles harmonieuses au détriment de l'expression

des opinions ou des informations contraires à ce à quoi ils s'attendent de la situation (Gao, 1998).

### 2.3.3 La philosophie chinoise

Comme le font remarquer Kong et Zhang (2011), plusieurs éléments de la philosophie de gestion contemporaine (et de leadership) en Chine ont des racines dans la philosophie chinoise ancienne. Ils citent en exemple quelques philosophes et penseurs chinois qui ont influencé la gestion au cours des âges :

Kǒng Zǐ<sup>21</sup> (Confucius) : Sa philosophie est centrée sur l'humain (*Rén* - 仁). L'humain se distingue de l'animal, selon lui, par sa capacité à se comporter en « personne sociale ». L'essence de sa philosophie repose sur l'amour porté aux autres et le principe de reciprocité : la tolérance, le pardon, la déférence, l'obéissance filiale et la loyauté au maître.

Mó Zǐ<sup>22</sup> (Micius) : À l'encontre de certaines vues confucéenne qui admettent une approche modulable du respect envers les autres, celui-ci prône l'universalité et l'impartialité des interventions. Micius voit la capacité à mettre le bénéfice des masses au-dessus des intérêts personnels comme une forme de développement personnel auquel devrait s'attarder un individu.

Mèng Zǐ<sup>23</sup> (Mencius) : Il considère les citoyens comme l'élément le plus important de sa philosophie, suivi, en dessous d'eux, des dieux de la terre et des semences, puis, en dernier et au bas de l'échelle, vient le dirigeant. Les leaders, selon lui, doivent maintenir l'ordre au sein du peuple afin de conserver leur position de pouvoir. Ce dernier doit demeurer un subordonné de la population et de ses ressources, et ce même s'il occupe un plus haut niveau de statut social que le simple citoyen. Le dirigeant, en tant que leader, doit voir au bénéfice des autres mentionnés plus haut et comprendre les malheurs

---

<sup>21</sup> Philosophe et éducateur chinois (551-479 av. J.-C.), fondateur du confucianisme et de la pensée éthique, il est considéré comme le personnage le plus influent de la civilisation chinoise.

<sup>22</sup> Philosophe chinois (479-392 av. J.-C.), fondateur du moïsme, laquelle philosophie remet en question les enseignements confucianistes et taoïste en se fondant sur l'utilitarisme des actions. Mèng Zǐ fut l'un de ses plus farouches détracteurs.

<sup>23</sup> Penseur et éducateur chinois confucianiste (380-289 av. J.C.), il fut le disciple de Zǐ Sī, petit-fils de Kǒng Zǐ.

d'autrui. Autrement, il risque d'être renversé ou déchu. Selon lui, chacun a un potentiel de leader.

Xún Zǐ<sup>24</sup> : Ce philosophe considère que l'humain a un caractère unique dans sa capacité à transformer l'environnement. Ainsi, il voit l'humain comme l'élément le plus dynamique et créatif du monde. Si ce dernier n'est pas aussi fort que le bœuf ou aussi vite que le cheval, ces derniers sont tout de même sous sa domination car seul l'humain comprend la force réelle derrière l'unité.

Sūn Zǐ<sup>25</sup> (Sun Tzu) : L'art de la guerre, dit-il, est de soumettre l'ennemi sans combat. Sur le plan militaire, il a écrit diverses recommandations pour le succès d'un chef de guerre dont, entre autres, la nécessité de masquer ses plans et ses intentions. Sur le plan philosophique, Sūn Zǐ prônait, entre autres, la valorisation des personnes en étant capable d'affecter les bonnes personnes à la bonne place au bon moment. Il suggère aussi au commandant des troupes d'être sage, honnête, bienveillant, courageux et strict. Ces recommandations sont importantes, selon lui, car la guerre, dit-il, est semblable au feu. Elle met en péril celui qui l'a provoqué. Nous verrons plus loin son influence sur les stratégies de gestion contemporaines, lesquelles sont très populaires en tant que modèle de gestion et de leadership à exercer.

Le *Guǎnzi*<sup>26</sup> : Par le biais de métaphores, il est expliqué dans les textes de cette encyclopédie que chacun est comme une goutte d'eau qui, mises ensembles, forment un grand océan. Le bateau peut autant transporter l'eau qu'être renversé par elle. Il faut donc prendre autant l'intérêt de l'ensemble que de chacun pour éviter de les retourner contre soi.

À la lecture des divers philosophes qui peuplent la littérature chinoise, on pourrait penser que leur influence se traduit naturellement dans la dynamique actuelle de la

<sup>24</sup> Penseur chinois (fin du 3<sup>e</sup> siècle av. J.-C.), confucianiste et adepte de la pensée rationaliste. Il se démarque de la pédagogie confucéenne en écrivant le premier texte argumentatif de l'histoire chinoise.

<sup>25</sup> Général et auteur chinois (544-496 av. J.-C.) dont l'ouvrage le plus connu, *L'art de la guerre*, est souvent cité dans les cours et les études portant sur la stratégie d'entreprise.

<sup>26</sup> Le *Guǎnzi* est une encyclopédie nommée en l'honneur de Guǎn Zhōng, politicien et philosophe chinois (? - 645 av. J.-C.). C'est un ouvrage de référence pour l'étude de la philosophie chinoise antique autant classé dans la catégorie taoïste que légitiste.

culture, ce qui les différencierait des Occidentaux. Par contre, il y a de nombreux rapprochements entre la Chine et l'Occident quand vient le temps de comparer l'exercice du leadership et de la gestion.

Par exemple, les résultats d'une recherche montrent que les chinois peuvent discuter directement de leurs conflits et être coopératifs lorsqu'ils sont rassurés que la sauvegarde de leur face est confirmée et protégée (Tjosvold, Hui et Sun, 2004). De plus, au contraire des idées véhiculées par les théories chinoises traditionnelles, la gestion actuelle des conflits ouverts en Chine est une base importante de la confiance accordée à autrui dans les relations interpersonnelles, laquelle résulte en une meilleure efficacité pour le travail en équipe (Tjosvold, Poon et Yu, 2005).

Nous verrons plus loin, dans cette section, les similitudes et les différences entre la Chine et l'Occident, lesquelles nous ont inspiré pour choisir les meilleurs concepts servant à l'élaboration de la thèse.

#### **2.3.4 Le leadership chinois**

Traditionnellement, le concept de leadership en Chine était centré sur l'équilibre et l'harmonie. L'origine du principe d'équilibre pour atteindre et maintenir l'harmonie repose dans la philosophie de Lǎo Zǐ<sup>27</sup>. Ce principe est réparti en paires d'opposition :

- La difficulté et l'aisance se complètent ;
- Le long et le court, utilisés conjointement, peuvent construire différentes formes ;
- Le haut et le bas peuvent se compenser mutuellement, formant ainsi un surplus ;
- Le son et le ton, lorsque fusionnés, peuvent faire une mélodie ;
- Le leader et les suiveurs, lorsqu'engagés, peuvent s'orienter vers la même direction.

---

<sup>27</sup> Lǎo Zǐ (Lao Tseu) est un sage et philosophe chinois (5<sup>e</sup>-4<sup>e</sup> siècle av. J.-C.), fondateur du taoïsme, dont l'enseignement fut de « trouver la voie » en mettant son cœur et sa pensée en harmonie avec la nature. Le principe au centre de cette philosophie religieuse est de démontrer qu'il y a un sens dans le chaos de la vie, qu'il faut intervenir le moins possible et laisser la nature s'exprimer par elle-même.

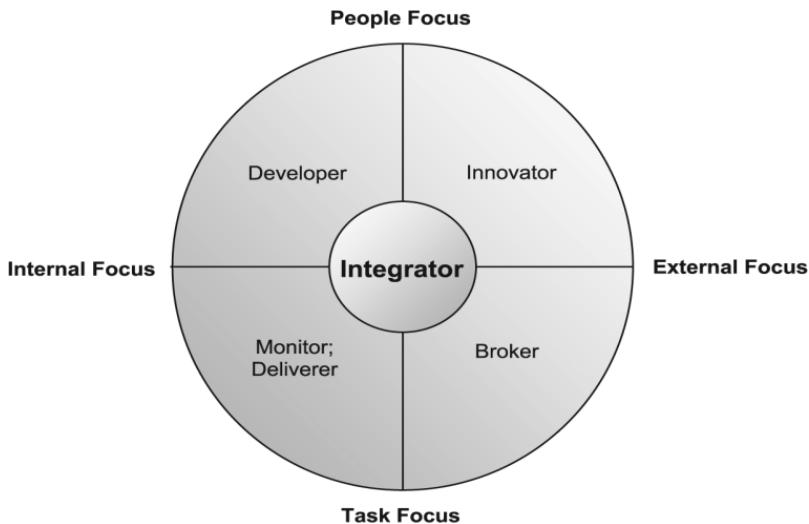
Aujourd’hui, les modèles ont évolué. La définition chinoise la plus récente pour le leadership, repose sur le terme chinois *língdǎo* (领导), qui veut dire « leader », comme nous l’avons vu dans le chapitre I de l’introduction. Ce mot est défini comme étant le fait de guider en allant de l’avant pour motiver les autres. Il se réfère à la manière dont les leaders communiquent avec leurs subordonnés et à leur façon de diriger par l’exemple. L’usage des mots est également au centre du concept de leadership donné par Zhang et Chua (2009).

Zhang et Chua (2009) disent que les leaders chinois « doivent être aux aguets à tout moment de manière à choisir les bons mots et à être prudents dans le cours de leurs actions » (Zhang et Chua, 2009, p.205). Selon eux, un leadership efficace est analysé par les autres en fonction de deux choses : à la manière dont les actions sont intègres aux mots et à la manière dont les mots sont traduits en actions. On s’attend d’un bon leader efficace à ce qu’il s’adapte (ce qui rappelle le leadership situationnel – Hersey, 1984) et à ce qu’il soit articulé, créatif et innovateur. On s’attend aussi à ce qu’il soit en mesure d’adapter son discours selon les circonstances. La recherche d’une grande harmonie (*qiú dà tóng* - 求大同) est considérée comme l’objectif principal des grands leaders.

Tsui, Wang, Xin, Zhang et Fu (2004) ont avancé une typologie très similaire à ce qui a déjà été fait dans les théories occidentales en leadership en proposant les styles de leadership « avancé », « invisible », « autoritaire » et « progressif ». Cette typologie a été reprise et validée par Dongil (Don) Jung, Chan, Chen et Chow (2010).

Vilkinas, Shen et Cartan (2009) ont procédé à une étude visant à appliquer un autre modèle théorique de leadership auprès des chinois (voir la Figure 2.3). Il semble que les managers chinois arrivent à reconnaître davantage les effets de l’exercice du leadership quand le leader est axé sur l’interne, quand il a pour objectif de développer et de faciliter les besoins individuels, qu’il arrive à se concentrer sur le travail et les objectifs, et qu’il soit en mesure de livrer la marchandise.

**Figure 2.3 : Modèle théorique du leadership chinois**



**Sources:** Vilkinas and Cartan (2001, 2006a, b)

L'exercice du leadership n'entraîne pas que des réactions positives sur les subalternes. Si certains peuvent être encouragés ou inspirés, il arrive que d'autres soient blessés ou découragés, et ce malgré les bonnes intentions du leader. Ce que l'on remarque, c'est que les concepts anciens et contemporains du leadership en Chine mettent l'emphase sur la capacité du leader à inspirer et à motiver les autres à atteindre les objectifs visés, ce qui est en lien avec les définitions générales sur le leadership fournies au début de cette revue de la littérature.

Wu (2012) explique qu'en Chine, le pouvoir de haut niveau et les rôles asymétriques entre superviseurs et subordonnés font en sorte que chacun semble connaître ses obligations. De plus, Wu (2012) dit que la réciprocité du subordonné par rapport à la moralité du leader peut ne pas être affecté par le fait que le superviseur fait preuve de leadership autoritaire ou pas. Bien que la culture chinoise valorise l'harmonie et l'équilibre, l'aspect autoritaire qui est inhérent au leadership paternaliste peut équilibrer l'aspect autoritaire du leadership moral (Lu, Wu et Liu, 2012). D'où l'observation, faite par Wu (2012), que l'interaction entre ces deux styles de leadership ne conduit pas nécessairement à des effets négatifs sur la confiance portée envers le supérieur. Les employés en Chine ont tendance à construire leur confiance envers leurs leaders moraux à partir de leur capacité à susciter les échanges sociaux et à amener les suiveurs à

améliorer leurs motivations intrinsèques. Encore selon Wu (2012), ces découvertes concordent avec la philosophie confucéenne humaniste mettant la morale au-dessus de tout, ainsi que l'idéologie taoïste de la gouvernance non interventionniste, le *Wú Wéi* (无为), qui signifie « ne rien faire ».

Dans une étude auprès de l'armée Taïwanaise, Chou et Cheng (2006) observent que la centralisation et la position hiérarchique dans l'organisation, de même que la distance de pouvoir entre le leader et les subordonnés, va accroître l'émergence du style de leadership autoritaire. Dans une deuxième étude portant sur des dirigeants et des employés en Chine continentale, ils établissent également une corrélation particulière entre le résultat et le type de leadership autoritaire : lorsque c'est un style axé sur la personne, le résultat est négatif ; quand c'est axé sur les tâches, le résultat est positif (Chou et Cheng, 2006). Quant aux administrateurs d'université à Taiwan, Lin (2005) dit qu'ils se croient eux-mêmes capables de percevoir leurs émotions de manière précise, de pouvoir les réguler, de comprendre les émotions des autres et de faciliter leurs relations avec eux. Ils se considèrent aussi comme étant capables de leadership avec des personnes et des tâches de haut niveau.

Comme autres exemples, citons une recherche de Ho et Nesbit (2009) portant sur un échantillon de 590 étudiants chinois dans le but de connaître la mise en application du concept de *self-leadership* en Chine. Ces chercheurs ont ajouté deux nouvelles dimensions aux autres qui sont apparues dans les recherches antérieures : la gratification naturelle, issue des relations, et l'orientation sociale de l'évaluation des croyances et préjugés. Citons également l'étude de cas de Zhang et Zhang (2014) qui identifient un nouveau style de leadership en Chine : le « *contorted leadership* » (qu'on pourrait traduire par le « leadership déformé » ou « distordu »). Ce style apparaît, selon eux, lorsque le volet comportemental, chez le leader, n'est pas en conformité avec leur volet cognitif. Cette situation survient surtout lorsque le leader est soumis à des pressions provenant d'instances gouvernementales ou du *Guānxī*.

Néanmoins, le confucianisme est identifié comme la fondation de la culture chinoise et les valeurs confucéenne continuent de fournir les bases des normes de comportement

interpersonnels (Dow, 1973 ; Metzger, 1977 ; Nivison et Wright, 1959 ; Pye, 1972, cités dans Shankar et Ronen, 1987). Ces valeurs sont basées sur quatre principes : l'harmonie, la hiérarchie, le développement de son potentiel moral et l'importance d'avoir de bonnes relations avec les autres. Les émotions brutes (même les indignations justifiées) menacent le principe confucéen d'harmonie (Eberhard, 1971) et font ressurgir un fort sentiment de non confiance, si ce n'est de l'antipathie, lorsqu'elles sont exprimées trop librement par les individus.

De plus, selon les normes sociales chinoises inspirées de la philosophie confucéenne, il y a quatre principes d'obligations sociales : la crédibilité personnelle envers le groupe, l'emphase sur le collectif, la position de pivot dans le leadership et le fait d'éviter de s'endetter moralement et socialement (en d'autres mots : ne pas devoir quelque chose à quelqu'un). Les leaders en Chine, de par les processus politiques internes et externes qui les gouvernent, occupent souvent une position de pivot pour informer les autres membres du groupe, ce qui est considéré comme étant socialement et politiquement approprié (Confucius, 1983 ; Hsiao, 1979). Les membres du groupe doivent montrer de la déférence au leader afin de maintenir les principes confucéens d'harmonie et de hiérarchie (Bond et Wang, 1983 ; Metzger, 1977). Un bon leader, selon Confucius, c'est celui qui montre d'abord un engagement envers l'autodiscipline et le contrôle de soi. Un leader confucéen véritable doit alors posséder les plus hautes valeurs morales. C'est pourquoi « le leader chinois préfère gérer selon la vertu plutôt que selon les règles » (Sheh, 2010, p.281). Si, en Occident, on remarque le courage, le charisme et la discipline chez un « bon » leader, en Orient, on remarque davantage les vertus positives comme la sagesse, la patience, l'endurance et la tolérance (Sheh, 2010). À l'image dont le décrit Confucius (1983), le leader est, tel un bambou, ferme dans ses principes, mais flexible dans son approche. Tout en comprenant qu'il existe des choses qui sont extrêmes, « c'est dans la modération que le leader se prévient de tomber lui-même dans les extrêmes dans son comportement » (Sheh, 2010, p.285).

Puisque le confucianisme met la famille au cœur de toutes les relations, la famille devient, pour les chinois, l'unité de base sur lequel repose les décisions (plutôt que l'individu, en Occident). La conception des relations de travail en entreprise étant

similaire à celle de la famille, au sein de la culture, le style managérial chinois tend à être plus paternaliste et pragmatique, comme devrait l'être un « bon père de famille » (Sheh, 2010). La famille est l'unité sur laquelle se construisent également les relations, à l'opposé de la perspective individualiste occidentale. Dans la culture chinoise, on valorise l'individu qui se considère et s'intègre dans un ensemble plus grand que lui.

Les compétences généralement reconnues et considérées comme facteurs de succès chez le manager chinois sont : sa façon de maintenir l'esprit d'équipe, la communication, la coordination, l'exécution et le développement des connaissances. Le manager chinois qui veut développer son leadership doit comprendre l'importance d'acquérir ces compétences (Qiao et Wang, 2009). On encourage et on suggère à ces managers d'apprendre des méthodes de gestion occidentale, et de s'en inspirer, afin de savoir les adapter selon les circonstances. Par exemple, Shenkar, Ronen, Shefy et Chow (1998) affirment que les managers chinois se concentrent davantage aux tâches et aux relations humaines, dans leur rôle de leader, qu'à l'innovation, quoique Zhao et Gentry (2014) soulignent que cette emphase sur les tâches leur permet d'avoir du leadership sur les aspects de la participation et du changement.

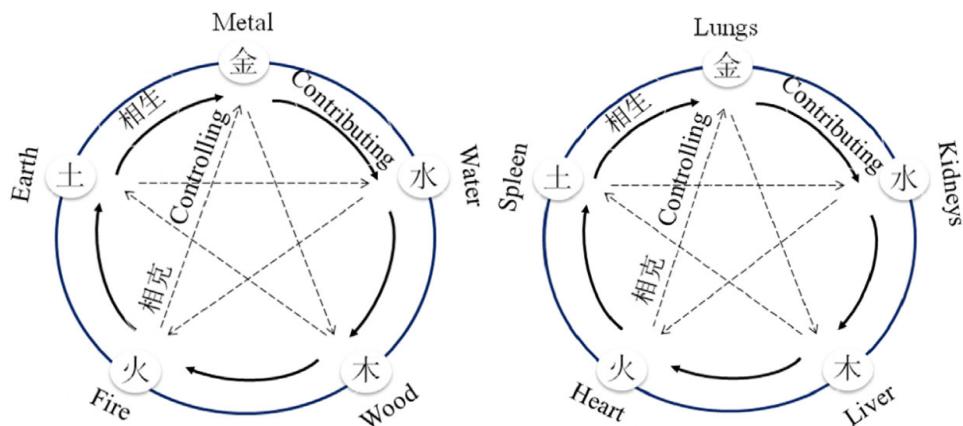
Ces adaptations culturelles dans les fondements du leadership chinois sont importantes. En effet, la culture est une programmation mentale collective qui détermine les valeurs, les attitudes et les comportements liés à la gestion (Hofstede, 1980 ; Smith et Peterson, 1988). Qiao et Wang (2009) mettent en évidence certaines caractéristiques particulières à la culture chinoise concernant la priorité qui est donnée à certaines des compétences ci-haut mentionnées, particulièrement celles sur la gestion du conflit et les relations avec les autres. Cela reflète ce qui a été observé auparavant concernant l'importance donnée au respect de l'harmonie et de la conformité dans les relations interpersonnelles (Hsu, 1981). De plus, en Chine, la culture nationale est vue comme étant un facteur déterminant dans la structure et le rôle des managers (Vilkinas, Shen et Cartan, 2009). Dans un tel contexte, la combinaison d'une approche collectiviste et confucianiste est favorisée et valorisée pour influencer un style de leadership qui maintient cette harmonie et promouvoie le respect des subalternes (Boisot et Liang, 1992 ; Bond et Hwang, 1986). Bond et Hwang (1986) ajoutent que les subalternes chinois ont tendance à

préférer un style de leadership plus autocratique dans lequel les décisions et les actions attendues par les membres du groupe sont bien définies.

### 2.3.5 Le leadership et les émotions des managers chinois

Zhang et Fong Foo (2012) mentionnent que traditionnellement, le leadership équilibré a été associé et analysé à la manière du *Wǔxíng* (五行). Ce qui suit sur le *Wǔxíng* est issu de leur étude et de leur analyse sur la question. Selon la culture traditionnelle chinoise, le *Wǔxíng* équilibre les 5 éléments de la cosmologie (voir Figure 2.4) : le métal (*jīn* - 金), le bois (*mù* - 木), la terre (*tǔ* - 土), l'eau (*shuǐ* - 水) et le feu (*huǒ* - 火). En médecine chinoise, l'équilibre se fait aussi entre les cinq organes internes : le cœur (*xīn* - 心), le foie (*gān* - 肝), la rate (*pí* - 脾), les poumons (*fèi* - 肺) et les reins (*shèn* - 肾). Les médecins considéraient que les besoins de tranquillité pour la concentration venaient de la recherche de stabilité et d'harmonie entre les cinq organes internes. En un sens, la médecine traditionnelle recommande un équilibre entre les pensées et les émotions ; de garder une certaine stabilité entre le cœur et l'humeur.

**Figure 2.4 : Diagramme du *Wǔxíng* et son équivalent médical**



Source : Zhang et Fong Foo (2012).

Les émotions affectent la santé, selon les médecins chinois. Par exemple, la tristesse nuirait aux poumons et la colère au foie. Pour chaque élément et chaque organe, il y a une émotion qui y est associée : la colère (*nù* - 怒) avec le bois et le foie ; la joie (*xǐ* - 喜) avec le feu et le cœur ; le souci (*sī* - 悲) avec la terre et la rate ; l'anxiété (*yōu* - 悄) avec

le métal et les poumons ; la peur (*kǒng* - 恐) avec l'eau et les reins. Deux émotions supplémentaires, faisant partie des sept émotions de base (*qī qíng liù yù* - 七情六欲), s'ajoutent : la tristesse (*bēi* - 悲) avec le métal et les poumons ; et l'effroi (*jīng* - 惊) avec l'eau et les reins. La colère, la joie, le souci, l'anxiété, la peur, la tristesse et l'effroi forment la liste des émotions primaires reconnues dans le *Wǔxíng* traditionnel (Zhang et Fong Foo, 2012).

Certains appariements existent entre les diverses émotions de manière similaire aux dyades secondaires mentionnées par Plutchik (1995) dans sa théorie sur les émotions. On considère que la colère permet de réduire l'anxiété alors que la tristesse a un rôle restreignant sur la colère. La médecine traditionnelle tente de comprendre les effets des émotions entre elles tout en proposant le contrôle de celles-ci afin de mieux équilibrer les différents états de la personne ainsi que les impacts physiologiques qui y sont associés.

Toujours selon Zhang et Fong Foo (2012), la conception traditionnelle chinoise du leadership a abouti à un amalgame de ces éléments pour constituer différentes composantes de tempéraments permettant un meilleur contrôle des émotions : le calme, la vigueur, le sang-froid, le recueillement et la stabilité. Une personne qui perd son sang-froid, qui devient impulsive ou qui a des émotions explosives pourrait être perçue de manière négative par les autres, affectant ainsi leur humeur. Par conséquent, être émotionnellement instable est un indicateur d'un leadership faible, provoquant ainsi la déchéance du leader. C'est pourquoi, précisent-ils, que dans les sciences sociales traditionnelles en Chine, on identifie les bons leaders parmi ceux étant capable d'équilibrer leur tempérament.

Plusieurs recherches contemporaines et spécifiques sur les émotions managériales en Chine traitent, à ce jour, davantage des influences extrinsèques (comme la culture, la philosophie et le système politique) que des influences intrinsèques (comme les émotions, les peurs, les angoisses, les fantasmes, les préférences, etc.). Par exemple, certaines parlent du contexte (Jia, Lu et Heisey, 2002a, 2000b) ou de la contextualisation (Li, Tsui et Weldon 2000 ; Tsui, 2006) quand ils étudient le mode de

fonctionnement managérial en Chine. Dans ces recherches, on se concentre beaucoup sur l'opinion des managers chinois concernant les traditions de faire en Chine, la capacité à prendre des décisions selon les circonstances ainsi que leur habileté à utiliser la langue pour exprimer de façon appropriée ce qu'ils veulent dire. Toutefois, l'accent mis sur les sentiments et les émotions semblent être dévié ou évité.

Quelques études, surtout dans un contexte d'usine, se sont concentrées sur l'émotivité et sur l'approche utilisée dans le cas des conflits avec des employés à problème (Krone, Garrett et Chen, 1992). Pour ce qui est des émotions, la stratégie liée à l'expression des émotions est mieux gérée lorsque ces émotions sont traitées à travers le processus de décision, plutôt que lorsqu'elles sont ventilées ou réprimées (Krone, Chen, Sloan et Gallant, 1997). Dans leurs études sur le terrain, ces chercheurs ont observé que le comportement émotif apparent est bien géré. Les sujets observés justifient ce comportement comme étant celui qui est le plus approprié dans leur culture.

Comme nous l'avons vu précédemment, la culture chinoise est fortement imprégnée des modes de pensées philosophiques exprimés par Lǎo Zǐ et Kǒng Zǐ, pour ne nommer que ceux-là. Ainsi, comme nous pouvons l'observer, se confrontent le taoïsme, qui prône la non-intervention des individus et le laisser-faire ; et le confucianisme, qui est plutôt porté vers un interventionnisme étatique axé sur la perpétuité de la culture, des traditions et du pouvoir civil. Mis à part cette dualité, la plupart des recherches soulignent trois éléments influents dans la façon de gérer les organisations en Chine : l'importance de la hiérarchie, la cohésion du système familial (Chen et Chung, 1994) et le rythme plus lent des processus de changement (Hong et Engeström, 2004). Cependant, comme le précisent Martinson et Westwood (1997), ces recherches sont surtout portées vers une approche étudiant le comportement organisationnel. De plus, les liens qui sont étudiés traitent surtout de l'influence culturelle du confucianisme et non de la façon dont celui-ci influence la dynamique psychique des individus dans un contexte de travail.

Selon d'autres auteurs, se sont plutôt les textes de Sūn Zǐ qui semblent être les plus représentatifs du discours managérial chinois (Ames, 1993) et du concept traditionnel de

leadership (Chen et Lee, 2008). Ses textes, selon ces auteurs, sont davantage appréciés pour leur côté stratégique que pour leur pensée philosophique (tel que décrit précédemment). Par exemple, dans son traité de *L'Art de la Guerre*, Sūn Zǐ suggère au leader (dans son cas, un chef de guerre) d'user de modération, d'éviter d'être colérique, de voir au bien-être des troupes et de laisser les autres dans l'ignorance de ses stratégies. Mais surtout, Sūn Zǐ conseille vivement de vaincre ses ennemis en évitant le conflit ouvert afin qu'ils ne deviennent pas des ennemis définitifs.

L'influence culturelle de ce mode de pensée amène les chinois à ne pas tout dire, surtout aux étrangers. Selon Villemure (1996), les chinois ont tendance à partager avec les Occidentaux ce qu'ils pensent par rapport aux idéaux du peuple, par rapport à la hiérarchie ou par rapport à leur civilisation. Toutefois, selon elle, ils auraient tendance à ne pas partager leurs points de vue concernant la gestion des dures réalités de la vie, la gestion des situations compétitives ou la gestion des stratégies qu'ils utilisent pour se protéger et réussir. De plus, Villemure (1996) prétend que les chinois ont tendance à tout interpréter selon le contexte, ce qui les rend difficile à comprendre. En effet, lors d'une négociation, ils peuvent appuyer les revendications d'un groupe un moment, pour plus tard apporter des arguments qui supportent un autre groupe. Ils ont tendance à ménager les susceptibilités des intervenants, leur objectif étant de combler deux besoins : le maintien du réseau de relations sociales et la sauvegarde de leurs intérêts selon le contexte. C'est une mise en garde dont nous avons d'abord tenu compte dans la justification du choix méthodologique de la thèse. Mais comme nous le verrons plus tard dans la présentation des résultats, nous avons été en mesure d'obtenir des réponses issues de leur point de vue sur la gestion, leurs émotions et les dures réalités de la vie.

Au-delà de ces contributions sur le management et l'expression des émotions en Chine, nous avons tenté de retracer, non sans difficultés, des recherches qui auraient traité de l'aspect psychologique et de l'imaginaire de l'individu. La plupart tournent autour des travaux de Dean Tjosvold et de plusieurs de ses collaborateurs (Alper, Tjosvold et Law, 2000 ; Leung et Tjosvold, 1998 ; Peng et Tjosvold, 2011 ; Tjosvold, 1982, 1998 ; Tjosvold, Hui et Sun, 2000, 2004 ; Tjosvold, Poon et Yu, 2005 ; Tjosvold et Su, 2007 ; Tjosvold et Sun, 2000, 2001, 2003 ; Tjosvold et Wong, 2000). Nonobstant cela, des

études centrées sur l'intériorité du manager chinois semblent se faire attendre : peu ont utilisé à ce jour une approche inspirée de la psychodynamique pour la découvrir. Mis à part des ouvrages populaires et des conseils pratiques sur la façon de se préparer vis-à-vis des interlocuteurs d'affaire chinois, il est difficile de trouver des recherches empiriques publiées investiguant la façon dont les leaders, en Chine, naviguent entre l'expression de toutes les informations relatives à ce qu'ils pensent et ce qu'ils ressentent lorsqu'ils sont en colère ; et la transformation de cette réalité interne dans l'exercice de leur leadership.

Nous recensons quelques recherches portant sur la colère en Chine car « la colère, même si c'est souvent un élément perturbateur, fait partie de la vie des organisations » (Tjosvold et Su, 2007, p.262). À l'aide d'une analyse d'incidents critiques faite à partir des journaux intimes des membres d'une organisation chinoise, Dean Tjosvold et Fang Su ont étudié la colère liée à des situations apportant du dérangement, de la contrariété ou de l'irritation (ils utilisent le mot anglais « *annoyance* » dans leur article). Ce qu'ils observent, c'est que les discussions faites avec un esprit ouvert et portant sur la colère et des incidents dérangeants confirment la « face sociale » des individus impliqués et renforce les relations entre eux. En fait, cette recherche conclut qu'il est possible de gérer la colère ou les incidents dérangeants à l'aide d'une ouverture d'esprit lors de discussions portant sur l'agent provocateur, malgré l'influence sociale qui existe dans la société collectiviste pour que les gens évitent les conflits. Les résultats obtenus par Tjosvold et Su (2007) indiquent que les participants disent avoir surtout été en colère à propos de personnes plutôt que de sujets, de groupes ou d'institutions. Cette colère visait davantage des collègues (62%), parfois le patron (33%), mais rarement les subordonnés (5%). La réponse à la colère est surtout indirecte et souvent redirigée vers d'autres cibles (des personnes ou des choses). Une stratégie souvent utilisée est de parler de l'incident à une tierce personne. Dans 72% des cas, l'incident a été réinterprété. Puis, 36% des personnes ont minimisé l'importance de la personne instigatrice. Selon cette recherche, d'autres stratégies ont aussi été utilisées, mais à moindre échelle : l'humour, la reconsideration de leur rôle en fonction de leur responsabilité dans l'incident, et la réinterprétation des motifs de la personne instigatrice (Tjosvold et Su, 2007, p.267), ce qui ressemble également à certains mécanismes de

défense ou stratégie de *coping* (nous y reviendrons dans le chapitre III sur le cadre théorique). Il faut toutefois noter que sur le plan méthodologique, leur échantillon de 101 shanghaïens comportait surtout l'analyse de deux types de données : un journal intime, rédigé par les répondants, ainsi que leurs réponses à un questionnaire. La plupart des participants étaient de jeunes employés (83% des répondants avaient entre 20 à 30 ans, et 61% d'entre eux étaient des employés, 18% des managers juniors et 22% des managers seniors).

En Chine, il faut tenir compte de la peur de perdre la face dans un conflit. Le danger le plus important pour un individu, relativement à l'expression de la colère, c'est que cela implique la communication à autrui de sa faiblesse ou de son inefficacité, l'amenant ainsi à perdre la face (Earley, 1997). Selon Averill (1993), les gens modifient leurs réactions à la colère en changeant leurs pensées à propos d'elle. Cependant, bien que certaines recherches suggèrent que l'évitement du conflit est fréquent chez les chinois (Tse, Francis et Walls, 1994), des recherches récentes démontrent que l'expression ouverte des désaccords ne leur fait pas perdre la face (Tjosvold, Hui et Sun, 2000 ; Tjosvold et Sun, 2000, 2003). Les données obtenues tant en Amérique du Nord qu'en Chine supportent l'hypothèse que les objectifs coopératifs, mais pas les objectifs compétitifs, sont sujets à une ouverture dans l'expression des émotions de manière constructive (Tjosvold, 1982 ; Tjosvold, Hui et Sun, 2004). D'autres recherches (Deutsch, 1973 ; Tjosvold, 1998), basées sur les objectifs de coopération et la controverse constructive, arrivent également à la conclusion que lorsque les membres d'une organisation ont des objectifs coopératifs et peuvent discuter de leur colère et des incidents dérangeants avec une ouverture d'esprit, cela permet à chacun de sauver la face et de renforcer les relations entre les individus.

Vollbrecht, Roloff et Paulson (1997) ont remarqué que la confrontation peut être plus menaçante si elle cible une personne de statut plus élevé. La recherche de Friedman, Chi et Liu (2006) a, quant à elle, porté sur l'évitement du conflit, son impact sur le statut du leader et sur la sensibilité des chinois face à la hiérarchie. Leur stratégie méthodologique a consisté à présenter aux participants différentes réponses potentielles et à mesuré l'intensité de chaque réponse selon une échelle de Likert. Les auteurs ont

aussi impliqué la présentation de scénarios pouvant générer de la colère ou un sentiment d'injustice.

Pour ce qui est de l'aspect de l'évolution de la personne, les comportements liés à la gestion de la colère semblent avoir été appris très tôt dans la vie. Dès leur jeune âge, les enfants chinois sont conditionnés socialement à éviter l'impulsivité. Par exemple, la colère est moins exprimée chez les enfants chinois que chez les enfants américains (Ahadi, Rothbart et Ye, 1993). Toutefois, si la structure sociale semble quelque peu rigide, les pressions qu'elle occasionne ne semblent pas porter sur le contrôle de soi ou l'expression des émotions. L'acceptation et l'intégration des règles sociales ne veulent pas dire qu'elles soient obéies (Ahadi, Rothbart et Ye, 1993). Ho (1986) a remarqué que malgré des modèles sociaux contraignants, les enfants Chinois peuvent réagir plus agressivement à la maison que leurs homologues américains. Ce qu'on note ici, c'est que la gestion de la colère a des racines infantiles. Pour comprendre adéquatement le phénomène, il faut une approche et une méthodologie qui permettent d'en tenir compte.

La gestion de la colère et des conflits est aussi contextuelle. Selon Nguyen et Yang (2012), les managers chinois ont tendance, dans un conflit avec un subordonné, à utiliser des stratégies directes et dominantes pour résoudre les conflits. Avec leurs superviseurs, les managers sont cependant plus enclins à choisir une stratégie préservant l'harmonie. Avec des managers de leur niveau, ils utilisent les deux types. Ces chercheurs ayant eux aussi utilisé comme méthodologie des scénarios de mise en situation, on peut penser que plusieurs réponses ont été liées à des conflits potentiels (et non réels) pour le répondant.

De l'avis de Tjosvold et Sun (2001), de fortes tentatives d'influence, lors de conflits, peuvent rendre difficile le maintien de bonnes relations entre les gens en Chine. Si des méthodes persuasives permettent de communiquer le respect et développer la coopération, les méthodes coercitives sont toutefois considérées irrespectueuses. Elles augmentent la compétition entre les individus et mènent au rejet des opinions contraires, incluant celles des personnes tentant de faire de la négociation. On retrouve donc, dans ce type de cas, les mêmes réactions en Chine qu'en Amérique du Nord (Tjosvold et

Sun, 2001). Cependant, les méthodes coercitives ne sont pas si aliénantes si elles sont utilisées dans un contexte de coopération. Ce qui affecte la dynamique et les résultats du conflit sont davantage les intentions et le sens de ce qui est communiqué, plutôt que de déterminer si les protagonistes utilisent ou pas des méthodes de communication coercitives.

La connaissance portant sur des managers et des leaders chinois d'expérience à ce sujet reste donc limitée. On peut citer l'étude de cas de Darling et Heller (2011) qui a étudié l'impact des pensées négatives sur la manière de gérer les conflits chez les gestionnaires chinois. Selon leurs conclusions, les pensées négatives, les sentiments et leurs fréquences incluent la colère, la peur, la jalousie, le désappointement, la préoccupation, l'apathie et l'anxiété. Ces fréquences négatives vont réduire le pouvoir et l'influence d'un gestionnaire et feront de celui-ci un individu jugé comme « faible ». Les étapes du processus de gestion des conflits passent par différentes étapes : des étapes préliminaires liées au pouvoir et à la communication ; des étapes de résolution liées à l'analyse et à la sélection des objectifs ; puis des étapes de maintien en lien avec la recherche d'une entente et de son suivi. Si cette étude est pertinente pour le processus de gestion des conflits en Chine, elle ne porte pas spécifiquement sur la colère. De plus, il s'agit d'une étude de cas portant sur une seule situation. Sa portée est donc limitée et ajoute un autre argument soutenant la nécessité de faire une recherche faisant le lien entre la colère et le leadership sur un échantillon de dirigeants et de leaders chinois d'expérience.

### **2.3.6 Les comparaisons interculturelles avec le management chinois**

#### *Les modes de gestion*

Premièrement, il y a des différences culturelles sur les modes de gestion. Li (1999), ainsi que Chen et Partington (2004), ont fait l'analyse des cultures organisationnelles en comparant ce qui se passe en Chine et en Occident. Pour les cultures occidentales, la conception du management est fondée sur la délégation de l'autorité et la coordination. En Chine, le management repose plutôt sur le concept d'une administration « raisonnable ». Si l'autorité prédomine dans le management occidental, le contrôle est ce sur quoi les managers chinois mettent l'accent (Li, 1999). C'est probablement ce qui

explique pourquoi la distance hiérarchique en Chine est plus grande qu'en Occident (Hofstede, 2001). Néanmoins, Li (1999) observe qu'il y existe une certaine forme de proximité avec les subalternes.

Cette dichotomie a une influence sur la manière dont les Chinois conçoivent leur leadership, selon qu'ils tentent de l'exercer vers des niveaux supérieurs ou inférieurs. En Chine, l'organisation est plus paternaliste (Li, 1999). Si la famille, le collectivisme, la hiérarchie et la stabilité sont importants en Chine, le particularisme individuel, l'individualisme, la coopération et le développement sont les valeurs qui prédominent dans la manière de penser des Occidentaux. En Occident, on voit la relation entre le supérieur et le subordonné comme une relation de coopération afin de pouvoir s'accomplir (Gao et Liu, 2000).

D'ailleurs, cette manière de penser a d'autres différences culturelles. Li (1999) observe que la logique chinoise ressemble davantage au jeu de go (*wéiqi*), c'est-à-dire une logique pour gagner progressivement du terrain, alors que le jeu d'échec est davantage le modèle Occidental où on vise une combinaison de coups gagnants pour avancer et atteindre ses objectifs. C'est pourquoi on remarque que les Chinois évitent de faire leurs demandes directement et vont plutôt tenter d'utiliser tous les autres moyens possibles pour atteindre leurs objectifs (Li, 1999). De plus, leur façon de réfléchir et d'aborder les problèmes n'est pas basée sur un souci d'exactitude ou de respect des règles. Ils ont plutôt un style de gestion assez vague. À l'opposé, les Occidentaux aiment les modèles de gestion « scientifiques » de prise de décision et cela se manifeste par un souci plus présent des règles et des procédures (Gao et Liu, 2000).

Dans leur manière de communiquer, le concept de « sauver la face » est important en Chine dans les communications entre les individus. Il est d'ailleurs difficile de rétablir une relation avec un Chinois qui a perdu la face devant nous (Bauer, 2004). Les employés chinois sont plus portés à se soucier de leur face en présence de managers chinois qu'en présence de managers étrangers (Peng et Tjosvold, 2011). Il est rare aussi que l'on laisse un Chinois critiquer l'opinion émise par un autre (Tian, 1996). Ils

n'aiment pas être pressés de questions ou participer à des tables rondes, qu'ils considèrent être une perte de temps.

Quant à la notion d'égalité, il existe de grandes différences entre la Chine et l'Occident. S'il y a une plus grande culture égalitaire chez les Américains (Barry, 2001), l'emphase dans la culture chinoise porte plus sur le respect de l'autorité (Confucius/Lau, 1979). Par exemple, en Occident, la Loi est indépendante de la personne qui la crée ou l'applique alors qu'en Chine, il n'est pas rare de voir un quelconque officier du gouvernement avoir le pouvoir ou l'habileté de modifier le jugement porté sur l'application d'une loi, cette dernière n'étant pas perçue comme une contrainte inaliénable (Li, 1999). C'est à cet égard que le *Guānxi* devient alors un concept important en Chine. La force et la qualité du réseau de contact permettent ainsi d'obtenir certaines faveurs ou certains priviléges. Le *Guānxi* faisant partie intégrante de plusieurs décisions, c'est ce qui explique que la manière de gérer et de gouverner, en Chine, n'est pas en fonction de la loi, mais souvent en fonction de la qualité de la relation avec la personne pour qui ou avec qui on doit établir une règle légale (Li, 1999).

### *L'expression des émotions*

Deuxièmement, il y a aussi des différences culturelles sur les modes d'expression des émotions. Comme nous l'avons vu dans la section précédente sur les émotions, l'expression des émotions a un rôle à jouer dans le leadership. Il semble qu'il y a pour cette notion des différences culturelles notables, notamment en ce qui a trait aux métaphores utilisées pour parler de la colère ressentie. La colère se dit « *anger* » en anglais et « *shēngqì* (生气) » en mandarin. Chen (2010) dit qu'il existe des similitudes de base entre la manière dont la colère s'exprime, entre autre sur le concept du feu. Par exemple, on dit souvent « *explode* » en anglais alors qu'en chinois on dit « *fāhǔo* (发火) », le mot « *hǔo* (火) » signifiant « feu ». Par contre, les différences culturelles touchent davantage les métaphores des expressions imagées portant sur la colère.

Chen (2010) poursuit en expliquant que dans la langue anglaise, les expressions les plus utilisées sont liées au concept du « fluide chaud dans un contenant », surtout l'eau et le sang qui bout, comme dans les expressions « *I'm boiling* » ou « *to get blood up* » ; alors

qu'en mandarin, les expressions sont davantage liées au concept d'« air chaud dans un contenant », de là l'étymologie du mot *shēngqì*, le mot « *qì* (气) » signifiant « air », mais aussi « esprit ». Cette différence culturelle vient de la représentation de la vie. Dans la culture Occidentale, la vie est souvent métaphoriquement représentée par l'eau et le sang. Par contre, dans la culture et la philosophie Chinoise, la métaphore de la vie est liée à l'air. Puisque les chinois expriment moins ouvertement leur colère, ils ont tendance à utiliser des expressions qui sont plus « passives » (Chen, 2010).

Elfenbein et Ambady (2003), dans une recherche portant sur des chinois et des américains, avaient préalablement observé que les participants avaient tendance à être plus efficaces à juger l'expression faciale des émotions avec les groupes pour lesquels ils avaient de plus grandes affinités et familiarités. Les Chinois et les Américains qui ont participé à cette recherche étaient plus en mesure de reconnaître et de juger rapidement les émotions pour les groupes de leurs cultures respectives que pour les groupes étrangers. Pour la capacité de reconnaître les expressions faciales relatives à la colère, la tristesse et la surprise, les Américains obtiennent des résultats plus élevés que les Chinois, alors que ceux-ci sont mieux en mesure de reconnaître la peur (Elfenbein, 2006).

Dans le cas de la colère, les participants américains ont été beaucoup plus performants que les chinois pour la reconnaître. Ils ont été en mesure de le faire tant pour reconnaître la colère auprès de Chinois que pour reconnaître la colère auprès de non chinois. Toutefois, les participants chinois ont été plus en mesure de reconnaître l'expression de caucasiens pour la peur, que les non chinois ont été capables de le faire avec des chinois (Elfenbein, 2006). Il faut préciser que cette recherche a été effectuée avec un échantillon de personnes d'origine chinoise ayant été en contact avec des chinois et des caucasiens. Quant aux caucasiens de l'étude, ils avaient été en contact avec des caucasiens, mais moins avec des chinois. Pour la préparation de cette thèse, il fallait tenir compte de cette remarque puisque cette recherche implique un chercheur Occidental observant et analysant les émotions de leaders Chinois. Le choix méthodologique préalable devait donc s'assurer d'obtenir les meilleurs résultats en faisant identifier le plus formellement

et le plus explicitement possible les émotions ressenties ou exprimées lors des entretiens.

#### *La façon d'aborder l'incertitude et les conflits*

Troisièmement, il y a des différences culturelles sur la façon d'aborder l'incertitude et les conflits. Les attitudes liées à l'ambiguïté sont différentes d'une culture à l'autre. Les présomptions que font les individus peuvent susciter de l'angoisse, de la colère ou des conflits inutiles (Xiao et Boyd, 2010). Friedman, Chi et Liu (2006) ont observé que les chinois ont tendance à éviter le conflit s'explique parce qu'ils considèrent que le conflit direct peut endommager la relation avec autrui. D'ailleurs, les Chinois se sentent davantage concernés que les Américains par la façon dont les autres sont traités, leur donnant ainsi des considérations plus empathiques. Selon Vollbrecht, Roloff et Paulson (1997), dans tous les cas, les confrontations peuvent faire « perdre la face » parce qu'elles affectent tant les sentiments liés à la compétence que le besoin d'être accepté par l'autre.

De plus, les normes sociales sont si fortes à l'encontre de la confrontation directe que les Chinois savent qu'un tel comportement sera perçu comme inapproprié au point que la relation sera endommagée. Cela rejoint la philosophie confucéenne centrée sur l'harmonie sociale entre les individus. Tel que précisé par Bond et Hwang (1986), les rôles sociaux en Chine impliquent de suivre certains comportements jugés « corrects ». Ces comportements incluent, entre autres, le contrôle des pensées et des émotions, de manière à ce que « les personnes cultivées tentent de maintenir un contrôle de soi, nonobstant la situation, se conformant ainsi à l'idéal du « *xinpinqihe* »<sup>28</sup> (rester parfaitement calme) » (Shenkar et Ronen, 1987, p.267).

#### *La façon de voir les différences culturelles*

Finalement, il y a des différences culturelles sur la façon de voir les différences culturelles. Le point de vue chinois de ce qu'est un manager est différent du point de

---

<sup>28</sup> En fait, le concept du « *xin pin qi he* » (心平氣和) se traduit plutôt par: « quand votre cœur est calme, votre respiration est fluide », laissant sous-entendre que la capacité de se calmer et de gérer à l'interne ses émotions permet le contrôle de l'expression externe de celles-ci.

vue américain à plusieurs niveaux. En Chine, le manager est plus vu comme un loyal représentant qui dispense les ordres du propriétaire. On ne s'attend pas à ce qu'il ait du pouvoir ou du contrôle outre mesure. Pour les chinois, le réel pouvoir décisionnel est toujours dans les mains du propriétaire (Yu, 1993). Fu et Yukl (2000) ont aussi comparé l'efficacité des tactiques d'influence entre les managers Chinois et Américains. Ces derniers considèrent les tactiques basées sur le côté rationnel et les échanges comme étant plus effectifs. Les Chinois, eux, considèrent que ce sont les tactiques de coalitions qui fonctionnent plus efficacement.

La recherche de Hempel (2001) montre aussi que l'évaluation de la performance en Chine est différente de celle des Occidentaux. Par exemple, les trois vertus pertinentes pour les Occidentaux sont la retenue, la modestie et la ténacité, alors que pour les Chinois, c'est la prudence, l'équilibre et l'autorité (Zhang et Chua, 2009). Il faut en tenir compte lorsque l'on étudie les approches concernant la supervision ainsi que la communication des jugements portant sur la performance ou sur la manière dont les subordonnés perçoivent et répondent à ces jugements. Par contre, Meyers et Shen (2010) remettent en cause certains mythes, comme le collectivisme, les longues délibérations ou l'aversion au risque des managers chinois : elles observent plutôt une tendance de plus en plus grande vers l'individualisme, les réactions en temps réelle et une tolérance au risque plus grande que les générations précédentes.

Tous ne sont pas d'accord par rapport aux différences culturelles. Par rapport à la recherche, nous rappelons le commentaire déjà cité de Hampden-Turner et Trompenaars (2000) qui dit que les différences culturelles sont parfois amplifiées inutilement et que les différences culturelles sont en fait une question de perception issue de l'analyse personnelle que fait l'individu d'une autre culture. En somme, le schème subjectif dépend de l'expérience vécue par l'observateur en lien avec sa propre culture et sa compréhension de celle des autres. On peut dès lors considérer la culture comme une variable d'influence plutôt que comme un paradigme central de la recherche. Nous considérons qu'il est préférable d'utiliser les concepts théoriques pour encadrer et structurer la recherche plutôt que de valider culturellement l'applicabilité des approches utilisées.

### 2.3.7 Le sommaire de la littérature sur le leadership chinois

La culture chinoise diffère de la culture Occidentale en plusieurs points. Des études portant sur la dimension culturelle suggèrent que certains comportements ou styles de leadership peuvent ne pas être appropriés selon les différentes cultures (Bass, 1990 ; Dorfman, 1996 ; Hofstede, 1980, 1993). Le collectivisme, le leadership plutôt familial, l'harmonie dans les relations sociales et la philosophie traditionnelle sont au cœur de la culture chinoise. C'est pourquoi on note une littérature sur le leadership chinois qui utilise diverses approches pour le comprendre.

La philosophie chinoise présente trois aspects importants. D'abord, l'influence de Lǎo Zǐ amène une forme de déterminisme social qui incite les gens à « laisser aller les choses » sur le plan macro. Ensuite, les enseignements de Confucius incitent les gens à suivre personnellement la Loi et l'ordre tout en étant flexible dans l'application des règles selon le contexte. Puis, les idées stratégiques de Sūn Zǐ sont également présentes dans la manière d'aborder les problèmes, ce dernier suggérant de contrôler ses émotions et de cacher ses intentions car le leader qui ne respecte pas ces principes sera considéré comme faible et incompétent.

Pour ce qui est des émotions et de la colère, l'expression de cette dernière est généralement proscrite. La culture impose toute une gamme de pressions amenant les individus à la gérer et à la contrôler. Le concept du *Wǔxíng* classifie les émotions d'une façon similaire aux théories Occidentales, sauf qu'il imbrique les émotions, la santé et le leadership de manière à guider les leaders afin qu'ils comprennent les implications et les conséquences des émotions sur les individus impliqués. Son rôle sert autant à préserver l'harmonie, qui est au centre des principes sociaux, que pour « sauver la face » devant les autres. Cette notion est d'ailleurs fort importante car la réaction des membres du *Guānxi*, ou le réseau social de l'individu, déterminera fortement le niveau d'acceptation des gestes et des comportements.

L'exercice du leadership et l'expression de la colère sont donc très encadrés dans la culture chinoise. Il est fortement suggéré de ne pas s'endetter moralement envers son *Guānxi*. Pour ce faire, il faut préserver l'harmonie. On permet l'expression des émotions, mais dans un but constructif et coopératif. Un leader en colère donne une

image d'instabilité et aura alors de la difficulté à exercer son leadership. Il doit éviter les conflits.

À ce jour, les études sur le leadership chinois se classifient en deux catégories : 1) les recherches portant sur l'impact du style de leadership sur les subalternes en lien avec les émotions ; 2) les recherches portant sur les différences culturelles avec différentes cultures Occidentales. Les recherches sur le style de leadership et sur les émotions reprennent généralement les concepts et les théories Occidentales : Intelligence émotionnelle, Leadership transformationnel, Leadership situationnel, etc. Parfois, on voit apparaître des typologies qui semblent *a priori* différentes, mais qui, après un examen substantiel, ressemblent beaucoup à celles qui existent déjà. Sur les émotions, la plupart des recherches portent sur l'impact des émotions sur les employés et les subalternes. Quant aux recherches sur les différences culturelles, on peut noter les conclusions générales suivantes : une distance hiérachique plus importante en Chine, une forme plus paternaliste de management, un étapisme et une prudence face aux autres, des règles vagues selon les gens et les circonstances, ainsi que des rôles sociaux plus définis fondés sur un imaginaire social traditionnel et commun.

C'est pourquoi notre revue de la littérature sur le leadership chinois conclut sur le commentaire de Hampden-Turner et Trompenaars (2000) qui dit que les différences culturelles sont parfois amplifiées inutilement. Les théories utilisées en Occident pour comprendre les émotions et le leadership peuvent très bien s'utiliser en Chine. Il faut toutefois tenir compte des facteurs socio-culturels différents qui peuvent influencer les résultats, la compréhension des schèmes de pensées et les justifications des actions et comportements.

## **2.4 LA CRITIQUE SUR LA LITTÉRATURE RECENSÉE**

Nous avons synthétisé, dans les différents sommaires propres à chaque sous-section de la revue de la littérature, les éléments centraux liés à la problématique de la thèse portant sur la gestion de la colère dans l'exercice du leadership des managers Chinois. Il est important de souligner que plusieurs de ces études reposent sur la perspective constructiviste. Elles ont donc une approche plus sociologique que psychologique.

Néanmoins, les liens que ces études font entre le leadership voulu par les individus et la gestion de la colère, qui est une émotion forte et négative, seront très utiles pour le choix du cadre théorique et conceptuel de la thèse. Il nous aide aussi à orienter notre recherche selon un paradigme épistémologique et une approche méthodologique qui tient compte de ce qui s'est fait à ce jour, avec leurs avantages et leurs inconvénients. C'est pourquoi nous abordons ici la critique des écrits avec pour objectif de supporter notre démarche vers un choix judicieux à cet égard.

#### **2.4.1 Sur les théories du leadership**

Les approches sur le leadership citées dans cette revue de la littérature reposent sur deux paradigmes : le paradigme interprétatif et le paradigme socio-constructivistes. Étant donné que c'est la notion d'influence qui est au centre des définitions sur le leadership, nous concevons que l'objet des recherches sur ce sujet est difficile à atteindre autrement que par des hypothèses sur les motivations des acteurs ou sur les finalités recherchées dans les interactions sociales entre eux. C'est pourquoi on peut considérer que la plupart des théories utilisent deux approches épistémologiques dominantes : soit l'approche personnaliste, fondée sur l'idée que le leadership trouve sa source dans la personnalité ou les comportements du leader ; soit l'approche interactionniste, qui repose sur les relations entre les membres du groupe en fonction du style du leader (Leyens et Yzerbyt, 1987). Quant à la psychodynamique psychanalytique, elle est plutôt issue d'une approche interprétative cherchant à comprendre les phénomènes qui sont difficilement observables comme, entre autres, la dynamique intrapsychique, la gestion interne des émotions, les angoisses, les fantasmes, l'imaginaire, le conscient et l'inconscient, etc. À ce jour, c'est l'approche la moins utilisée malgré son potentiel intéressant pour obtenir des données différentes que celles déjà obtenues.

Sur le plan ontologique, c'est le leader en tant qu'individu que les approches dominantes étudient en fonction sa personnalité, ses comportements et son influence sur les autres. Ce sont des études très axées sur la praxéologie et les pratiques managériales du leadership. C'est pourquoi on remarque diverses typologies selon que l'on se concentre sur l'individu (le *Leadership charismatique* ou la *Théorie des traits du*

*leadership*), sur l'influence du contexte sociale (le *Leadership situationnel*) ou les interactions (le *Leadership transformationnel*). Cette prédominance, par rapport à l'étude de la gestion des émotions dans le contexte Chinois, amène quelques questions et critiques en faveur du choix d'une approche interprétative, comme le propose la psychodynamique.

D'abord, selon House (1977), les leaders charismatiques affichent généralement un haut niveau d'expression des émotions, de confiance en soi, d'autodétermination et jouissent d'une plus grande liberté lors des conflits. Ils sont aussi fortement convaincus de la justesse de leurs croyances. Si le dernier point ci énuméré fait partie de la culture chinoise, la forte expression de ses émotions et de sa confiance en soi n'est pas bien accepté socialement. Dans un système où le pouvoir d'un gouvernement communiste est omniprésent dans la gestion des entreprises, l'autodétermination n'est pas toujours souhaitée de la part des dirigeants politiques. Ces arguments ne penchent pas en faveur de l'utilisation d'approches qui se concentrent sur des aspects extravertis de la personnalité des leaders, tel le *Leadership charismatique*.

À cet égard, l'impact qu'ont les besoins et les désirs sur les angoisses et les fantasmes de l'individu le pousse à rechercher un accord mutuel avec d'autres afin de les satisfaire. Il semble, à première vue selon la théorie, que le leadership transformationnel cadre bien avec cette approche. D'une part parce que le leader transformationnel est préoccupé par le bien-être des autres en visant la satisfaction des besoins. D'autre part, parce que le leader transactionnel s'oriente davantage vers un échange visant à satisfaire des désirs. Tant Bruursema (2004), pour le style transactionnel, que Yao, Fan, Guo et Li (2014), pour le style transformationnel, ont apporté des exemples d'impacts tant positifs que négatifs que ces styles peuvent avoir en corrélation avec les émotions ou le stress. Pour comprendre la dynamique de ces styles, nous voulons investiguer se qui se retrouve en amont dans le processus mental interne des individus. En effet, ce qui nous intéresse dans cette recherche, au sein du cadre de la dynamique qui existe à l'intérieur des individus avant qu'ils exercent du leadership, est ce qui fait qu'un leader puisse ou non exercer du leadership. En d'autres termes, l'approche proposée par Bass (1985), qui

est mesurée par un test<sup>29</sup>, mise sur l'identification d'un style, lequel favorise le style transformationnel. Toutefois, cette approche ne va pas jusqu'à tenter de comprendre ce qui fait qu'un individu qui exerce du leadership puisse ou non être en mesure d'appliquer ce style selon les émotions ressenties.

Nous croyons que c'est l'imaginaire lié aux émotions, aux fantasmes et aux angoisses qui prédispose la capacité de l'individu à appliquer un style plus qu'un autre. Par exemple, des fantasmes narcissiques de toute puissance pourraient amener un leader à abuser du style transformationnel pour manipuler égoïstement des subalternes ou pour devenir un leader charismatique ; les angoisses d'un autre pourraient l'empêcher d'être à l'écoute et d'être empathique envers les besoins des membres du groupe, le confinant ainsi à un style transactionnel. Bref, si on veut investiguer en amont du processus, nous ne pouvons pas utiliser les méthodes actuelles d'évaluation de l'approche du leadership transformationnel. D'ailleurs, selon Bass et Avolio (1990a), l'objectif derrière cette approche est porté vers l'éducation et la sensibilisation et ce dans le but de développer un style jugé plus humain et plus positif. Par conséquent, pour notre recherche, nous allons accepter ce que les personnes sont sans porter de jugement à savoir si cela est plus « humain » ou plus « positif ».

Afin de faire une comparaison entre les théories, plus particulièrement celles en lien avec le leadership charismatique, Conger et Kanungo (1994/1998) affirment que cette approche suggère que le leader utilise les émotions afin de susciter une réaction constante de la part de son auditoire. Pour que cela fonctionne, Bono et Illies (2006) précisent que le leadership charismatique est lié aux émotions positives. Cependant, ce ne sont pas toujours les émotions positives qui sont les plus appropriées selon les situations (Madera et Smith, 2009). Par exemple, George (2000) a observé que parfois, des émotions négatives exprimées par le leader peuvent avoir une forme d'utilité lorsque vient le temps de mettre l'emphase sur certains processus ou pour rediriger l'attention du groupe vers un problème qui cause une crise ou une situation conflictuelle.

---

<sup>29</sup> Bass, B.M. (1985) : *The Multifactor Leadership Questionnaire*.

D'autres chercheurs disent de même par rapport aux leaders transformationnels (Ashkanasy et Tse, 2000 ; Bass, 1990 ; Bass et Avolio, 1993). De plus, selon Schyns et Meindl (2006), il est plus raisonnable de penser que le leadership charismatique est plus facile à implanter quand le leader et les suiveurs partagent les mêmes préconstruits culturels parce qu'il devient plus facile pour chacun de comprendre le « langage » émotionnel de chacun. Par exemple, dans le cas des managers chinois, Krone et Morgan (2000) ont observés qu'ils sont plus enclins à contrôler et à réguler leurs émotions alors que les Occidentaux sont généralement plus portés à les exprimer. Toutefois, ils précisent que cette façon d'être des Chinois ne signifie pas une présence moins forte des émotions. Il s'agit plutôt d'une manière différente d'exprimer en métaphores les émotions ressenties. C'est pourquoi Krone et Morgan (2000) confirment que pour les leaders opérant dans un contexte culturel particulier, il est plus facile pour eux et leurs subalternes de favoriser la compréhension de l'expression des émotions quand tous peuvent partager aisément la compréhension des métaphores émotionnelles exprimées. Ces arguments militent en faveur de l'utilisation d'une approche interprétative pour cette problématique particulière.

#### **2.4.2 Sur les théories de la gestion de la colère**

Comme pour le leadership, les approches sur les émotions et la gestion de la colère ont une épistémologie qui repose soit sur le paradigme interprétatif et un schème compréhensif, soit sur le paradigme socio-constructiviste. Les recherches, dans leur ensemble, analysent et tentent de comprendre les influences et les impacts des émotions sur les individus. Il y a d'ailleurs quelques différences notables sur la classification des émotions primaires. Cependant, un seul modèle identifié (celui de Plutchik - 1980, 1995) tient compte autant des émotions primaires que des émotions secondaires, sur le plan longitudinal, que de leur intensité, sur le plan vertical. Puisque le *Wǔxíng* chinois comporte 5 émotions de base et 2 émotions complémentaires, en plus de faire des liens avec les relations avec les autres et la relation avec la santé du corps, le modèle de Plutchik (1995), avec ses 8 émotions primaires, est celui qui s'en rapproche le plus.

Toutefois, le débat dans la littérature a lieu par rapport aux recherches portant sur la colère et le leadership dans un contexte de gestion. On s'attendrait à ce que les théories proposées tiennent compte des origines intrinsèques de cette émotion avant d'aborder les impacts et les conséquences sur autrui. Nous jugeons que les approches s'inspirant de la psychodynamique donnent les outils pour le faire. Or, nous remarquons qu'il existe deux approches à ce sujet. En fait, ces approches suscitent une question qui demande des précisions : « De quoi parlons-nous : de l'*intelligence émotionnelle* ou de la *gestion* (ou régulation) *des émotions* ? ».

Le concept d'intelligence émotionnelle met beaucoup l'accent sur les compétences individuelles à s'auto-analyser et à analyser les émotions des autres. Sur le plan de la praxéologie du leadership, elle détermine ce qu'il faudrait faire et les compétences qu'il faudrait avoir pour bien l'exercer. Nous ne voulons pas utiliser ce concept d'intelligence émotionnelle car nous le voyons comme une approche qui « segmente » l'intelligence des individus en différents concepts tout en suscitant diverses questions conceptuelles : l'intelligence émotionnelle serait-elle tacitement séparée ou opposée à l'intelligence rationnelle ? L'intelligence culturelle superpose-t-elle la raison et l'émotion ? Permet-elle d'investiguer sa composante inconsciente ou repose-t-elle uniquement sur la capacité consciente de l'individu à l'appliquer ? Notre problématique de recherche soulève trop de questions par rapport à l'intelligence émotionnelle. Nous préférerons une approche qui englobe l'intelligence comme une entité complète portant sur les capacités de compréhension, d'analyse et d'adaptation des individus. Nous voulons aussi avoir les meilleurs outils épistémologiques pour construire les connaissances liées à notre problématique. Nous ne cherchons pas à savoir si le leader a ou non un degré d'intelligence émotionnelle quand il ressent de la colère, mais nous cherchons plutôt à comprendre le processus mental interne qui lui permettrait de le faire. Ce concept d'intelligence émotionnelle soulève donc trop d'ambiguïté à ce stade-ci de notre recherche et s'en servir rendrait plus complexes les interprétations des résultats car il faudrait d'abord répondre à toutes ces questions soulevées. Nous n'écartons pas la possibilité que notre recherche puisse servir des chercheurs dans ce domaine pour poursuivre le développement des connaissances en lien avec cette approche.

À ce titre, nous préférons les théories sur la gestion (ou la régulation) des émotions. Dans les deux définitions sur la gestion ou sur la régulation, Kanfer et Kantrowitz (2002) soulignent que le point de mire de la régulation est le *Self*<sup>30</sup> « contextualisé », lequel relie ensemble, dans un même processus, les aspects physiologiques, cognitifs, motivationnels et environnementaux. Ils mentionnent également que la régulation des émotions peut servir à accomplir des objectifs, à gérer le stress et à diminuer la fréquence de comportements inacceptables comme les agressions verbales et physiques. La notion de *Self* vient de l'approche psychodynamique psychanalytique. Cette dernière étudie le sujet de l'expérience humaine au travers des représentations cognitives et affectives de l'identité.

Par exemple, l'approche psychodynamique permet de comprendre les motivations conscientes et moins conscientes des individus en étudiant le *Self*, lequel contrôle les émotions négatives qui ne sont pas utiles ou qui sont nuisibles dans leur environnement. La régulation peut aussi servir à remplacer une émotion par une autre plus productive. En somme, « la régulation des émotions peut être instiguée dans le but d'augmenter l'expression des émotions appropriées dans une situation donnée ou, dans une modalité plus fréquente, pour réduire l'expression d'émotions négatives inacceptables » (Kanfer et Kantrowitz, 2002, p.440). Dans le cas de la colère, « les individus ont tendance à tenter de changer et modifier leur environnement de travail de manière à réduire les sentiments de colère ou de tristesse ». (Kanfer et Kantrowitz, 2002, p.446). Cette approche interprétative est donc plus appropriée pour positionner les angoisses, les fantasmes, le passé, les comportements et les justifications des individus lorsqu'ils ressentent de la colère et qu'ils veulent exercer du leadership.

#### **2.4.3 Sur la littérature spécifique au cas du leadership chinois**

Les recherches portant spécifiquement sur la colère, les émotions et le leadership dans un contexte chinois reposent pour la plupart sur des bases théoriques Occidentales. On ne peut pas présupposer que les théories s'appliquent de la même façon dans différentes cultures (Hofstede, 1993). Néanmoins, il a été démontré que plusieurs théories

---

<sup>30</sup> Le *Self* est la conceptualisation de l'interaction de trois entités à l'intérieur de la psyché des individus. Nous aborderons ce concept plus en détail lors dans le chapitre III sur le cadre théorique.

Occidentales portant sur l'expression de la colère et la gestion des conflits sont très utiles pour analyser la colère en Chine (Hupka, Zaleski, Otto, Reidl et Tarabrina, 1997). Plusieurs situations ont été observées où les travailleurs ont exprimé fortement leur colère. Les situations de corruption ou de mauvaise gestion, de la part de hauts dirigeants, peuvent aussi alimenter la colère d'employés chinois déjà mécontents (Shen, 2008). Comme nous l'avons dit plus tôt, il y a une similitude du concept traditionnel du *Wǔxíng* avec les théories sur les émotions. De plus, sur le plan axiologique, on remarque qu'il y a une forte influence culturelle et morale en Chine quand il est question de la gestion de la colère et de la perception du leadership qui s'ensuit. Toutefois, certains auteurs considèrent que l'éducation morale actuelle prêche des croyances assez superficielles par rapport aux traditions, faisant en sorte que les croyances sociales et personnelles sont parfois écartées les unes des autres (Li et Xiong, 2013).

Nous remarquons qu'il n'est pas souvent question dans ces recherches de l'expression ou de la gestion de la colère selon le point de vue spécifique du manager qui exerce du leadership. Du point de vue ontologique, presque toutes les recherches sur le leadership et les émotions au travail, en Chine, portent sur la perception des leaders potentiels (des étudiants), des employés ou des subalternes, mais rarement sur l'intériorité et le point de vue du manager lui-même. La première critique que l'on peut faire, ici, est que l'on aurait préféré avoir des résultats obtenus à partir de réponses formulées par des managers d'expérience. Si, de manière technique, l'ontologie du leadership et des émotions a été visé, sur le plan de l'échantillonnage, il y a une lacune méthodologique importante qui est récurrente sur plusieurs recherches.

D'ailleurs, les lacunes méthodologiques et leur impact sur le plan épistémologique sont la principale critique que nous faisons par rapport à la vaste majorité des études qui ont été faites. D'abord, les stratégies de recherche employées ne vont pas souvent en profondeur par rapport à la problématique de recherche que nous visons. Également issues des paradigmes interactionnistes et socio-constructivistes, les méthodes employées reposent bien souvent sur des observations, des questionnaires, des groupes de discussions, des plénières, des scénarios ou un journal de bord. Parfois elles sont accompagnées d'entrevues semi-dirigées. Par exemple, les recherches de Tjosvold et

Sun (2000, 2003) sur les conflits et la colère sont fort intéressantes, mais elles sont basées sur des étudiants participants à des plénières ainsi que des groupes de discussion. Elles ne reposent pas sur des résultats obtenus avec des managers d'expérience exerçant du leadership au travail depuis plusieurs années. Cette méthode suscite donc des questions. Entre autres, parce que Tjosvold, dans les recherches auxquelles il participe, utilise beaucoup des étudiants pour étudier un phénomène lié à la gestion. Mais également parce que les plénières et les groupes de discussion laissent libre cours au jeu d'influence lors des échanges ouverts entre les participants, ces derniers pouvant être amenés à modifier ou à altérer l'expression de leurs opinions en fonction de la réaction des autres individus autour d'eux lors d'un tel exercice. Surtout en Chine avec les concepts de « sauver la face » et de contrôle des émotions que nous avons abordé précédemment. Cela ajoute une difficulté et un risque supplémentaire de biais par rapport aux résultats qui auraient pu être obtenus par l'intervention d'un seul intervieweur lors de rencontres individuelles où l'influence de d'autres participant ne s'appliquerait pas.

Les autres méthodes utilisées offrent aussi divers désavantages limitant le potentiel issu d'une approche interprétative. Les scénarios et les questionnaires, s'ils sont plus faciles à utiliser et se prêtent bien aux statistiques, ne permettent pas d'investiguer en profondeur toutes les subtilités des pensées d'un individu lorsqu'il ressent de la colère, ni les origines de ses angoisses. La faiblesse de l'utilisation des scénarios est que les conclusions de ces recherches ne portent pas sur des situations réelles et le répondant, avec une telle méthodologie, peut alors ajuster sa réponse de comportement potentiel en fonction de ce qu'il jugerait bon de faire plutôt que de juger une situation pour laquelle il a réellement agi (et, peut-être, n'a pas eu une réponse appropriée) sans que le chercheur puisse contrevérifier les réponses ou relancer le répondant. C'est d'ailleurs une faiblesse récurrente avec les questionnaires : les réponses sont potentiellement celles qui sont socialement et personnellement désirables et positives. Les entrevues ont aussi cette lacune, mais elles offrent tout de même la possibilité au chercheur de comparer le langage non-verbal avec les réponses ainsi que de procéder à des relances dans les questions pour valider les réponses, surtout avec des entrevues multiples.

Quand on sait que la plupart des recherches sur la Chine mentionnent le concept de « sauver la face », de tels outils méthodologiques ouvrent la porte à cette faiblesse dans la validation des résultats. Les entretiens en profondeurs permettent, malgré leurs désavantages, de prendre le temps de valider les réponses et de confronter plus directement le répondant entre ses réponses désirables et celles que l'on souhaite réellement obtenir. La qualité de la relation avec le chercheur ainsi que le temps investis dans cette relation permettent de diminuer la pression à « sauver la face » et, ainsi, obtenir des résultats autrement peu accessibles.

C'est pourquoi nous faisons une telle critique par rapport à ces recherches contemporaines sur la problématique visée par la thèse. Les échantillons de ces études sont presque tous construits avec des étudiants, que ce soit les travaux impliquant Dean Tjosvold, et plusieurs différents collaborateurs, ou ceux de Hay et Hodgkinson (2006), Madera (2005) ou Waples (2008). Certaines de ces études ont une proportion minoritaire de managers dans leur échantillon, mais généralement, ce sont des personnes avec peu d'expérience professionnelle. Rarement on constate que des managers d'expérience semblent avoir participé à ces recherches, soit des managers aptes à fournir des données en profondeur sur la nature de leur leadership et de la connaissance qu'ils ont d'eux-mêmes. Ceci nous incite à faire une recherche avec un échantillon plus approprié et plus pertinent pour étudier le leadership chinois, surtout lorsqu'il est question d'une émotion comme la colère qui a divers impacts sur les relations de travail.

#### **2.4.4 La conclusion sur la critique**

Pour synthétiser la critique que nous faisons de la revue de la littérature, disons que sur l'aspect praxéologique, les théories nous apportent des outils intéressants et utiles pour encadrer théoriquement la problématique sur le terrain de la gestion. Sur l'aspect épistémologique, nous favorisons le paradigme basé sur une approche interprétative (comprendre les processus mentaux du leader) puisque les connaissances à ce jour sont plutôt portées sur l'approche interactionniste (l'impact de la colère sur les subalterne) ou socio-constructiviste (l'émergence du leadership en fonction de la dynamique sociale

des acteurs). Sur l'aspect axiologique, nous devons tenir compte du contexte culturel chinois, principalement sur la manière dont les individus introjectent dans leur univers mental les éléments socio-culturels et moraux qui l'entourent. Sur l'aspect ontologique, il est clair que le sujet conceptuel des recherches est en lien avec ce que nous recherchons.

Toutefois, le « sujet répondant » adéquat fait défaut. Il semble y avoir une lacune méthodologique importante dans l'échantillonnage des répondants de plusieurs recherches. Les stratégies déployées ne vont pas assez en profondeur pour comprendre et interpréter les éléments qui se retrouvent à l'intérieur de la pensée des individus. Nous croyons qu'il faut viser la participation de leaders et de managers de haut niveau, dans leurs organisations, si nous voulons vraiment construire des connaissances valides sur l'intériorité et les processus conscients et préconscients vécus en lien avec la gestion de la colère et l'exercice du leadership avec des subalternes. C'est ce qui est présenté dans cette thèse.

Le chapitre III qui suit sur le cadre théorique et conceptuel va tenir compte des éléments que nous venons de citer. L'approche théorique utilisée permettra d'encadrer la méthodologie dans le but d'aller puiser en profondeur des informations chez les participants concernant leur leadership, leurs émotions et les influences de leur pensée par rapport à leur culture. Nous y verrons aussi sur quelle base épistémologique repose la construction des connaissances ainsi que les concepts qui permettent d'étudier le phénomène.



## CHAPITRE III - LE CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

La revue de la littérature a permis de couvrir les auteurs passés et contemporains concernant les thématiques de recherche de la thèse. Comme nous avons pu le constater, il existe différentes approches pour étudier le phénomène de la gestion de la colère dans l'exercice du leadership, principalement auprès des managers chinois. Cependant, elles ne s'appliquent pas toutes selon l'approche préconisée. Dans ce chapitre, nous aborderons le cadre général de la thèse en fonction de son positionnement épistémologique. Ensuite, nous verrons les approches théoriques supportant le cadre d'analyse des données, soit l'approche psychodynamique, l'identité managériale, la théorie psychoévolutive de Plutchik ainsi que son modèle sur les mécanismes de défense et les stratégies de *coping*. Le schéma du cadre conceptuel clorera le chapitre.

### 3.1 LE CADRE GÉNÉRAL

Le cadre théorique de la thèse demande de préciser le paradigme directeur avec lequel sont construites les connaissances. Dans la critique de la revue de la littérature, deux paradigmes sont généralement présents concernant les études sur le leadership ainsi que sur la gestion des émotions. Les éléments qui y ont été soulevés nous amènent à nous adapter et à choisir une épistémologie interprétative. Cependant, il est préférable de déterminer les raisons qui nous amènent à ce choix, par rapport aux autres qui s'offrent à nous, pour établir la stratégie théorique, conceptuelle et méthodologique qui encadre la thèse.

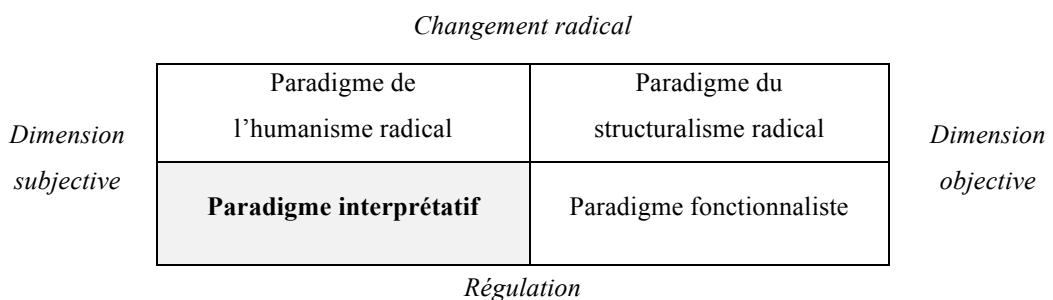
#### 3.1.1 Le positionnement épistémologique de la thèse

Selon Le Moigne (2007), il faut d'abord se poser trois grandes questions :

- La question gnoséologique : Quelle est la connaissance recherchée ?
- La question méthodologique : Comment est-elle constituée ou engendrée ?
- La question validative : Comment apprécier sa valeur ou sa validité ?

Pour répondre à ces questions, l'important n'est pas seulement de déterminer ce qui fait une bonne connaissance sur le sujet. Il faut également analyser ce qui fera la base de la dynamique de cette production de cette connaissance. À l'aide de la Figure 3.1, regardons les deux grands axes épistémologiques que Burrel et Morgan (1979) proposent d'appliquer aux recherches en sciences sociales, selon la dimension perçue du type de connaissance et du niveau de changement.

**Figure 3.1 : Modèle de référence de Burrel et Morgan**



Source : Traduction libre de Burrel et Morgan (1979).

Cette thèse s'inscrit dans un paradigme interprétatif. Ce paradigme conçoit la réalité des sujets et des connaissances comme étant subjective, mais aussi que les changements qui surviennent dépendent d'un processus de régulation. Selon Morgan (1999), les recherches reposant sur un paradigme interprétatif impliquent une immersion dans le contexte pour être en mesure de comprendre les processus sous-jacents à ce contexte. Il s'agit d'une approche holistique qui décrit en profondeur les expériences limitées des sujets étudiés (Prévost, 2001a) dans le cadre d'une recherche qualitative. Le choix de ce paradigme s'agence bien avec les concepts de leadership et ceux de la gestion interne des émotions.

Cependant, le choix ne repose pas uniquement sur ces deux axes. Dans l'identification qu'il fait des paradigmes épistémologiques en gestion, Thiétart (2007) souligne

l'existence de trois paradigmes dominant pour la production des connaissances : le paradigme positiviste, le paradigme interprétatif et le paradigme constructiviste. Le paradigme positiviste, basé sur l'objectivité de la réalité, utilise la méthode scientifique pour construire des modèles, des structures et des théories. Toutefois, il est bien difficile de démontrer scientifiquement la valeur et la réalité d'éléments intangibles comme les pensées, les émotions, les comportements intérieurs et les croyances. Les paradigmes interprétatifs et constructifs permettent, de leur côté, de s'adapter aux concepts intangibles et psychiques qui impliquent des réalités multiples. À l'aide du Tableau 3.1, voyons comment se positionnent ces trois paradigmes selon diverses questions épistémologiques : le statut de la connaissance, la nature de la connaissance, sa construction, son cheminement, sa valeur ainsi que sa validité.

**Tableau 3.1 : L'analyse comparative des paradigmes épistémologiques**

Les paradigmes	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Les questions épistémologiques			
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut pas être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme)	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet  Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... »	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... »	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... »
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie  Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation  Enseignabilité

Source : Girod-Séville, M., et Perret, V. (dans Thiétard, 2003, p.14).

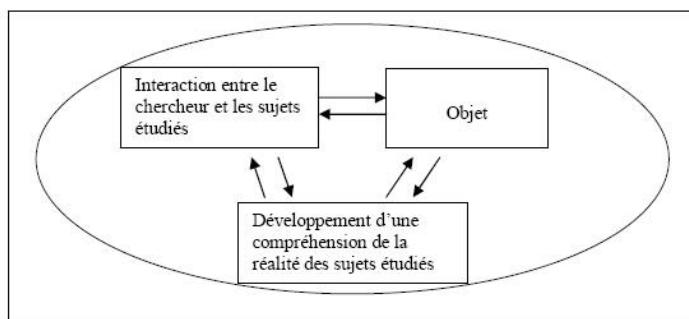
Comme on peut le constater, l'objet d'une recherche qui s'inscrit dans le paradigme positiviste est fondé sur une interrogation objective des faits et de la réalité observée. La recherche permet alors d'identifier des incohérences ou des insuffisances dans les théories et les faits (Thiévert, 2003, citant Landry, 1995). La relation entre le sujet et l'objet de la recherche est indépendante. Les connaissances sont objectives et décontextualisées. *A contrario*, les paradigmes interprétatif et constructiviste acceptent que les réalités soient le produit de pensées individuelles ou collectives, lesquelles sont difficilement identifiables objectivement et impossible à atteindre directement (Thiévert, 2003). Ces paradigmes acceptent également que ces réalités évoluent avec le temps (Guba et Lincoln, 1994). Sous ces paradigmes, il existe une relation et une interdépendance entre le sujet et l'objet de la recherche. Les hypothèses sont relativistes et les connaissances construites sont alors subjectives et contextuelles.

En somme, dans le paradigme positiviste, la recherche tente d'expliquer les causes et les effets d'un phénomène (Thiévert, 2007). Dans le paradigme constructiviste, le chercheur tente de connaître et de mettre en relief la réalité sociale issue de l'interaction des acteurs (Le Moigne, 2007). Alors que dans le paradigme interprétatif, elle vise à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à leur réalité (Thiévert, 2007). Ce paradigme permet de mieux comprendre les intentions, les attentes, les motifs, les croyances et les motivations des acteurs étudiés (Pourtois et Desmet, 2007).

Sous le paradigme positiviste, la validité des connaissances repose essentiellement sur des principes fondamentaux : vérifiabilité, confirmabilité et réfutabilité basées sur des preuves empiriques. Pour les paradigmes constructif et interprétatif, ce qui rend une connaissance valide est plutôt lié à une logique formelle et une spécificité épistémologique et méthodologique déjà acceptée en sciences sociales, à savoir que la connaissance repose alors sur « le raisonnement qui conclut à partir de prémisses et d'hypothèses à la vérité d'une proposition ou à sa réfutation en usant de règles d'inférence » (Chalmers, 1987, p.27). En d'autres termes, c'est la répétition des interprétations individuelles qui permet de définir des hypothèses plausibles générales quant aux conclusions apportées par une recherche.

La Figure 3.2 ci-bas nous montre comment Thiétart (2007) propose de faire la construction d'un objet de recherche. Comme le précisent Miles et Huberman (2003), les études de cas portant sur des sites, des situations ou des personnes différentes permet une compréhension plus en profondeur des processus et des résultats de chaque cas, offrant ainsi au chercheur la possibilité de représenter certaines formes de causalité. « La multiplication des sites [ou des cas] permet également au chercheur de trouver des cas contraires qui renforcent une théorie générée par l'examen de similarité et de différences entre les sites » (Miles et Huberman, 2003, p.308).

**Figure 3.2 : Construction de l'objet de recherche dans l'approche interprétative**



Source : Thiétart (2003, p.43).

### 3.1.2 La problématique de recherche de la thèse

Dans la critique de la revue de la littérature, nous avons mis en exergue l'influence de la problématique de recherche sur le positionnement épistémologique. Nous nous intéressons à la gestion de la colère dans l'exercice du leadership étant donné que cette émotion a un impact négatif sur le leadership des managers. De manière plus particulière, nous nous intéressons aux managers chinois parce que la culture chinoise, comme d'autres cultures asiatiques, a tendance à amener les individus à contrôler leur colère. En tant que recherche portant sur un contexte de gestion, nous voulons savoir ce qui se passe au niveau des processus mentaux des managers chinois quand ils sont en colère vis-à-vis un subalterne, mais qu'ils sont confrontés à gérer cette colère afin d'exercer du leadership, plutôt que de l'autorité. L'objet de cette recherche cible donc le processus de la gestion de la colère, dans un contexte de leadership, mais vu de l'intérieur de la personne. Pour comprendre cette réalité, on dépend entièrement du

point de vue du manager qui raconte un contexte dans lequel il dit avoir exercé du leadership malgré le fait qu'il ait vécu de manière concomitante l'expérience de ressentir une émotion négative comme la colère. Pour être en mesure de comprendre le phénomène et d'obtenir des données pertinentes à la construction des connaissances visées, il faut que le chercheur soit dans une relation dynamique avec le sujet. C'est pourquoi la thèse repose sur une position épistémologique interprétative.

Cependant, avant de déterminer la méthodologie pour obtenir ces données, il faut se choisir une approche théorique et un cadre avec lequel nous allons travailler. Comme nous l'avons déjà annoncé, la thèse mobilise une approche psychodynamique pour comprendre le phénomène. Nous analysons la manière dont les managers chinois ont eu l'impression d'exercer du leadership au moment où ils ressentaient de la colère envers un subalterne, laquelle émotion est généralement en contradiction, dans leur culture, avec l'exercice d'un leadership perçu comme efficace et constructif. Le choix d'une approche interprétativiste permet au chercheur de s'adapter aux caractéristiques particulières du terrain d'étude, à savoir des managers de hauts niveaux ayant besoin d'exercer du leadership pour maintenir leur identité managériale. Les critères mentionnés par Thiétart (2007) seront respectés : le caractère idiographique de la recherche ainsi que les capacités d'empathies développées par le chercheur. D'ailleurs, Thiétart (2007) précise qu'une recherche idiographique s'intéresse à des événements singuliers alors que la recherche nomothétique tente de s'intéresser à des lois générales et à des aspects réguliers et récurrents de ces phénomènes.

Le lien entre l'approche interprétative et la nomothétique vient de la construction de données générales basées sur des réurrences jugées valides et solides. Selon Williams (2000), l'interprétativisme fait, en fait, des généralisations. Et ces recherches de généralisations interprétatives sont inévitables, désirables et possibles. Williams (2000) nomme 3 types de généralisations :

- 1- *Total generalization* : lois et axiomes déterministes ;
- 2- *Statistical generalization* : probabilités d'une occurrence ;
- 3- *Moderative generalization* : aspects d'une situation qui sont des exemples d'un ensemble plus large de caractéristiques.

De son côté, Yin (1984, 1991) préconise une stratégie réplicative dans laquelle l'analyste utilise un cadre théorique pour étudier un cas en profondeur puis examine plusieurs cas successivement afin de vérifier si le modèle découvert dans un premier cas correspond à celui des autres cas.

Comme nous le verrons dans les prochaines sections, les différentes théories déployées par cette thèse permettent ce genre d'approche. D'abord, l'approche psychodynamique positionne les aspects inconscients, préconscients et conscients de l'individu. Elle fait ressortir des informations qui ne sont pas toujours utilisées consciemment par la personne mais qui, dans un entretien interactif au cours duquel s'implique le chercheur, refont surface et peuvent ainsi être interprétées. Ensuite, la théorie psychoévolutive des émotions permet de déterminer le niveau d'intensité de l'émotion, selon le contexte, et d'analyser les interactions de la colère avec d'autres émotions connexes. Puis, les théories sur les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* permettent d'avoir une référence théorique aux pensées, aux justifications et aux comportements exprimés.

Ces trois théories conjuguent leurs efforts pour nous aider à comprendre le processus de cette dynamique intrapsychique propre à chaque individu et rendre cette recherche idiographique dans un premier temps. Par la suite, le nombre de personnes interviewées vient transformer cette recherche en un projet nomothétique afin de dresser un portrait général crédible et valide de ce processus chez les managers chinois. « Le processus d'une induction analytique (Manning, 1982 ; Miller, 1982) débute par une hypothèse test d'explication de quelque chose (un lien de cause à effet). Après avoir examiné des dossiers issus d'un cas unique, l'hypothèse peut être maintenu ou corrigée ou on peut exclure un cas que l'hypothèse ne peut expliquer. On répète cette procédure à travers une série de cas, et l'hypothèse (en évaluation) gagne ainsi en fiabilité » (Miles et Huberman, 2003, p.264). Cette transformation de la recherche idiographique en projet nomothétique explique la transition que nous faisons dans cette thèse entre le chapitre V sur l'analyse individuelle des récits et le chapitre VI sur l'analyse générale des données obtenues.

Les sections du cadre théorique qui suivent portent sur les théories qui serviront à analyser chaque cas individuellement. C'est dans le chapitre IV sur la méthodologie que nous expliquons de quelle manière chaque cas sera analysé et de quelle manière le portrait général sera dressé à partir des occurrences, des similarités et des différences observées entre les cas.

## ***3.2 LA PSYCHODYNAMIQUE***

### **3.2.1 L'approche psychodynamique (psychanalytique)**

L'approche psychodynamique regroupe des pratiques qui vont de la psychanalyse traditionnelle aux psychothérapies psychanalytiques, qu'elles soient sur de longues ou sur de courtes périodes. C'est une approche qui s'applique à des troubles liés à divers événements actuels, à l'histoire individuelle et familiale de la personne, ainsi que de ses conditions de développement psychique. En ce qui a trait à la gestion, nous avons déjà présenté les motifs derrière le choix de cette approche dès le début de notre introduction.

L'intervention du chercheur utilisant l'approche psychodynamique permet de s'adapter aux données et aux informations collectées. Elle lui permet de considérer comment les mécanismes de défense (A. Freud, 1936 ; S. Freud, 1894, 1895, 1896 ; Freud et Breuer, 1895 ; Plutchik, 1995 ; Vaillant, 1977/1995, 1992, 1993), les fantasmes (S. Freud, 1900, 1915b), les comportements et les symptômes se sont constitués jusqu'à produire de véritables organisations psychiques, elles-mêmes sources de difficultés et d'angoisses. Cela permet aussi d'évaluer la manière dont la personne entretient la relation avec elle-même et son entourage. Kets de Vries et Miller (1992) appliquent le concept de mécanismes de défense dans leur analyse du comportement des dirigeants qui exercent du leadership. Ces mécanismes se regroupent selon qu'ils soient des actions ou des interprétations liées aux angoisses. Nous le verrons plus loin dans la section traitant du cadre théorique des mécanismes de défense.

Il existe ainsi trois modèles théoriques principaux dans l'approche psychodynamique :

le concept conflit-défense-symptôme, le concept de déficience de l'individuation et de structuration du Moi, et le concept d'interaction des représentations de soi et de l'objet (Bachmann, Resk et Mundt, 2003). Selon Laplanche et Pontalis (1973), la psychanalyse peut être définie comme :

- Une méthode d'investigation faisant ressortir la signification inconsciente des paroles, des actions, des productions imaginaires (rêves, fantasmes, délires) d'un sujet ;
- Une méthode de psychothérapie fondée sur cette investigation et spécifiée par l'interprétation contrôlée de la résistance, du transfert et du désir ;
- Un ensemble de théories psychologiques et psychopathologiques où sont systématisées les informations fournies par la méthode psychanalytique d'investigation et de traitement.

Cette approche, qui était d'abord axée sur la thérapie, peut être utilisée de manière non thérapeutique en s'inspirant de ses principes pour obtenir les éléments d'information voulus. Il existe plusieurs exemples à cet effet. D'abord, Kernberg (1996) propose une théorie psychodynamique de la personnalité qui ne repose pas uniquement sur la psychopathologie. Il la présente comme un modèle général de la personnalité. Ensuite, la psychodynamique brève (Ursano et Hales, 1986) est une approche inspirée de la psychodynamique dont l'objectif est de rendre l'individu capable de développer une prise de conscience sur les origines et les déterminants de « *patterns* » problématiques et inadaptés, de façon à produire des relations interpersonnelles mieux adaptées. Certaines sont axées sur l'investigation (Gillieron, 1996), d'autres sur les événements (Bellak et Small, 1965 ; Horowitz, Marmar, Weiss, Dewitt et Rosenbaum, 1984) ou d'autres, plus interprétatives, centrés sur la personnalité (Davanloo, 1978). Comme autre exemple, la psychothérapie de Strupp et Binder (1984) porte sur les transactions interpersonnelles et se focalise sur une analyse linguistique du récit de leurs relations en distinguant quatre catégories d'actions : les actions propres, la réaction des autres attendue, la réaction des autres réelle, les actions propres retournées contre soi.

Par rapport à la gestion, il existe des approches comme la psychodynamique du travail, développée par Christophe Dejours, qui investigue les éléments qui nuisent au fonctionnement psychique des travailleurs dans les situations de travail ainsi que les

mécanismes que ces personnes déploient afin de garder leur équilibre psychique et maintenir leurs engagements professionnels (Alderson, 2004, p. 243). Trehan (2007) l'utilise pour étudier les liens entre le développement du leadership, les émotions et la dynamique organisationnelle. En s'inspirant de ces approches, qui sont efficaces pour faire parler des personnes sur des sujets problématiques de leur dynamique intérieure, il est possible, dans le cadre d'une recherche en gestion, de faire parler des participants sur des problématiques en lien avec leur pratique au travail (Dejours, 1993a).

En somme, l'approche psychodynamique, selon Alderson (2004) « permet de mieux comprendre — ou de comprendre différemment — les expériences subjectives, les attitudes et les actions des travailleurs au sein de leur environnement de travail » (Alderson, 2004, p.254). En tant que perspective interprétativiste, l'approche psychodynamique en gestion permet au chercheur de devenir ainsi l'interlocuteur du récit (Dejours, 1995b), le décrypteur de l'expérience vécue (Carpentier-Roy, 1995a, cité par Alderson (2004)) et l'analyste du « théâtre intérieur » du manager impliqué dans les diverses dynamiques relationnelles de son organisation (Kets de Vries et Balazs, 2005). Puisque les liens entre le leadership et les émotions font partie de la dynamique relationnelle des organisations, nous croyons que la psychodynamique, de manière générale, est une approche fort utile pour atteindre les objectifs de recherche de la thèse.

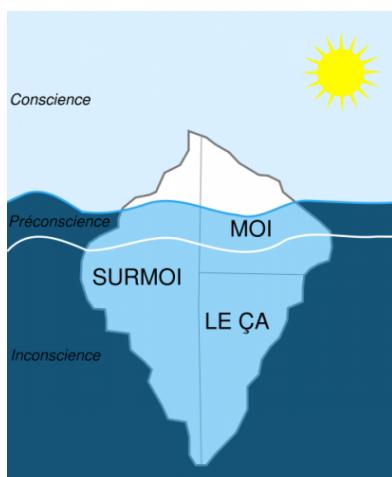
### **3.2.2 Les liens entre la psychodynamique et la psychanalyse**

La psychodynamique origine des concepts et des méthodes d'investigation développés par la psychanalyse. La psychanalyse a d'abord été définie par Sigmund Freud comme une méthode d'investigation consistant à mettre en évidence la signification inconsciente, préconsciente et consciente des paroles, des actions et de l'imaginaire (rêves, fantasmes, délires) (S. Freud, 1920). Elle utilise « une méthode de psychothérapie qui tente de mettre en évidence la signification inconsciente des paroles, des actions et des productions imaginaires du sujet. Elle est fondée sur une investigation de l'interprétation contrôlée des mécanismes de défense, de la résistance, du phénomène

de transfert ainsi que du désir »<sup>31</sup> qui se retrouvent de manière consciente, préconsciente et inconsciente dans le *Self*.

Le *Self*, ou le *Soi*, est une notion qui a été définie par Carl Gustav Jung, en complément de l'approche psychanalytique de Sigmund Freud, comme étant le produit de l'individuation (C.G. Jung, 1933/1986). Il s'agit de la forme unifiée du conscient et de l'inconscient de la personne. Selon cette approche, le *Self* représente les fondements de la personnalité d'un individu et combine à la fois les parties innées et acquises introjectées psychiquement. On peut voir le *Self* comme la partie psychique de l'ontologie de l'être humain. À partir de ses observations cliniques, Sigmund Freud (1920, 1921, 1924) a divisé la psyché humaine en trois parties : le *Ça*, qui gère les affects pulsionnels ; le *Surmoi*, qui gère les aspects sociaux introjectés par l'individu ; et le *Moi*, qui joue un rôle régulateur et d'arbitre entre les pressions exercées par le *Ça* et le *Surmoi* (voir la Figure 3.3 qui schématisé, de façon moderne, la métaphore de l'iceberg créée par Freud, 1915b).

**Figure 3.3 : Conception freudienne de la psyché humaine**



Source : image tirée du site [http://fr.wikipedia.org/wiki/Sigmund\\_Freud](http://fr.wikipedia.org/wiki/Sigmund_Freud)

Le *Ça* regroupe ce que l'individu a comme aspects innés dont, entre autres, les pulsions liées à la survie biologique. Ces pulsions, issues de la reconnaissance d'un besoin, forment un mécanisme d'angoisse qui alerte l'individu, d'abord inconsciemment, qu'il

<sup>31</sup> Tiré de l'ouvrage « Psychothérapie, trois approches évaluées », Éditions Inserm, 568 pages, Février 2004.

faille combler ce besoin. Sigmund Freud (1920) considère le Ça comme étant le siège des pulsions agressives, sexuelles et égocentriques ; une forme d'entité plus primitive que les autres dont l'objectif est de satisfaire rapidement les besoins ressentis de manière égoïste.

Le Surmoi forme ce qui est introjecté des influences sociales extérieures, ce qui inclut les angoisses liées à la survie sociale de l'individu. Il s'agit en quelque sorte des comportements acquis qui permettent de fonctionner avec les autres êtres humains. Le Surmoi se développe au contact des autres et provoque des angoisses pulsionnelles qui font réagir l'individu de manière à ce qu'il ne se mette pas en marge du groupe social avec lequel il interagit. Les formes les plus communes de cette angoisse sont la culpabilité (S. Freud, 1909) et la honte (Tisseron, 1992/2007). Le Surmoi apporte des comportements plus socialement acceptés, en réponse à la nécessité d'entraide et à l'interdépendance que les individus ont entre eux. Il est autant inconscient, préconscient que conscient.

Finalement, Sigmund Freud (1920) place le Moi comme la partie psychique régulatrice des pressions entre le Ça et le Surmoi. Le Moi analyse les besoins et les désirs ressentis. Il est surtout préconscient et conscient. En tentant de faire l'équilibre entre l'inné et l'acquis, le Moi doit surtout s'assurer que le Ça ne s'exprime pas trop agressivement contre les autres, tout en respectant les besoins de base que peuvent réprimer la société. Un Moi équilibré sait s'adapter tant avec les pulsions intrinsèques que les pressions extrinsèques. Toutefois, Freud (1920) remarque que pour plusieurs individus, si le Moi manque la confiance nécessaire pour être en mesure de freiner les pressions exagérées du Ça ou du Surmoi, ces derniers semblent prendre, l'un par rapport à l'autre, plus de place dans la structure psychique ; Il observe, entre autres, que les personnes dont le Ça est prédominant ont tendance à agresser les autres ou à les abuser ; celles dont le Surmoi est dominant sont plutôt soumises et oublient souvent le respect de leur propre personne pour s'adapter tant à l'environnement social qu'aux normes parentales que la personne a introjectées.

De nos jours, c'est plutôt l'approche psychodynamique, et non la psychanalyse, qui est utilisée en tant qu'approche de recherche en gestion. Puisque la psychodynamique utilise un ensemble de différentes approches théoriques en psychologie, en psychanalyse et en psychopathologie, c'est pourquoi nous avons abordé précédemment les notions et les concepts liés au *Self*. Nous nous penchons ici non pas sur la méthode qui est utilisée (entretiens semi-dirigés, relations cliniques, etc.), mais sur les raisons fondamentales pour lesquelles cette approche sert à faire ressortir de nouvelles connaissances sur la dynamique mentale de ceux qui exercent du leadership et sont, par cette définition, des leaders pour des groupes, dans des situations et à des moments spécifiques.

La connaissance de soi, des autres et de l'environnement est la base de la connaissance qui permet d'exercer du leadership. Comme nous l'avons vu dans la sous-section précédente, les recherches modernes reposant sur l'approche psychodynamique en gestion ne tentent pas de faire de la psychologie clinique ou de s'approcher de la thérapie. Elles visent à utiliser les mêmes outils dans le but d'obtenir des informations sur des aspects abstraits et autrement moins accessibles. C'est une approche qui permet d'obtenir des informations qui ne sont pas, *a priori*, conservées de manière toujours consciente, ce qui est utile pour la culture chinoise où l'expression des émotions et des stratégies n'est normalement pas socialement bien reconnue. Regardons de plus près la structure de la perspective psychodynamique comme approche théorique et conceptuelle pour analyser la gestion de la colère dans un contexte de leadership et des angoisses suscitées par cette émotion.

### **3.2.3 Les angoisses**

Une angoisse est un sentiment ressenti qui alerte la psyché de l'individu par rapport à l'insatisfaction d'un besoin. L'angoisse peut autant être liée à un danger à court terme, à un risque à moyen terme pour la survie, ou à la peur de ne pas pouvoir recevoir le support adéquat de son entourage. Une angoisse est le signal d'un besoin non satisfait ou en risque d'être insatisfait. Ça peut aussi être le cas du désir de satisfaire un besoin qui va à l'encontre des normes introjectées.

Selon Sigmund Freud (1920, 1926, 1935), le Ça et le Surmoi provoquent des types d'angoisses différents. D'une part, le Ça serait responsable des angoisses névrotiques, cette peur que les humains ont d'eux-mêmes et de leurs instincts ainsi que de l'agressivité qu'elle peut déclencher. D'autre part, le Surmoi serait responsable des angoisses morales, cette peur que les humains ont d'être rejetés par les autres. La culpabilité serait, entre autres, le signal d'alarme qui nous indique qu'en agressant les autres, nous pourrions en subir les représailles (S. Freud, 1909).

Encore selon Freud, quand l'inconscient ou le préconscient a l'image d'un désir à assouvir, il en construit le fantasme (S. Freud, 1920). S'il subsiste le sentiment que le fantasme ne peut être assouvi, il se développe alors une angoisse qui atteint différents degrés, selon la perception du danger que cela représente pour le corps, l'esprit ou l'ego. La partie Moi du *Self* réagira selon l'origine d'où vient la pression (du Ça ou du Surmoi) et déclenchera alors un processus de décision qui mènera l'individu à se protéger ou à assouvir le désir fantasmé, répondant ainsi au besoin lié à ce désir. L'entretien sert, entre autres, à faire parler la personne sur le processus de décision qui l'a mené à une action déterminée dans une situation donnée. Comme l'a mentionné Sigmund Freud (1920), ce processus n'est pas totalement conscient. L'individu a tendance à se donner une raison logique à laquelle il croit. Toutefois, il y a souvent des racines inconscientes liées à des angoisses qui l'ont poussé à agir.

À l'instar de la psychanalyse, l'approche psychodynamique tente de mettre en lumière les mécanismes psychiques que l'individu met en place afin de se protéger de ses angoisses morales ou névrotiques. Ces défenses sont en fait des comportements ou des justifications en regard aux actions commises qui agissent en tant que médiateurs entre les désirs, les besoins, les émotions et les pulsions par rapport aux interdits et à la réalité (Perry et Cooper, 1988). Perry, Guelfi, Despland, Hanin et Lamas (2009) disent aussi que les mécanismes de défense servent autant à gérer les conflits intrapsychiques causées par les angoisses qu'à s'adapter aux contraintes de l'environnement. À cela s'ajouter les stratégies de coping qui ont le même rôle de gestion des angoisses (Lansisalmi, Peiro et Kivimaki, 2010). Ensemble, mécanismes de défense et stratégies de coping se développent chez les hommes et chez les femmes pour gérer ces angoisses

et s'y adapter, et ce depuis un jeune âge (Diehl, Chui, Hay Lumley, Gruhm et Labouvie-Vief, 2015). Pour Welbourne, Eggerth, Hartley, Andrew et Sanchez (2007), ces manifestations se déroulent aussi au travail.

En somme, les effets des angoisses morales et névrotiques sont vécus intérieurement. Par contre, dans le contexte du travail, les angoisses du manager ont un impact sur sa satisfaction au travail (Welbourne, Eggerth, Hartley, Andrew et Sanchez, 2007) et sur ses subalternes. Il arrive alors que la personne se mente à elle-même sur ces impacts, qu'elle soit tout à fait inconsciente des conséquences ou des origines de ses actes, ou qu'elle soit confuse par rapport à ses émotions, ses angoisses et son style de leadership (Trehan, 2007). L'approche psychodynamique permet davantage d'interpréter et d'analyser les comportements ainsi que les justifications émises et rappelés à la mémoire plutôt que les faits réels qui se sont déroulés.

### **3.2.4 Le leadership et la construction de l'identité**

Parmi les émotions que ressent un leader, il y a celles qui sont relatives à son identité. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la perspective psychodynamique voit l'identité comme étant construite sur le *Self*, lequel se situe dans l'imaginaire conscient et inconscient de l'individu. Il y a également une autre perspective qui analyse l'identité dans ses formes d'interactions avec les autres, principalement en lien aux émotions quand vient le temps de faire la gestion de cette identité.

Se définir une identité claire et bien la communiquer est essentiel afin de maintenir une cohésion dans les actions collectives et individuelles (Hirschhorn 1988 ; Kets de Vries et Miller 1984). L'identité a une dimension psychologique et une dimension sociologique. « L'individu ne tient jamais son identité exclusivement de lui-même ; celle-ci passe par le regard d'autrui » (Alderson, 2004, p.247). La découverte de son identité ne se fait pas seul : elle se négocie par le biais d'un dialogue tant avec son intérieur qu'avec l'extérieur (Alderson, 2004, citant Taylor, 1992). « Ma propre identité dépend essentiellement de mes relations dialogiques avec les autres » (Taylor, 1992, p.48, cité par Alderson, 2004, p.247-248).

Si les rencontres (Alvesson, 1994) et les conversations servent à définir et construire les perceptions identitaires de chacun, notre capacité à bien communiquer qui nous sommes aide à bien se faire comprendre et à donner son plein potentiel, tout en ayant la satisfaction de sentir que l'on a de l'influence sur notre entourage. En fait, communiquer à autrui démontre que l'on propose d'intervenir d'une quelconque façon sur l'individu visé, soit dans le but de modifier les connaissances, soit dans le but de modifier un comportement. Parler, c'est vouloir intervenir pour convaincre l'autre de qui l'on est, de quoi l'on croit ou de qu'est-ce qu'on veut obtenir (Gusdorf, 1952). C'est donc un élément de base d'influence identitaire dans les organisations. Carroll et Levy disent « que la capacité de maintenir différentes formes de narration est une dimension vitale pour le développement du leadership » (Carroll et Levy, 2010, p.213).

L'identité se manifeste et se construit également dans les conversations (Alvesson et Karreman, 2001). En effet, les rencontres permettent de manifester, clarifier ou solidifier les perceptions réciproques de l'identité de chacun. Ainsi, nous sommes tous portés à faire l'analyse de l'identité en fonction des traits communs ou des différences que nous avons avec les autres. Également, ces auteurs disent que c'est avec plusieurs rencontres et conversations que les individus peuvent noter la persistance identitaire des autres dans le temps. Les cas étudiés par ces auteurs sont intéressants car ils démontrent à quel point les situations, les anecdotes et les conversations sont riches en éléments d'expression identitaire. On y trouve beaucoup de présuppositions, demandant alors un climat ouvert afin d'avoir une discussion franche et permettre de valider et de préciser le point de vue de chacun. La conversation est une sorte de rituel de confirmation de l'identité permettant de mettre à jour son identité et celle que l'on s'est fait des autres (Alvesson et Karreman, 2001).

Sur le plan émotionnel, Van Maanen et Kunda (1989) soulignent que les gens font diverger leur identité sociale de leur engagement envers l'organisation de différentes façons. Il arrive parfois qu'ils résistent parce qu'ils ressentent quelque chose de différent des personnes autour d'eux. Comme l'a noté Goffman, « notre sens d'être une personne peut venir du fait d'être intégré à une unité sociale plus grande ; notre sens d'être soi-même peut venir de notre façon dont on résiste à la pression » (Goffman,

1961, p.20). Puisque notre recherche porte sur un phénomène de gestion, nous pensons qu'il est préférable d'intégrer le concept de l'identité managériale dans le cadre théorique afin de comprendre l'impact de la perception de l'identité sur la gestion des émotions par le manager qui exerce du leadership au travail.

### ***3.3 L'IDENTITÉ MANAGÉRIALE***

#### **3.3.1 L'approche critique de Alvesson**

Les travaux de Mats Alvesson et Hugh Willmott sur l'identité managériale reposent sur les théories critiques en management en posant un regard sur la manière dont les gestionnaires utilisent la culture et le discours pour former, gérer et transformer l'identité. Pour Alvesson et Willmott (2002), le canevas que constitue l'identité est fait de trois composantes : le travail identitaire, la régulation de l'identité et l'auto-identité. Le travail identitaire se retrouve dans un contexte de « contradiction, d'interruption et de confusion » (Alvesson et Willmott, 2002, p.626), ce qui demande qu'il y ait une intention, un niveau de conscience ou de la réflexivité. En contrepartie, la régulation de l'identité est construite sur la présomption que l'identité « est une modalité de plus en plus importante et significative dans le contrôle organisationnel » (Alvesson et Willmott, 2002, p.621). Cette régulation se forme à l'intérieur des individus et non par des pressions extérieures de mécanismes de contrôles. Ce qui est intéressant de noter chez ces personnes, « ce n'est pas tant la façon dont ils mobilisent les ressources discursives que la manière dont ils se positionnent à l'intérieur du discours » (Sveningsson et Alvesson, 2003, p.1167).

Comprendre le développement du leadership à l'intérieur des formes de régulation de l'identité est une étape importante pour comprendre les « zones émotionnelles » (Domagalski, 1999, p.84). Ces « zones émotionnelles » constituent l'espace de développement du leadership, ce qui crée des tensions, des pressions et de l'anxiété qui contribuent autant à la formation du travail identitaire qu'à sa régulation (Domagalski,

1999). Toutefois, la gestion de l'identité organisationnelle peut également être perçue négativement par les tenants de l'approche critique qui voient là une forme additionnelle de contrôle des individus (Alvesson et Willmott, 2002).

Dans le modèle de Alvesson et Willmott (2002, p.627), basé sur les interactions (Sveningsson et Larsson, 2006) entre le travail identitaire, la régulation de l'identité et l'auto-identité, il existe toute une dynamique de doute envers soi-même (Sveningsson et Alvesson, 2003, p.1165), ce qui demande constamment de faire des choix et des interprétations. Giddens (1991, p.41) parle plutôt de la lutte interne envers le « ne pas être » comme une forme de sécurité ontologique et d'anxiété existentielle. Il existe également un concept lié à la « non-identité » (Sveningsson et Alvesson, 2003, p.1189) qui serait une forme particulière de position adoptée quant à son identité managériale, afin de présenter une identité acceptée par l'organisation, en contradiction avec l'identité réelle. Il s'agirait d'un processus d'adaptation à l'environnement, même si cette « fausse » identité est ressentie de manière négative ou tout simplement comme un mal nécessaire (Sveningsson et Alvesson, 2003, p.1184). Cela ressemble beaucoup aux mécanismes de défenses psychiques et de *coping*, mais selon une perspective sociologique. Nous aborderons ces phénomènes plus loin dans ce chapitre.

Au sujet des cas de Alvesson, il est particulièrement pertinent d'aborder la recherche de l'identité sur la base des éléments qui ressortent des individus lors des conversations. Il semble que les individus soient portés à créer des situations (rencontres, discussions, conversations) afin de faire ressortir les personnalités et ainsi pouvoir construire leur propre perception de l'identité des autres, et de la leur, ainsi que la persistance de ces identités dans le temps. Si on fait des liens avec la psychodynamique, nous pourrions dire qu'il existe dans les conversations des tangentes narratives amenant chacun des individus impliqués à diminuer l'anxiété vis-à-vis « l'inconnu ». Le jeu des acteurs dans une conversation a pour but de tenter d'influencer les autres tout en établissant des liens de confiance, ce qui permet de solidifier la relation et de se rassurer sur la reconnaissance que l'on peut obtenir des autres quant à notre identité. Cependant, il faut tenir compte des éléments d'incertitude dans les conversations amenant les autres à faire des présuppositions sur ce que l'on exprime (Goffman, 1981).

Conséquemment, en lien avec les travaux dans lesquels Alvesson a été impliqué, Carroll et Levy (2010) proposent trois critères pour définir l'identité managériale de base. L'individu doit d'abord choisir une forme identitaire sociale pour ses interactions avec les autres. Cette forme est d'ailleurs jugée plus adaptable que l'identité qui pourrait émerger naturellement, laquelle serait moins précise ou moins reconnaissable. Théoriquement, cette identité peut prendre une forme professionnelle qui s'intégrera positivement et qui peut être contrôlée par la première. Il se crée alors une complicité entre l'identité propre et l'identité apparente.

Ce qui est intéressant d'investiguer, par rapport à l'approche de Alvesson concernant l'identité, c'est cette relation émotionnelle entre l'identité intérieure du manager et l'identité qu'il choisit d'exhiber selon les circonstances pour lesquelles il juge approprié d'agir et d'exercer du leadership. C'est aussi un processus très personnalisé qui se construit au cours des histoires de vies, selon les limites que l'individu se fixe, son positionnement par rapport aux autres et les raisons qu'il se donne pour exercer du leadership (Zheng et Muir, 2015). À cet égard, Alvesson souligne que les approches critiques analysent avec scepticisme les idéologies, les institutions et les intérêts particuliers, suscitant ainsi la nécessité d'aller au-delà des évidences présentées comme étant « naturelles » et « logiques » (Alvesson, 2008).

### **3.3.2 La synthèse sur l'approche psychodynamique et l'approche d'Alvesson**

L'approche psychodynamique comprend plusieurs théories en psychologie qui voient le fonctionnement de la psyché humaine comme étant basé sur l'interaction entre les différentes forces intérieures de la personne (en particulier l'inconscient) et la personnalité. Elle est également une approche d'investigation interprétative qui encadre les informations issues du récit des individus par rapport à la perception de leur expérience. La psychodynamique cherche à comprendre l'impact des expériences passées, des angoisses et des processus psychiques régulant les pressions anxiogènes issues de la dynamique du conscient, du préconscient et de l'inconscient.

La psychanalyse de Sigmund Freud a constitué le fondement théorique original de l'approche psychodynamique. Elle a servi d'assise à d'autres théories du comportement

et de la personnalité, dont celles de Adler (1927), d'Anna Freud (1936), d'Erikson (1950) et de Jung (1964). C'est probablement pour cette raison qu'il y a souvent eu une confusion entre le terme « psychanalyse » et le terme « psychodynamique ». Si la théorie de Freud est psychanalytique et est à la fois une théorie et une thérapie, les théories postérieures, qui se sont inspirées de sa structure psychique et de son approche clinique, sont plutôt psychodynamiques<sup>32</sup>.

Comme nous l'avons vu, la psychodynamique repose sur des postulats importants. D'abord, que nos comportements et nos sentiments de la vie adulte sont ancrés dans nos expériences de l'enfance. Ensuite, que la personnalité est constituée de trois parties, le Ça, le Moi et le Surmoi, lesquelles interagissent entre elles, le Moi faisant l'arbitrage des angoisses issues du Ça et du Surmoi. Puis, la psyché a un niveau inconscient, un niveau préconscient et un niveau conscient. Finalement, la personnalité est façonnée et modifiée par différents conflits, lesquels ont une dimension affective et cognitive.

L'un des points forts de l'approche psychodynamique, c'est qu'elle permet d'obtenir des informations sur les perceptions qu'ont les individus sur leurs expériences de vie et de leurs relations avec autrui. Puisque ces informations sont difficiles à obtenir autrement, cette approche permet de construire des connaissances basées sur le récit des sujets. Une autre force de cette approche est qu'elle permet de rendre des informations inconscientes et préconscientes plus accessibles grâce à l'introspection. C'est le cas, par exemple, des émotions. Surtout quand des problèmes sous-jacents comme le ressentiment ou la colère peuvent avoir leur origine dans des expériences familiales de l'enfance (Shedler, 2010). À ce titre, la psychodynamique facilite l'exploration et la discussion de toute la gamme des émotions du sujet étudié et permet ainsi de comprendre les émotions internes contradictoires, troublantes ou menaçantes qui l'assaillent (Shedler, 2010).

Parmi les faiblesses soulevées par les critiques de l'approche psychodynamique, il y a celles qui sont en lien avec la psychanalyse freudienne. Entre autres, que les résultats obtenus ne s'appuient que sur l'étude de cas individuels et uniques, ce qui cause un

---

<sup>32</sup> Bien qu'il existe des formes de thérapies psychodynamiques.

problème quand vient le temps de faire des généralisations théoriques. Pour combler cette lacune, il faut donc croiser les résultats d'un nombre appréciable de cas jusqu'à ce qu'on atteigne une saturation dans les données. Une autre faiblesse soulevée fut en lien avec le fait que les théories psychanalytiques ont été construites à la base avec des Occidentaux comme sujet d'étude, de sorte que les résultats ne peuvent être généralisés à toutes les cultures. Cela nous a incité à utiliser cette approche pour l'étude des cas des managers chinois afin d'y porter un regard plus spécifique. Nous souhaitions, au départ, apporter une contribution aux théories déjà existantes sur ce sujet.

Mais la plus grande critique de l'approche psychodynamique est qu'elle n'est pas scientifique dans son analyse du comportement humain. Beaucoup de concepts centraux aux théories sont subjectifs, les rendant impossibles à vérifier et à réfuter scientifiquement. En étant infalsifiable, elle ne peut faire l'objet d'un paradigme positiviste. Cependant, en ouvrant la porte de la subjectivité, elle permet tout de même son utilisation sous un paradigme interprétatif, en autant que le schème de construction des connaissances sur les processus reste, à ce titre, compréhensif et non explicatif.

Nous ajoutons la contribution théorique de l'approche critique de Alvesson, qui ne fait pas partie de l'approche psychodynamique, afin de mieux comprendre le phénomène lié à la problématique étudiée par cette recherche. L'approche critique de Alvesson (2008) permet de tenir compte des aspects liés à la construction de l'identité quand vient le temps de comprendre la position de leader que tente d'avoir le manager qui exerce du leadership (Zheng et Muir, 2015), particulièrement quand cette identité et ce leadership est liée à un engagement affectif et émotif pouvant avoir un impact sur leur performance (Lam et Liu, 2014). Comme on l'a vu, l'approche critique de Alvesson (2008) considère que cette identité se construit par les conversations et Domagalski (1999) dit que la régulation de l'identité passe par des zones émotionnelles qui touchent l'image de soi et l'image que l'on projette aux autres. Nous verrons d'ailleurs plus loin comment la théorie des mécanismes de défense et de *coping* s'appuie sur cette approche.

Ce sont pour ces raisons, ci haut mentionnées, que nous avons choisi l'approche psychodynamique comme cadre théorique principal de la thèse malgré quelques unes de

ses limites. La problématique cherchant à comprendre le processus par lequel les managers chinois gèrent leur colère dans l'exercice du leadership nécessite une approche qui permet de comprendre le phénomène et son origine. Comme mentionné, cela ne peut s'observer autrement que par une méthode qui fait interagir le conscient, le préconscient et l'inconscient du leader en fonction de ce qu'il a dans sa mémoire et des expériences qu'il a vécues. Puisque cette dynamique implique autant les émotions que les comportements de gestion et de régulation de ces émotions, le cadre théorique doit inclure une approche théorique des émotions qui comprend son intensité, ce que nous verrons dans la section prochaine avec la théorie psychoévolutive des émotions. Également, nous devons intégrer une approche théorique des comportements et des justifications pour gérer ces émotions, ce que nous verrons dans la section qui suivra sur les mécanismes de défense et de *coping*.

### **3.4 LA THÉORIE PSYCHOÉVOLUTIVE DES ÉMOTIONS**

L'étude des émotions a plusieurs liens avec les approches psychodynamiques (Gross, 1999). Comme nous l'avons vu précédemment, la dynamique psychique repose sur la gestion du Moi sur les angoisses et sur la gestion de ces angoisses entre le Ça et le Surmoi, ces trois éléments étant les entités du *Self*. Ces angoisses sont associées aux besoins et aux désirs par le biais des émotions. L'étude de l'intériorité du leader, ainsi que sa manière de réguler et de gérer la colère, nécessite l'investigation des interactions émitives avec ses objectifs et ses comportements. « *Emotions arise from the evaluation of an event's impact on valued goals* » (Lowe et Bennett, 2003, p.393). Gross (1999) précise qu'il faut faire la différence entre : 1) la régulation des émotions et la régulation par les émotions ; 2) la régulation des émotions du *Self* par rapport à celui des autres ; 3) la régulation des émotions conscientes et inconscientes. La régulation des émotions évolue selon un point de vue relationnel, en lien avec l'impact que les émotions ont sur autrui, et selon un point de vue individuel, en lien avec l'impact que les émotions ont sur la manière de penser et d'agir. À cet égard, la théorie psychoévolutive de Plutchik offre des possibilités intéressantes pour nous aider à comprendre cette dynamique tant

relationnelle (leadership) qu'intérieure (identité managériale).

### 3.4.1 Le modèle de Robert Plutchik

La théorie psychoévolutive de Plutchik définit les émotions comme des réactions adaptatives à des stimuli (TenHouten, 1996). Selon Plutchik (1979, 1980, 1995), l'humain fait face à quatre problèmes existentiels : la territorialité, la hiérarchie, l'identité et la temporalité. Ces problématiques sont représentées soit en opportunités (aspect positif), soit en menaces (aspect négatif) liées à des émotions.

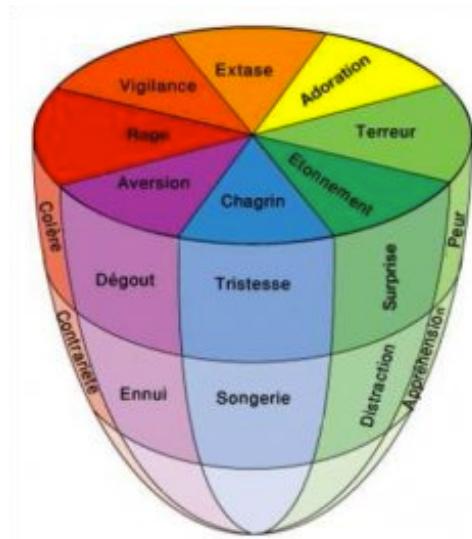
Par exemple, la territorialité est la relation entre l'individu et son environnement. Elle implique des comportements comme l'exploration (avec pour émotion l'anticipation) et la protection des ressources et des limites (avec pour émotion la surprise). La hiérarchie est la relation verticale entre les individus selon leur position et le pouvoir qu'ils détiennent. Elle implique l'attaque (la colère) et la fuite (la peur). L'identité est la relation entre soi-même et les autres membres du groupe. Elle implique la reconnaissance (l'attriance) et le rejet (le dégoût). Puis, la temporalité est la relation avec le temps et les étapes de la vie. Elle implique la vie (la joie) et la mort (la tristesse). Ces problèmes forment des liens entre les 8 émotions primaires de son modèle.

La théorie psychoévolutive des émotions de base de Plutchik (1980, 1995) est une théorie qui tient compte des changements et de l'intensité des émotions qui surviennent dans le temps. Elle tient compte également des interactions entre celles-ci pour en construire de nouvelles, qui sont catégorisées par des dyades primaires, secondaires et tertiaires. De plus, sa théorie a un caractère universel qui permet de la transposer dans diverses cultures car elle repose sur des concepts neutres et des postulats qui s'appliquent à l'humain en général. À cet égard, la théorie psychoévolutive des émotions repose sur les dix postulats suivants :

- 1- Le concept de l'émotion est applicable à tous les niveaux d'évolution et s'applique autant aux humains qu'aux animaux ;
- 2- Les émotions ont une évolution historique et s'expriment selon diverses formes selon les espèces ;
- 3- Les émotions ont un rôle d'adaptation pour aider les organismes à faire face aux

- problèmes de survie posés par l'environnement ;
- 4- Malgré les différentes formes d'expression des émotions selon les espèces, certaines ont des éléments communs ou des stéréotypes qui peuvent être identifiés ;
  - 5- Il y a un petit nombre d'émotions dites primaires, de base ou stéréotypées ;
  - 6- Toutes les autres émotions (dites secondaires ou tertiaires) sont dérivées ou mélangées à partir des émotions de base. À cet effet, elles apparaissent en combinaisons ou en concomitance d'émotions primaires ;
  - 7- Les émotions primaires sont des construits hypothétiques ou des états idéalisés dont les propriétés et les caractéristiques peuvent être déduites par des évidences variées ;
  - 8- Les émotions primaires peuvent être conceptualisées en terme de paires ou d'opposés ;
  - 9- Toutes les émotions varient dans leur degré de similarité les unes par rapport aux autres ;
  - 10- Chaque émotion peut exister en divers degrés d'intensité ou de niveau de reconnaissance.

**Figure 3.4 : Modèle en trois dimensions de la théorie psychoévolutive des émotions**



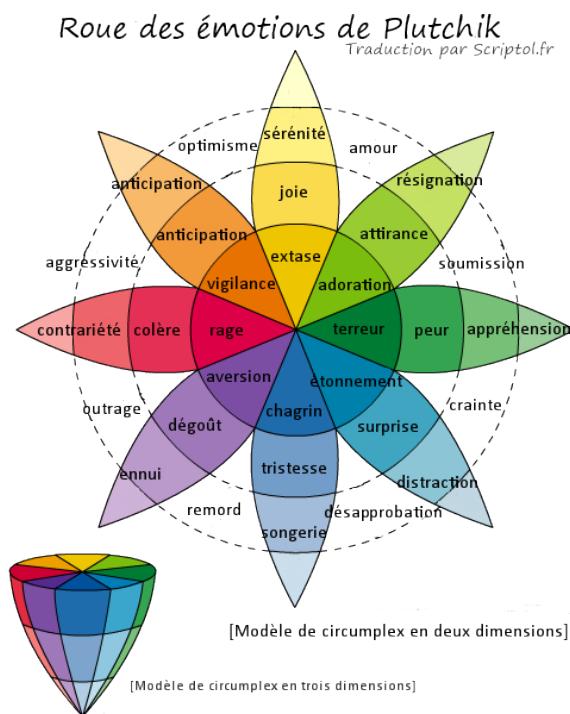
Source : image tirée du site <http://www.scriptol.fr/robotique/plutchik.php>

Dans la revue de la littérature, nous avons abordé sommairement le modèle de Plutchik (1980) à partir de ses débuts. En fait, le modèle que Plutchik a finalement construit est un modèle en trois dimensions (Figure 3.4). Comme nous l'avons vu, les émotions suscitées par les stimuli ci-haut mentionnés reposent sur 8 émotions brutes de base : la

joie, l'attriance, la peur, la surprise, la tristesse, le dégoût, la colère et l'anticipation. Chacune de ces émotions comporte un registre d'intensité. Par exemple, la colère est une émotion dont le registre va de l'inconfort, à la contrariété, à la colère et, dans sa forme émotionnelle la plus intense, à la rage. Il y a donc pour chaque émotion une intensité de base et des dérivées de celle-ci.

Ensuite, certaines émotions se rapprochent plus les unes des autres. La joie est côté à côté avec l'attriance dans le modèle alors que la tristesse est à son opposé. La colère, une émotion visant le contrôle, côtoie le dégoût alors que la peur, une émotion de soumission, lui est opposée. Si on éclate le modèle en trois dimensions, lequel a la forme d'une tête d'obus inversée, on obtient un modèle circomplexe en deux dimensions qui a l'allure d'une rosace (voir la Figure 3.5). Il est alors plus facile d'identifier le positionnement des émotions les unes par rapport aux autres.

**Figure 3.5 : Modèle en deux dimensions de la théorie psychoévolutive des émotions**



Source : image tirée du site <http://www.scriptol.fr/robotique/plutchik.php>

La position des émotions dans le modèle est constante selon les degrés de différences

entre les émotions. De plus, la coloration du modèle suit l'intensité associée à l'émotion représentée. Plus la couleur est foncée, plus elle représente un degré d'intensité plus marqué pour l'émotion. Afin d'avoir une meilleure compréhension du modèle, présenté en trois dimensions, il est utile de le reproduire en deux dimensions, comme nous pouvons le voir à la Figure 3.5. Cette forme est communément appeler « La roue des émotions de Plutchik (1995) » et elle représente plus aisément le positionnement des émotions dans son modèle avec, au centre, l'intensité la plus forte.

Dans la construction de sa théorie, Plutchik (1980) dit que chacune des émotions de base, et ses dérivées, peut être ressentie en dyade avec une autre émotion pour en former une nouvelle. La roue des émotions de Plutchik se décompose en dyades où les émotions primaires se dégradent selon l'intensité et où des émotions secondaires se forment lorsque les émotions primaires se mélangent (Voir la Figure 3.6).

**Figure 3.6 : Combinaisons d'émotions (dyades) et oppositions conflictuelles**

DYADES PRIMAIRES (souvent ressenties)	DYADES SECONDAIRES (parfois ressenties)	DYADES TERTIAIRES (rarement ressenties)	DYADES CONFLICTUELLES
Joie Attirance	Joie Peur	Joie Surprise	Joie Tristesse
Amour	Culpabilité	Plaisir	Conflit
Attirance Peur	Attirance Surprise	Attirance Tristesse	Attirance Dégout
Soumission	Curiosité	Sentimentalité	Conflit
Peur Surprise	Peur Tristesse	Peur Dégout	Peur Colère
Crainte	Désespoir	Honte	Conflit
Surprise Tristesse	Surprise Dégout	Surprise Colère	Surprise Anticipation
Déception	Incrédulité	Indignation	Conflit
Tristesse Dégout	Tristesse Colère	Tristesse Anticipation	
Remord	Envie	Pessimisme	
Dégout Colère	Dégout Anticipation	Dégout Joie	
Outrage	Cynisme	Morbidité	
Colère Anticipation	Colère Joie	Colère Attirance	
Agressivité	Fierté	Dominance	
Anticipation Joie	Anticipation Attirance	Anticipation Peur	
Optimisme	Fatalisme	Inquiétude	

Source : Drews, Markus (2007). *Plutchik Emotion Theory Poster*, INCOM, Université des Sciences Appliquées de Postdam.

Par exemple, la colère et l'anticipation forment l'agressivité, qui est une dyade primaire puisque formée de deux émotions rapprochées. La colère et l'attriance forment l'émotion de dominance, ce qui est une dyade secondaire puisqu'elle mélange des émotions de base *a priori* presqu'opposées. Une dyade tertiaire est aussi possible entre la colère et la surprise pour former le sentiment de l'indignation. Puisque la roue des émotions ne peut aisément présenter les dyades formées par des émotions opposées dans le modèle, une affiche a été créée par Drews (2007) afin de représenter les émotions formées par les diverses dyades primaires, secondaires, tertiaires et conflictuelles

L'apparition de dyades a été étudiée et modélisée par Tayari, Thanh et Ben Amar (2009) à partir de l'étude des variables physiologiques, de l'expression faciale et de l'émotion qui leur est associée lorsqu'elles sont exprimées par les individus. Dans leur rapport, ils ont mesuré deux dimensions : la valence et l'activation. La valence permet de distinguer les émotions positives et négatives. L'activation représente le niveau d'excitation physiologique (Russel, 1980, cité par Tayari, Thanh et Ben Amar, 2009). Les dyades ont alors été vérifiées sur le plan de la corrélation entre les émotions de bases pour voir si elles forment effectivement de nouvelles émotions (Tayari, Thanh et Ben Amar, 2009). Ces chercheurs ont même été en mesure de préciser que les dyades conflictuelles de la Figure 3.6 sont des états émotionnels qui existent, malgré leur ambivalence<sup>33</sup>. En observant les réactions des participants selon les divers niveaux d'intensité pour chaque dyade, leurs résultats ont permis de modéliser et de représenter algébriquement les vecteurs de plus 70 émotions (Tayari, Thanh et Ben Amar, 2009).

Dans la culture chinoise, on croit à l'existence de quatre émotions de base : la colère, la peur, la joie et la peine, ce qui forme deux des quatre paires d'émotions primaires de Plutchik. On serait alors enclin à apporter un ajustement au modèle de Plutchik, par rapport à cette question, mais ce dilemme est partiellement résolu par Ekman (1982) qui a démontré l'universalité de la reconnaissance faciale de six des huit émotions primaires (colère, peur, joie, tristesse, dégoût et surprise).

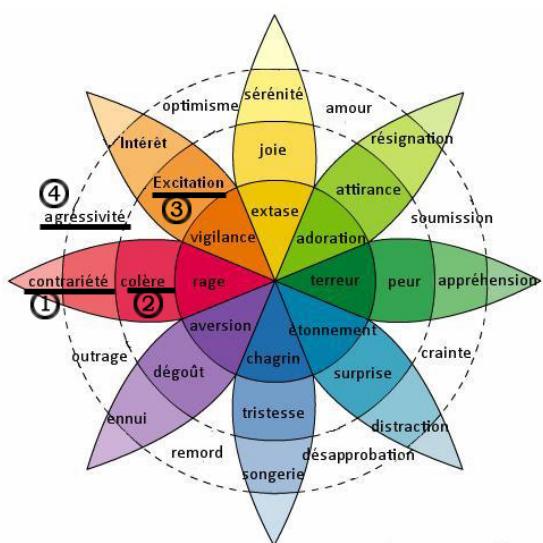
---

<sup>33</sup> C'est ce qui expliquerait, selon eux, l'existence de certaines expressions émotionnelles comme « pleurer de joie », qui raconte un état où la joie et la tristesse sont vécues en même temps, ou « je ne suis pas surpris », qui est une forme d'anticipation de la surprise.

Toutefois, bien qu'il n'ait pas encore été démontré que l'expression faciale de l'attrance et celle de l'anticipation ne soient pas universellement reconnues par les humains, cela ne veut pas dire que ce ne sont pas des émotions. « Étant donné l'importance des émotions secondaires pourtant exclues par le modèle traditionnel Chinois et par le modèle de Ekman, nous devons statuer que toutes les relations sociales et les paires d'émotions primaires sont nécessaires » (TenHouten, 1996, p.205). Cela nous conforte donc dans le choix de ce modèle pour nous aider à structurer l'analyse des résultats, tel que décrit plus loin dans le chapitre IV sur la méthodologie.

Par exemple, à l'aide de la Figure 3.7 et des chiffres encerclés, imaginons Monsieur Deng, manager d'une grande entreprise chinoise. Un matin, il se lève contrarié (1) étant donné la fatigue accumulée d'une longue semaine à négocier une importante entente avec un fournisseur, laquelle devrait se résoudre dans la journée. Toutefois, en se rendant au bureau, il apprend que son directeur d'usine a fait une importante erreur de négligence en lien avec les stocks, suscitant chez lui de la colère (2). Étant donné son excitation (3) en lien avec la conclusion anticipée de l'entente avec le fournisseur, Monsieur Deng ressent maintenant de l'agressivité (4)<sup>34</sup>.

**Figure 3.7 : Exemple de dyades émotionnelles dans la vie quotidienne**



Source : image tirée du site <http://www.atorgael.com>

<sup>34</sup> Adaption d'une mise en situation. Source : <http://www.atorgael.com/?p=7277>

Dans la vie de tous les jours, cette théorie psychoévolutive des émotions permet de suivre l'apparition de l'émotion à partir d'un événement stimulant et problématique, et ce jusqu'à l'objectif sous-jacent à la résolution de ce problème. Comme nous pouvons le voir dans le Tableau 3.2, ci-bas, Drews (2007) suit l'évolution du processus à partir d'un événement perçu comme un obstacle, lequel pourrait être estimé, sur le plan cognitif, comme un ennemi. Dans ce cas, l'émotion ressentie serait alors de la colère, laquelle va susciter un comportement réactionnel qui serait l'attaque. Dans ce processus mental observé, le but de ce comportement est de détruire l'obstacle perçu et de faire la prise de contrôle de l'événement. Ce passage par l'estimation cognitive, l'émotion et la réaction est ce qui représente le caractère évolutif du phénomène et ressemble au modèle de Gross (2001) représenté à la Figure 2.2. Nous nous sommes inspirés de ce modèle pour encadrer les théories ainsi que la collecte de données.

**Tableau 3.2 : Exemple d'organisation des niveaux évolutifs face à des problèmes**

ÉVÉNEMENT STIMULUS	ESTIMATION COGNITIVE	ÉMOTION	RÉACTION	FONCTION/ OBJECTIF
Obtenir un objet de valeur	⇒ Posséder	⇒ Joie	⇒ Répéter	⇒ Obtenir une ressource
Membre d'un groupe	⇒ Ami	⇒ Confiance	⇒ Prendre soin	⇒ Support mutuel
Menace ressentie	⇒ Danger	⇒ Peur	⇒ Fuite	⇒ Sécurité
Événement imprévu	⇒ Curiosité	⇒ Surprise	⇒ Stopper	⇒ Gagner du temps
Perte d'un objet de valeur	⇒ Abandon	⇒ Tristesse	⇒ Pleurer	⇒ Se rattacher à l'objet perdu
Objet dédaigneux	⇒ Poison	⇒ Dégoût	⇒ Vomir	⇒ Rejeter le poison
Obstacle observé	⇒ Ennemi	⇒ Colère	⇒ Attaquer	⇒ Détruire l'obstacle
Nouveau territoire	⇒ Examen	⇒ Anticipation	⇒ Cartographier	⇒ Connaissance du territoire

Source : Drews, Markus (2007). « Plutchik Emotion Theory Poster », INCOM, Univ.des Sc. App. de Postdam.

En effet, cette structure évolutive permet d'insérer les différentes théories de l'approche psychodynamique que nous utilisons dans cette étude sur le leadership. Nous analysons ainsi, au départ, l'impact d'un événement stimulant sur la reconnaissance cognitive

effectuée par le manager. Cette étape est importante car la représentation psychique liée à cet événement est ce qui stimulera le type d'angoisse vécue par le *Self*. L'émotion suscitée et ressentie amènera un comportement en réaction et en réponse à cet événement. Ce type de comportement, dans l'approche psychodynamique, est considéré soit comme un mécanisme de défense, soit comme une stratégie d'adaptation. C'est pourquoi nous examinerons plus loin le cadre théorique de ces notions. Puis, ce processus de régulation des émotions est en place afin d'atteindre un but. Dans le cas du leadership managérial, puisque l'objectif désiré repose sur l'influence souhaitée auprès des autres individus de l'organisation, les événements qui sont investigués portent donc sur des situations problématiques en lien avec le besoin d'influencer les subalternes.

Tel que mentionné dans le chapitre IV sur la méthodologie, nous utilisons cette théorie pour nous inspirer pour structurer le canevas des entrevues. Elle nous permet également de mettre en relation les théories et les concepts que nous impliquons dans le cadre conceptuel tel que nous pouvons le voir dans ce chapitre à la section portant sur ce sujet.

### 3.4.2 Le langage chinois et les émotions

Puisque nous utilisons le modèle de Plutchik pour analyser des émotions qui sont exprimées ou ressenties intérieurement dans la langue chinoise, nous devons traduire les différents niveaux d'intensité de la colère dans la langue maternelle de ceux qui participent à cette étude. En mandarin (*pǔtōnghuà* - 普通话), les émotions associées à la colère sont exprimées à différents niveaux. Lorsqu'on se met en colère (*fāhǔo* - 发火), il existe 5 niveaux d'expression qui emploient différents mots selon l'intensité de la colère (*shēngqì* - 生气) ressentie :

- 1- L'inconfort envers un problème (*bù shūfú* - 不舒服) ;
- 2- L'insatisfaction (*bù mǎnyì* - 不满意) ;
- 3- Le mécontentement/la contrariété (*bù gāoxìng* - 不高兴) ;
- 4- La colère (*shēngqì* - 生气). En langage courant, on dit aussi *huōle* (火了) pour parler de la colère exprimée ;
- 5- La rage (*fènnù* - 愤怒).

Les niveaux d'expressions linguistiques de la colère, et leur intensité, suivent le modèle de Plutchik. Il est donc cohérent d'utiliser le modèle pour interpréter les résultats

obtenus. Toutefois, comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature, les Chinois n'aiment pas admettre en public qu'ils ressentent de la colère. Cet inconfort est davantage présent en situation de management car ce mot a une connotation négative liée à la perte du contrôle de soi. Dans leur culture, avoir besoin de gérer ou de réguler sa colère signifie que l'on a un problème d'émotivité, lequel est un signe de faiblesse et de perte de pouvoir affectant le statut de leader du manager.

Par conséquent, les Chinois, en général, n'aiment pas parler du mot « colère » (*shēngqì* - 生气) en public. Ils préfèrent utiliser le mot « émotion » (*qíngxù* - 情绪). Ils ont donc tendance à parler de régulation ou de gestion des émotions, plutôt que de la gestion de la colère. Ils peuvent admettre qu'ils puissent ressentir une grande colère dans certaines circonstances, mais ils le feront dans une conversation en privé. En public, ils auront tendance à dire : « Je ne suis pas content » ou « Je suis inconfortable » ou « Je ne me sens pas bien », plutôt que de dire : « Je suis en colère ! » ou « Tu es dérangeant ! ». Avouer leur colère en public est une forme d'humiliation ou d'aveu de faiblesse, ce qu'ils évitent de faire. C'est pourquoi il faut leur parler en privé, dans des circonstances où la confiance est présente et où les liens ont été renforcés entre les individus. L'expression souvent utilisée ouvertement est « J'ai des émotions » (*wǒ yǒu xiē qíngxù* - 我有些情绪). Il faut établir une relation adéquate avec eux pour que, en entrevue, ils puissent exprimer les différentes formes émitives de la colère sans filtre social, ce qui constitue un autre argument pour utiliser une approche psychodynamique pour obtenir des informations pertinentes de leur part. Nous aborderons ce point dans le chapitre IV sur la méthodologie.

### **3.4.3 La synthèse sur la théorie psychoévolutive des émotions**

La théorie de Plutchik repose sur 8 émotions de base en interaction les unes avec les autres pour former des dyades d'émotions primaires, secondaires et tertiaires, ces dernières apparaissant moins souvent que les premières. Le modèle présente aussi une variance dans l'intensité des émotions, ce qui inclut la colère. Plus l'émotion est intense, plus la réponse sera intense également. Toutefois, puisque les émotions apparaissent souvent dans un cadre social, elles sont donc souvent régulées ou gérées. Cette

régulation ou cette gestion peut être consciente, préconsciente ou inconsciente. La théorie s'adapte très bien au contexte de la recherche et à la culture chinoise. La traduction des termes relatifs aux émotions suit bien les définitions culturelles couramment données pour les différentes intensités de la colère.

De plus, la théorie psychoévolutive des émotions de Plutchik (1995) concorde bien avec avec ce que nous avons mentionné sur l'approche psychodynamique. L'analyse des émotions, à l'aide de ce modèle, permet d'interpréter la dynamique intrapsychique qui a lieu quand une émotion comme la colère survient. Comme on l'a vu avec le Tableau 3.2, la théorie place l'émotion au centre d'un processus qui implique : un stimulus, comme élément déclencheur ; une estimation cognitive, qui encadre la perception de ce stimulus ; une émotion déclenchée par l'estimation cognitive ; une réaction à cette émotion ; et un objectif recherché. Dans le cadre de l'approche psychodynamique, la théorie psychoévolutive intègre les notions de la régulation et de la gestion tant consciente qu'inconsciente des émotions. À partir d'un événement ou d'une situation, elle tient compte des processus internes impliquant le cognitif (l'estimation cognitive), l'affectif (l'émotion déclenchée) et le comportemental (la réaction). Ce qui rend cette théorie utile, dans le cadre d'une recherche en gestion, c'est qu'elle tient compte de la finalité et de l'objectif du processus, lequel permet d'intégrer le concept du leadership. En effet, il est possible de circonscrire l'investigation du processus selon la fonction et l'objectif voulu par l'individu. Si ce dernier veut exercer du leadership, il est alors possible de le questionner à ce sujet et de comprendre comment il est arrivé à le faire.

Puisque nous avons, jusqu'à maintenant, abordé le cadre théorique sur le processus cognitif et affectif, il nous reste à aborder l'aspect comportemental du modèle en lien avec la gestion et la régulation de la colère. Nous avons choisi la théorie des mécanismes de défense et la théorie des stratégies de *coping* pour tenter de comprendre comment cette étape du processus s'est déroulé chez le leader lorsqu'il a eu une réaction en réponse à cette colère, tout en tentant de maintenir leur objectif d'exercer du leadership.

## 3.5 LES MÉCANISMES DE DÉFENSE ET LES STRATÉGIES DE COPING

Les théories sur les mécanismes de défense se sont développées à partir de l'analyse des comportements inconscients issus des réponses psychiques visant à défendre le Moi face aux angoisses et aux émotions ressenties (A. Freud, 1936). La thèse réunit les concepts liés à la gestion et à la régulation (ou la ventilation) des émotions avec les théories sur les mécanismes de défense et de *coping*<sup>35</sup>. Nous abordons dans cette section les éléments théoriques et les descriptions que nous utiliserons pour interpréter et analyser les résultats obtenus.

### 3.5.1 La gestion de la colère et les mécanismes de défense

Le lien le plus ancien entre la gestion de la colère et les mécanismes de défense est issu du concept de « ventilation ». Ventiler sa colère vient d'une métaphore utilisée par Sigmund Freud en lien avec des concepts hydrauliques (Parlamis, Allred et Block, 2010). Ces chercheurs racontent que Freud avait associé l'image de la colère à de la vapeur d'eau en ébullition dans un tuyau, laquelle vapeur devait s'échapper (ventiler) pour éviter l'explosion. Freud croyait qu'une personne pleine de colère pouvait devenir enragée ou hystérique si elle ne pouvait exprimer ou ventiler ses émotions (Breuer et Freud, 1895/1957).

Par exemple, le refoulement (*Verdrängung*) est le concept le plus ancien de la théorie psychanalytique freudienne. Dès 1896, Freud repère en effet un mécanisme de défense primaire, la censure, qui structure *a priori* le Moi et, de manière générale, le psychisme. Le refoulement serait à la fois le refus d'une pulsion associé à une action psychique de maintien de cet écart. À la limite de la dynamique entre le conscient et l'inconscient, la présence de la censure, selon Freud (1896), atteste que l'inconscient peut être impliquée dans ce processus.

---

<sup>35</sup> Les stratégies de *coping* sont souvent appelées « stratégie d'adaptation », quoique dans les faits, ce n'est pas exactement la même chose. C'est pourquoi nous utilisons le terme *coping* afin d'être au diapason avec la formulation de la théorie.

La ventilation a pour but de changer l'intensité de l'émotion ressentie, surtout quand il s'agit de la colère. Un changement dans la colère va survenir seulement quand il y a un changement dans l'évaluation de l'événement ou de la source de ce qui a provoqué la colère. « En d'autres termes, si l'expression échoue dans sa tentative de clarifier une évaluation incorrecte, une incompréhension, ou une réinterprétation de la source de cette colère, l'expression de l'émotion ne va pas altérer cette colère » (Breuer et Freud, 1895/1957, p.263).

Quand la ventilation de la colère est exprimée à une tierce personne, les individus ont tendance à attribuer une plus grande responsabilité à la cause du problème que si cette ventilation a été faite directement avec la personne à la source de cette colère (ce qui ressemble aux mécanismes de *déplacement* ou de *sublimation* que nous verrons plus loin). Par ailleurs, il y a des moments où la colère est plus grande. C'est le cas quand on ventile sa colère avec une tierce personne ou quand cette colère est ventilée avec un subalterne ou une personne de même statut. On semble moins enclin à ventiler sa colère avec un supérieur ou une personne de statut plus élevé. L'attribution de la responsabilité d'un événement a servi à faire la médiation sur le lien entre la cible et la colère « post-ventilation » (Parlamis, Allred et Block, 2010). *A contrario*, Pareek (1992) précise que l'approche de l'évitement, lors de la gestion du conflit, favorise le maintien de sentiments positifs et, de ce fait, minimise l'impact de la colère ou des positions défensives en dépersonnalisant le problème.

Il faut voir la ventilation des émotions comme un mode de régulation des émotions (Parlamis, 2012). Le renforcement (emphase sur les attributions internes et contrôlables), la réinterprétation (emphase sur les attributions externes et incontrôlable) et l'identité de la cible de la ventilation (l'offenseur ou une tierce personne non impliquée) seront déterminants dans le ton et la manière dont la colère s'exprime. Lorsque la colère est ventilée avec une tierce personne, il y a peu de différence entre le type de réponse (réinterprétation et renforcement) et l'intensité de la colère. Mais lorsque la ventilation se fait avec la personne offensante, les répondants de l'étude de Parlamis (2012) manifestaient plus de colère lorsqu'ils faisaient du renforcement, et moins lorsqu'ils faisaient de la réinterprétation. Ce dernier type de réponse semble donc

plus efficace pour calmer la colère.

La gestion, la régulation et la ventilation de la colère nécessitent certains mécanismes mentaux se déployant à différents niveaux. Par exemple, Wise, Mann, et Epstein (1991) ont montré que l'alexithymie est fortement associée à des styles défensifs immatures, comme l'inhibition ou la projection. Huy fait aussi référence aux mécanismes de défense quand il dit que « l'expression des émotions peut être fait par des tactiques de déplacement des agressions, comme insulter l'objet de la colère en lieu sûr ou en faisant des blagues » (Huy, 1999, p.20). Il existe donc plusieurs liens entre les théories sur la colère et les mécanismes de défense.

Pour Anna Freud, les mécanismes de défense du Moi sont des mécanismes inconscients (A. Freud, 1936/2001). C'est par l'analyse des mécanismes de défense inconscients qu'on peut, selon Anna Freud, reconstruire les transformations issues des instincts. Au départ, elle identifiait neuf mécanismes de défense : Le *refoulement*, la *répression*, la *formation réactionnelle*, l'*isolation*, l'*annulation rétroactive*, la *projection*, l'*introjection*, le *retour contre soi*, la *transformation en son contraire* et la *sublimation* (déplacement des instincts). La *répression* est non seulement le mécanisme le plus efficace, mais aussi le plus dangereux, selon elle, parce qu'il retire du Moi conscient la capacité de retracer l'instinct et l'affect relié à l'objet visé. Cela peut mener à des névroses. Pour Anna Freud, les considérations qui poussent à sélectionner un mécanisme plus qu'un autre demeuraient incertaines et la chronologie du processus psychique restait alors obscure par rapport à l'analyse théorique. Cependant, elle a considéré le Surmoi comme étant à l'origine des névroses car il a un rôle à jouer dans la perception anxiogène d'un objet ou d'une pensée (A. Freud, 1936/2001).

À ce sujet, Wegner (1994) a développé une théorie intéressante pour comprendre cette dynamique du Surmoi sur la gestion des perceptions angoissantes. Sa théorie du processus ironique est basée sur une expérience qu'il a menée en 1987. En demandant à des participants de ne pas penser aux ours blancs, il a étudié les mécanismes de la mémoire. Il a découvert qu'en tentant de ne pas penser consciemment aux ours blancs, les participants avaient tendance à devenir obsédés à ne pas y penser (Wegner, 1989,

2003). Wegner (1994) en est venu à analyser les mécanismes de suppression de la mémoire et à former cette théorie ironique, laquelle est utile pour comprendre en quoi ces mécanismes peuvent être liés aux angoisses. Il a donc construit sa théorie sur deux mécanismes : un premier, inconscient, capable de faire de la suppression, lequel mécanisme demande à un second, conscient, d'identifier la pensée intrusive à supprimer. Il précise que ce processus est souvent lié à des troubles obsessifs-compulsifs (Wegner, 1989).

En d'autres termes, le processus ironique implique que les individus tentent de penser à autre chose que le sujet à éviter, mais en même temps, ils vont vérifier sporadiquement si la pensée est encore présente, amenant du même coup la pensée en surface. La limite de cette théorie c'est qu'elle est élaborée sur une pensée simple alors que la plupart des pensées supprimées sont des pensées généralement complexes.

Le contrôle mental apparaît, selon Wegner et Pennebaker (1993), quand une personne supprime une pensée, rejette un désir, réprime une envie, inhibe une émotion ou tente toute sorte d'influence sur son état mental. Le processus ironique met en évidence la dualité et la contradiction qui existe entre la suppression d'une image mentale de la mémoire, les processus inconscients normalement utilisés pour le faire, ainsi que la nécessité de reconnaître consciemment cette image pour se concentrer à la supprimer.

Leur perspective identifie les défenses psychiques comme étant les mécanismes de contrôle que les individus utilisent dans le but d'éviter ou de manipuler des états mentaux, lesquels sont fortement motivés à être influencés.

« Le contrôle mental est très important pour supporter efficacement les interactions sociales. Que ce soit dans le but d'influencer les autres, de laisser une impression particulière ou tout simplement pour obtenir quelque chose, le contrôle de la pensée est une étape nécessaire. Les stratégies sociales qui impliquent quelconque tromperie, après tout, entraîneront la manipulation de l'état mental d'autrui de manière à pouvoir, à tout le moins, rester cohérent avec le message destiné à cette personne. » (Wegner et Pennebaker, 1993, p.6).

Ce n'est pas toujours évident de savoir si un changement d'état mental vient d'un mécanisme intentionnel de contrôle ou si c'est tout simplement une activité mentale

appropriée. En d'autres termes, la question que l'on se pose lorsqu'on observe une personne dans cet état est : « est-ce que cet homme contrôle sa colère ou [...] s'est-il tout simplement calmé ? » (Wegner et Pennebaker, 1993, p.7).

Si, par le passé, les mécanismes de défense ont été développés et décrits par les approches classiques comme étant des « contreforces » aux pulsions inconscientes (Fenichel, 1945), la psychanalyse contemporaine les aborde dans leur rôle de défense de l'estime de soi et de la protection de l'auto organisation (Cooper, 1998). D'ailleurs, les approches exploratoires sur les mécanismes de défense ont beaucoup évolué (Cramer, 1998, 2000 ; Horowitz, 1988 ; Vaillant, 1992). Certaines méthodes permettent de mieux repérer les mécanismes de défense : les classements lors d'interviews cliniques (Perry et Cooper, 1989 ; Vaillant, 1971), le codage de matériel narratif (Cramer, 1991b) et la méthodologie Q (Davidson et MacGregor, 1996 ; Haan, 1985 ; Roston, Lee et Vaillant, 1992).

Les mécanismes de défense ne sont pas l'apanage de la psychanalyse. Plusieurs leaders dans la recherche de la psychologie cognitive acceptent la prémissse d'un processus mental agissant hors de la conscience (Greenwald, 1992 ; Jacoby, 1991 ; Kihlstrom, 1987 ; Roediger, 1990 ; Schacter, 1987). En psychologie sociale, on a ainsi renommé les mécanismes de défense :

<i>La projection</i>	=	<i>L'attribution</i>
<i>Le déplacement</i>	=	<i>Les boucs émissaires</i>
<i>L'isolation défensive</i>	=	<i>La réduction de la dissonance</i>
<i>La formation réactionnelle</i>	=	<i>Le stratagème de self-représentation</i>
<i>Le déni</i>	=	<i>L'illusion positive</i>
<i>L'annulation rétroactive</i>	=	<i>La pensée contrefaite</i>

Comme le disent Paulus, Fridhandler et Hayes 1997, « les psychosociologues ont commencé à s'attaquer à la gamme quasi complète des défenses psychanalytiques, mais avec des étiquettes différentes » (Paulus, Fridhandler et Hayes, 1997, p.564). Quant à Baumeister, Dale et Sommer (1998), ils ont identifié des recherches contemporaines en psychologie sociale qui démontrent avec évidences l'utilisation de mécanismes de défense dans des situations où l'estime de soi est menacée (que l'on peut comparer au

concept de « sauver la face » chez les chinois). Ça renforce le choix de cette théorie pour observer la gestion de la colère dans un contexte de leadership entre un individu (le manager chinois) et un groupe ou un subalterne (lien social au travail).

Cette théorie a d'ailleurs été utilisée dans des recherches sur le terrain auprès d'individus en Chine. Par exemple, dans une recherche de Miao (2010) portant sur les mécanismes de défense d'étudiants universitaires chinois<sup>36</sup>, on conclut que les défenses prédominantes chez les jeunes adultes sont l'*identification* et la *projection*. Ces étudiants ont eu tendance à utiliser des défenses propres à leur âge dans des situations positives alors qu'ils utilisent des défenses d'âge antérieur lors de situations négatives. Selon Miao, il n'y a pas de différence entre les sexes en général, mais lorsque mis en situations négatives, les hommes ont tendance à faire davantage de *projection* et moins de *déni* que les femmes. L'*identification* semble toutefois la défense la plus efficace pour réduire le niveau d'anxiété chez ces individus. Si la théorie s'applique en Chine, l'intérêt qu'elle suscite vient des différences entre les mécanismes de défense prédominants qui sont utilisés selon les circonstances.

### **3.5.2 La théorie des mécanismes de défense et de *coping***

Pour cette recherche, nous utilisons autant le modèle de Plutchik, pour les émotions, que sa classification des mécanismes de défense et de *coping*. Toutefois, l'approche de Plutchik sur les mécanismes de défense repose sur la catégorisation des défenses psychiques de George Eman Vaillant. La théorie de Vaillant (1977/1995, 1992, 1993), qui comporte 4 niveaux de mécanismes de défense, classifie les mécanismes selon leur degré de maturité et de conscience. De plus, les définitions qu'il donne des mécanismes de défense permettent d'avoir un outil utile, transposable et flexible pour analyser et comprendre la manière dont les managers chinois disent avoir répondu ou réagi à la colère (et son angoisse sous-jacente) lorsque cette émotion a été suscitée par un subalterne.

---

<sup>36</sup> Sur un échantillon de 90 individus en utilisant un test DMM (Defense Mechanism Manual, Cramer (1991a)).

Les mécanismes de défense, dans l'approche psychanalytique freudienne, sont des stratégies inconscientes dont le but est de faire diminuer ou supprimer toute angoisse pouvant menacer l'intégrité ou la constance psychologique des individus (Laplanche et Pontalis, 1973). Ces mécanismes permettent aussi la transformation et la gratification des désirs non-acceptables. Selon la théorie, tous les individus sains utilisent des mécanismes de défense. La défense du Moi devient pathologique quand son utilisation est persistante ou inadaptée. Cette façon d'aborder les mécanismes de défense considère que ceux-ci servent à réduire les angoisses liées aux entités du Ça et du Surmoi (Vaillant, 1977/1995).

Il y a deux processus qui s'activent : un primaire, l'autre secondaire. D'abord, le processus primaire est inconscient. Les pensées ne sont pas organisées de manière cohérente, les sentiments peuvent moduler et les contradictions ne sont pas en conflit ou ne sont pas perçues comme telles. En contraste, le processus secondaire est conscient et les pensées sont organisées de manière cohérente avec des limites claires et fortes. Ces deux processus, selon Vaillant (1977/1995, 1992, 1993), introduisent 4 différents niveaux de classement dans les mécanismes de défense :

- Niveau I : les défenses pathologiques (déni psychotique, projection délirante) ;
- Niveau II : les défenses immatures (fantasme, projection, agression passive, *acting out*) ;
- Niveau III : les défenses névrotiques (Intellectualisation, formation réactionnelle, dissociation, déplacement, répression) ;
- Niveau IV : les défenses matures (humour, sublimation, suppression, altruisme, anticipation).

Chaque mécanisme de défense a sa propre définition. Ceux qui sont mentionnés dans cette section le sont à titre indicatif. En introduisant son concept de processus primaire (inconscient) et de processus secondaire (conscient) dans les mécanismes de défense, Vaillant (1977/1995) se démarque des auteurs en psychanalyse qui les considèrent surtout comme étant inconscients.

Dans les différents niveaux de classement des mécanismes de défense, il y a donc plusieurs mécanismes qui sont définis, certains montrant un caractère de conscience plus élevé au fur et à mesure que l'on abord les niveaux supérieurs III et IV. Puisque les définitions de ces mécanismes sont nombreuses, nous présentons à l'Annexe B la description des différents niveaux de défenses de la théorie de Vaillant (1977/1995), ainsi que la liste des définitions qu'il donne des mécanismes de défense.

Selon Plutchik (1979), les défenses proviennent des émotions de base. Ces émotions apparaissent selon les circonstances et selon l'état mental des individus. Par rapport à l'exercice du leadership, il y a un processus à observer :

« La personnalité et l'expérience de vie affectent radicalement la capacité d'exercer du leadership. Les demandes et les frustrations expérimentées durant la vie contribuent au développement de mécanismes de défense, lesquels influencent la nature de la personnalité. Et la nature de ces mécanismes de défense affecte la capacité des individus à rester stables sous le stress et à tolérer les incertitudes liées aux positions de leadership ». (Khaleele et Woolf, 1996, p.10).

Paulhus (1991) ajoute que les individus, pour protéger leur Moi, vont avoir tendance à surestimer leur performance dans une gamme variée de comportements désirés tout en sous-estimant la présence chez eux de comportements non désirables, ce qui est en soi une forme de déni ou de tromperie face à soi-même. C'est lié, selon lui, à une perte d'estime de soi.

### 3.5.3 Le *coping*

Le *coping* est le terme utilisé pour décrire les stratégies d'ajustements psychiques que font les individus de manière plus consciente afin de faire face à une situation stressante. Les stratégies de *coping* sont, « selon Lazarus et Folkman (1984), "[d]es efforts cognitifs et comportementaux, constamment changeants, destinés à gérer les exigences internes et/ou externes spécifiques qui sont perçues comme menaçant ou débordant les ressources d'une personne" » (Grebot, Paty et Girard Dephanix, 2006, p.316, citant Lazarus et Folkman, 1984). « Les concepts de défense et de *coping* s'inscrivent donc dans des champs théoriques très différents : champ psychanalytique

pour les mécanismes de défense et champ cognitivo-comportemental pour les stratégies de *coping*. » (Grebot, Paty et Girard Dephanix, 2006, p.316). En somme, les mécanismes de défense et le *coping* font le lien entre l'approche psychanalytique et l'approche cognitivo-comportementale.

Haan (1969, 1977) a clarifié la différence entre les deux concepts. Il stipule que les mécanismes de défenses sont involontaires, rigides et déformant la réalité alors que les mécanismes de *coping* sont flexibles, délibérés et tiennent compte de la réalité. Si les mécanismes de défenses sont des formes de négation (de la logique, de la causalité, de la réalité, etc.), les stratégies de *coping* sont orientées vers la résolution des problèmes courants. De plus, selon Haan (1977), si les mécanismes de défense ont pour fonction de maintenir l'angoisse à un niveau tolérable, les stratégies de *coping* ont pour fonction de permettre à l'individu de réduire, de supporter ou de maîtriser les perturbations créées par une situation. De plus, ajoute-t-il, les mécanismes de défense ont une origine passée et inconsciente alors que les stratégies de *coping* sont des tentatives conscientes pour s'adapter à des problématiques actuelles.

Cramer (1998, 2000) voit les mécanismes de défense, qui sont plus dispositionnels, comme étant issus d'un processus inconscient qui tend vers des défenses matures avec le temps. Elle considère que le *coping*, plus situationnel, serait un concept stratégique conscient. Dépendamment de quelle partie du processus il est question, Cramer (1998a) établit qu'il existe des différences plus ou moins importantes entre les deux concepts. Dans le Tableau 3.3 ci-bas, on peut voir les différences entre les deux théories selon Cramer (1998a).

Cette approche a été débattue. Par exemple, Newman (2001) rejette la position de Cramer (1998a) dans sa distinction entre *coping* et défense. Selon lui, les différences réelles entre *coping* et mécanisme de défense ne sont pas assez claires pour dire que ce sont des concepts différents parce que certains mécanismes de *coping* n'ont pas les deux critères définis par Cramer pour valider qu'ils se distinguent des mécanismes de défense. Chabrol et Callahan (2013) considèrent aussi que cette classification est artificielle, étant donné que les défenses centrées sur les cognitions agissent

indirectement sur les émotions ; tout comme les émotions peuvent recourir à des processus cognitifs.

Cependant, l'idée de Cramer est intéressante pour une recherche qualitative parce que cela ouvre la porte à un modèle plus flexible et plus crédible par rapport à l'interprétation des données, tel que supporté par Ihilevich et Gleser (1995).

**Tableau 3.3 : Différences entre *coping* et mécanismes de défense**

*Coping* et Mécanismes de défense : *Comment diffèrent-ils* ?

Processus de <i>coping</i>	Mécanisme de défense	Différence
Conscient	Inconscient	Importante
Utilisé intentionnellement	Non intentionnel	Importante
Situation déterminée	Dispositionnel	Peu importante
Non hiérarchique	Hiérarchique	Peu importante
Associé à la normalité	Associé à la pathologie	Pas de différence dans une situation contrôlée

Source : Cramer (1998a).

Pourtant, selon la définition de Cohen et Lazarus (1979), le *coping* prend en considération les mécanismes de défenses et les efforts orientés vers l'action et les processus intrapsychiques. Cela permet de gérer (maîtriser, tolérer, réduire, minimiser) les exigences environnementales et internes, ainsi que les conflits qui subsistent entre ces exigences. Le *coping* n'est pas figé dans le passé et peut évoluer avec l'expérience. Le *coping* et la défense peuvent également porter autant sur des processus de maîtrise de soi que pour permettre de lutter contre des événements extérieurs. Cohen et Lazarus (1979, 1983) définissent 4 aspects du *coping* :

- La recherche d'informations ;
- L'inhibition de l'action ;
- La recherche de soutien social ;
- Les processus intrapsychiques (réévaluation de la situation, processus de défense).

Il y aurait plusieurs variantes de stratégies de *coping*, lesquelles diffèrent souvent par quelques détails dans les définitions. Leur classification formelle en une architecture uniforme n'obtient pas encore le consensus de la communauté scientifique (Weiten,

2014). Par contre, on s'entend sur 3 catégories principales dans lesquelles elles peuvent se regrouper (Weiten et Lloyd, 2008 ; Weiten, 2014) :

- Les stratégies cognitives : Celles qui impliquent un changement de mode de pensée ou de révision des pensées (aussi nommées en anglais *appraisal-focused strategies*) ;
- Les stratégies comportementales : Celles qui impliquent une modification du comportement et des actions afin de régler un problème (aussi nommées en anglais *problems-focused strategies*) ;
- Les stratégies affectives : Celles qui impliquent une altération des émotions dans le but de tolérer ou d'éliminer le stress (aussi nommées en anglais *emotional-focused strategies*).

Lazarus et Folkman (1984) mentionnent que les stratégies cognitives fonctionnent sur deux modes : l'un primaire et l'autre secondaire. Le mode primaire survient au moment où une menace est identifiée et que l'individu se demande consciemment comment la menace apporte-t-elle des conséquences en se disant que tel événement n'est pas important ; ou que tel autre est bénéfique ; ou stressant. Le mode secondaire, quant à lui, survient de manière concomitante au mode primaire. Il réagit selon l'évaluation du stress provoqué par la menace en initiant des pensées motivatrices et constructives, si l'individu est de nature optimiste ou évalue les conséquences comme peu néfastes ; ou des pensées inhibitrices ou négatives, si l'individu est de nature pessimiste ou dépressive et évalue les conséquences comme pouvant être néfastes ou insurmontables.

Lazarus et Folkman (1984) complètent leur analyse en mentionnant que les stratégies comportementales et affectives ont tendance, consciemment, à éviter d'altérer son mode de pensée et à plutôt se concentrer sur les comportements appropriés pour régler un problème ou à gérer les émotions perturbatrices. Voici, par exemple, des stratégies de *coping* centrées sur le problème et sur l'émotion :

- Planification de solutions et résolutions (focalisation sur le problème) : analyser la situation pour obtenir des solutions et entreprendre des actions pour corriger le problème. Par exemple consulter et prospecter des informations pour trouver une ressource.
- *Coping* de confrontation (focalisation sur le problème) : prendre des mesures actives et radicales (souvent accompagnées de colère et d'une prise de risque importante) pour changer la situation.

- Recherche de soutien social (focalisé sur le problème et/ou l'émotion) : tenter d'obtenir des informations ou du soutien émotionnel.
- Distanciation (focalisé sur l'émotion) : faire un effort cognitif pour se distancer de la situation ou pour changer de point de vue.
- Evitement-échappement (focalisé sur l'émotion) : pensées magiques sur la situation ou fuir le problème.
- *Self-control* (focalisé sur l'émotion) : tenter de moduler ses sentiments ou ses actions, cacher ses émotions.
- Acceptation de responsabilité (focalisé sur l'émotion) : reconnaître son rôle dans le problème et essayer de modifier les choses dans le sens de sa responsabilisation dans le futur.
- Réappréciation positive (focalisé sur l'émotion) : positiver, tenter de donner une nouvelle signification à la situation afin de s'améliorer, utiliser l'expérience.

Plutchik (1995) règle un peu la question en proposant que les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* soient dérivés des émotions. Au départ, à partir de son modèle, Plutchik associe à chaque mécanisme de défense une stratégie de *coping* correspondante. Toutefois, il précise que si un individu utilise fréquemment la *répression* comme défense, cela ne veut pas dire nécessairement qu'il utilisera l'*évitement* comme mode de *coping* conscient. Plutchik, dans son modèle, donne les définitions suivantes aux diverses stratégies de *coping* :

*Évitement* : Tentative pour résoudre un problème en évitant la personne, en évitant la situation susceptible d'avoir créé le problème, en stoppant la pensée qui y est associée ou en détournant l'attention du problème.

*Minimalisation* : Tentative de résoudre le problème en considérant qu'il n'est pas aussi important que d'autres le pensent.

*Substitution* : Tentative de résoudre le problème en optant pour des activités agréables qui n'ont pas de liens ensembles (par exemple : réduire la tension liée à un problème en utilisant la méditation, l'exercice ou l'alcool).

*Soutien social* : Recherche de soutien social et d'aide auprès d'autrui pour résoudre un problème.

*Remplacement* : Résoudre un problème en améliorant une faiblesse ou une insuffisance qui existe, soit en la personne, soit dans la situation.

*Recherche d'information* : Recueillir le plus d'informations possibles sur le problème avant d'agir ou prendre une décision.

*Rejet sur autrui* : Attribuer la responsabilité d'un problème à une autre personne ou au « système ».

*Renversement* : Résoudre un problème en faisant l'opposé de ce que la personne ressent (en souriant, par exemple, quand elle ressent de la peur ou de la colère).

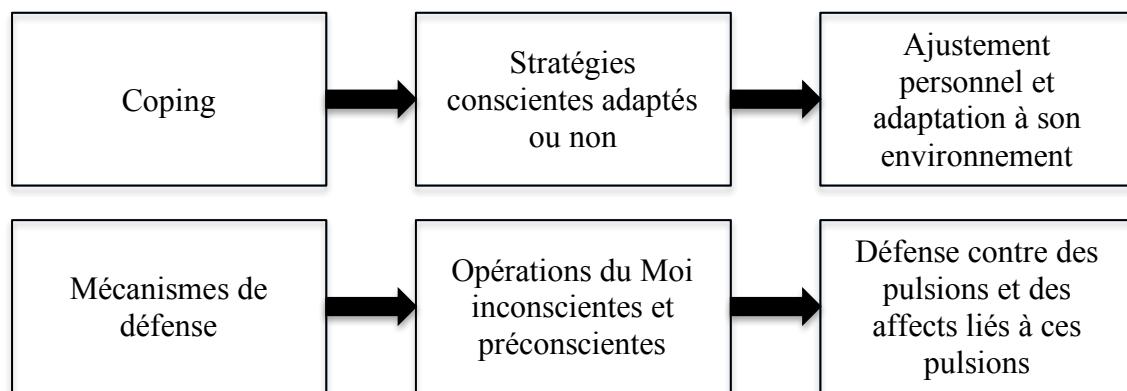
Avant l'étude de Grebot, Paty et Girard Dephanix, finalisée en 2006, « l'approche théorique de Plutchik n'a fait l'objet d'aucune étude de validation empirique dans le cadre des recherches peu nombreuses qui ont étudié les relations entre défenses et *coping* » (Grebot, Paty et Girard Dephanix, 2006, p.317). Leur étude mentionne les recherches d'Erickson, Feldman et Steiner (1997), Hersoug, Sexton et Hoglen (2002) et de Callahan et Chabrol (2004), lesquelles ont toutes utilisé une méthodologie par questionnaire pour leurs recherches sur les mécanismes de défense. Grebot, Paty et Girard Dephanix ont observé que ces recherches ont mis en évidence des corrélations entre certains mécanismes de défense et les stratégies de *coping*. Ils ont donc tenté de valider les liens entre eux.

Selon les résultats de la recherche de Grebot, Paty et Girard Dephanix (2006), il semble que 4 défenses ne sont pas corrélées : la *répression*, l'*isolation*, le *déni* et la *dissociation*. Certaines défenses sont liées à une seule stratégie de *coping* : l'*humour* et le *soutien social* ; l'*idéalisation* et l'*évasion* ; l'*agression passive* et l'*évasion* ; l'*activisme* et la *confrontation* ; la *dévaluation-omnipotence* et la *confrontation* ; puis, la *rationalisation* et la *confrontation*. Cela donne pour résultats que ces chercheurs ont été en mesure de valider partiellement les recherches de Callahan et Chabrol (2004), à savoir que : 1) Il y a une relation entre le *coping* de *remplacement* et deux mécanismes de défense, soit la *sublimation* et l'*anticipation* ; 2) Il y a une relation entre le *coping* d'*évitement* et les défenses névrotiques et immatures ; 3) Puis, leur recherche valide partiellement le modèle de Plutchik pour : a) L'*annulation rétroactive* et le *coping* d'*évitement* ; b) Le *fantasme* et le *coping* de *responsabilisation* ; c) La *sublimation* et le

*coping de remplacement* ; d) Le *sublimation* et les *coping de responsabilisation* et de *remplacement* ; et e) L'*annulation* et le *coping de responsabilisation*. Finalement, il n'y aurait pas de lien entre le *déni* et quelconque stratégie de *coping*.

En somme, les mécanismes de défense et de *coping* se complètent (Voir la Figure 3.8), mais se différencient dans leur mode opératoire, les premiers étant plus instinctuels et moins conscients, alors que le *coping* est davantage conscient et adapté à l'environnement.

**Figure 3.8 : Différences entre le *coping* et les mécanismes de défense.**



De nos jours, l'idée de classifier les mécanismes de défense comme faisant partie d'un processus inconscient n'est pas adaptée et ne correspond pas aux conclusions des recherches récentes sur le sujet. Henri Chabrol (2005) considère qu'il y a des mécanismes de défense inconscients et d'autres conscients selon les circonstances et selon les individus :

« D'abord, l'opposition entre les mécanismes de défense, automatiques et inconscients, et les processus de *coping*, mis en jeu volontairement et consciemment, dichotomise assez artificiellement les opérations mentales et ne rend pas compte de leur complexité qui laisse la place à des processus mentaux intermédiaires, dont les degrés de conscience et d'intentionnalité sont variables.

Ensuite, défense et *coping* coexistent en chacun de nous. L'opposition entre les défenses qui seraient pathologiques et le *coping* qui seraient adaptatifs est maintenant dépassée. Défense et *coping* peuvent être des processus adaptatifs ou mal

adaptatifs. Ce caractère fonctionnel ou dysfonctionnel dépend à la fois du type de défense ou de *coping*, de l'intensité et de la durée de sa mise en jeu, mais aussi du contexte interne et externe de leur mobilisation et des interactions éventuelles entre défense et *coping*.

Enfin, défense et *coping* s'activent habituellement conjointement ou successivement et contribuent ensemble à notre adaptation aux difficultés de la vie quotidienne, comme aux situations difficiles de la vie ou aux traumatismes majeurs.

Défense et *coping* constituent donc deux dimensions entremêlées de nos moyens de faire face aux problèmes intérieurs et extérieurs qu'il est important de prendre en compte simultanément pour la compréhension du sujet en souffrance comme pour la compréhension des facteurs contribuant à la santé. Il paraît également évident que les interventions thérapeutiques pour les sujets en souffrance peuvent bénéficier d'une approche intégrative visant à l'amélioration conjointe du système de défense et de *coping* du sujet. » (Chabrol, 2005, p.31).

La position de Chabrol (2005) concernant les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* est celle que nous préconisons pour comprendre notre sujet de recherche et pour investiguer les processus mentaux pour gérer la colère dans un contexte d'exercice du leadership. Nous nous servons de ces concepts pour nous aider à interpréter et comprendre les différents comportements exprimés par les participants et les différentes justifications fournies par eux. À l'aide de cette classification et de ces définitions, nous pourrons mettre des mots et une structure aux processus mentaux qui ont lieu lorsque la colère suscite des angoisses en lien avec le leadership à exercer. De plus, la théorie de Plutchik (1995) intègre ensemble les notions de défense et de *coping* pour comprendre leurs liens avec les émotions.

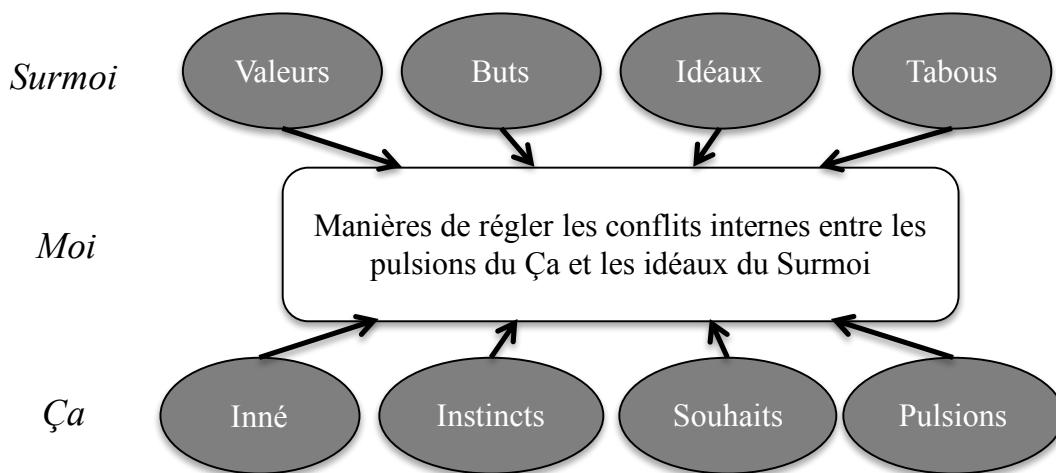
Ainsi, l'analyse des mécanismes de défense et des stratégies de *coping* se fait dans le récit des acteurs, lesquels tentent de se remémorer les comportements et les pensées qu'ils ont eus au moment des événements vécus. En procédant à une introspection ou à l'aide d'une technique d'investigation qui les incite à se souvenir des événements, il est possible pour les individus de ramener à la conscience des comportements et des pensées qui ont pu être inconscientes ou préconscientes au moment où ils ont ressurgi. Si les comportements et les pensées qui sont survenus l'ont été de manière spontanée, impromptue, instinctive ou soudaine, on peut les considérer comme ayant été inconscients ou préconscients au moment des événements et ils se classifient alors

comme des mécanismes de défense. Si les comportements et les pensées sont survenus de manière planifiée, prévue, délibérée ou comme habitude, on peut les considérer comme ayant été conscients au moment des événements et ils se classifient alors comme une stratégie de *coping*.

### 3.5.4 La synthèse sur la théorie des mécanismes de défense et de *coping*

L'intérêt de l'utilisation de la théorie sur les mécanismes de défense vient de ses liens étroits avec l'approche psychodynamique. Par exemple, la ventilation est une façon de changer l'intensité d'une émotion et de la réguler afin de mieux s'adapter aux pressions anxiogènes vécues de l'intérieur. La modulation de cette intensité s'agence bien avec le concept en trois dimensions proposé par la théorie psychoévolutive des émotions.

**Figure 3.9 : Modèle de règlement de conflits basé sur les concepts freudiens.**



Source : Traduction libre de Minsky (2006).

Dans la théorie psychanalytique, les mécanismes de défense sont considérés comme des processus, surtout inconscients, déployés par le Moi lorsqu'il fait l'arbitrage entre les angoisses névrotiques du Ça et les angoisses morales du Surmoi. Par contre, dans la théorie psychodynamique moderne, plusieurs mécanismes de défense peuvent être préconscients ou peuvent être ramenés à un état conscient par l'introspection ou le rappel à la mémoire des événements. Toutes les définitions apportées par les divers auteurs (A. Freud, 1936 ; Plutchik, 1995 ; Vaillant, 1977/1995, Chabrol et Callahan,

2013 ; Chabrol, 2005) sur les mécanismes de défense comportent deux volets d'application qui peuvent s'analyser : un comportement pour activer une défense face au processus affectif ; une justification, pour activer une défense face au processus cognitif. En d'autres termes, un mécanisme de défense comporte un volet lié à une action pour se protéger des angoisses ainsi qu'une pensée (ou un schème cognitif) pour justifier cette action.

À cet égard, Vaillant (1977/1995, 1992, 1993) apporte beaucoup de profondeur à la théorie en répertoriant 28 mécanismes de défense répartis sur 4 différents niveaux de maturité et de conscience. En fait, Vaillant (1977/1995) considère que certains mécanismes de défense sont inconscients (les immatures) alors que d'autres sont davantage préconscients, sinon conscients (les matures). Dans le cadre d'une recherche sur le leadership, surtout dans le cadre du management chinois, il est important de comprendre les actions qu'un leader fait et les justifications qu'il se donne lorsque vient le temps de gérer ou de réguler une émotion qui pourrait créer des angoisses à l'intérieur de lui. Nous faisons d'ailleurs un lien entre la philosophie Chinoise, le leadership et les concepts psychodynamiques quand nous remarquons que Confucius place sa perception de la dynamique psychique interne (l'équivalent du *Self* Occidental) au centre des relations qui évoluent constamment à l'intérieur d'un cercle de connaissances (comme par exemple les collègues ou le *Guānxì*).

Il faut savoir toutefois user de prudence lorsque l'on tente d'utiliser cette approche. Bien qu'il faille être un psychanalyste pour identifier clairement un mécanisme de défense inconscient, les approches modernes montrent qu'il est possible, pour chacun de nous, d'identifier des mécanismes de défense lorsqu'ils sont conscients. Le fait de savoir qu'il existe un lien entre les angoisses, les actions et la personnalité supporte les motifs pour utiliser de tels outils pour tenter de comprendre les origines des actions et des décisions qui sont au niveau conscient ou préconscient. Cette théorie permet de catégoriser des comportements déployés par l'individu selon qu'ils s'apparentent ou pas aux divers mécanismes identifiés par la théorie. Elle permet de comprendre les liens entre ceux-ci et les émotions. Dès lors, cette théorie est accessible au chercheur qui n'est pas

psychanalyste lorsqu'elle porte sur des informations préconscientes et conscientes exprimées par les répondants qui participent à une collecte de données organisée.

C'est pourquoi l'apport de la théorie sur les stratégies de *coping* permet de faire le lien entre le caractère préconscient et conscient des mécanismes de défense et le caractère conscient des stratégies d'adaptation volontaires qu'est le *coping*. Grâce à Plutchik (1995), qui est de nouveau sollicité, nous avons un cadre théorique plus accessible et plus pratique pour utiliser autant les principes de la théorie des mécanismes de défense que ceux de la théorie des stratégies de *coping*.

En effet, Plutchik (1995) propose des définitions qui intègrent les deux approches. Il simplifie également leur nombre en se concentrant sur celles qui sont les plus aisées à manipuler et à analyser pour les recherches qui ne sont pas issues du domaine de la psychologie, ce qui est le cas de cette recherche dans le domaine de la gestion. De plus, le nombre restreint de son modèle facilite le codage des mécanismes et des stratégies identifiées car les définitions sont plus distinctes entre elles que ne le sont celles des autres modèles comportant des listes plus longues de définitions de mécanismes de défense et de stratégies de *coping*.

De plus, l'étude de Grebot, Paty et Girard Dephanix (2006) est venue valider empiriquement l'identification de la plupart des liens entre les mécanismes de défense et de *coping* proposés par Plutchik. Sur le plan théorique, pour les mécanismes et les stratégies qui ne sont pas encore corrélés, nous nous contenterons de faire ressortir les contradictions entre les comportements réels décrits par les sujets et les justifications qu'ils fournissent pour tenter d'établir si cela pourrait alors ressembler aux définitions proposées.

### **3.6 LE CADRE CONCEPTUEL**

La question de recherche « *Comment les managers chinois gèrent-ils leur colère lorsqu'ils doivent exercer du leadership auprès d'un subalterne ?* » nous amène à intégrer : 1) le leadership, 2) la gestion de la colère, et 3) les mécanismes de défense et les stratégies de *coping*. Si on décortique la question de recherche, l'aspect du « *comment* » nous incite à investiguer le processus avec lequel la gestion de la colère est

gérée. L'aspect « *exercer du leadership* » est la finalité de ce processus, laquelle implique des intentions, conscientes ou préconscientes. Puisque nous sommes dans le domaine de l'analyse de l'intériorité psychique des individus, nous sommes alors dans un paradigme interprétatif à schème compréhensif, comme nous l'avons vu plus tôt. Cela nous incite à utiliser l'approche psychodynamique, pour le faire, selon les arguments déjà exprimés.

Les théories sur les mécanismes de défense et de *coping*, d'une part, et la théorie psychoévolutive sur les émotions, d'autre part, viennent encadrer théoriquement les concepts abordés sous cette approche psychodynamique. Ensemble, ces approches nous permettent d'avoir un regard différent pour comprendre les expériences émotionnelles colériques vécues par les managers en lien avec le leadership qu'ils ont senti devoir exercer. En effet, les théories sur les mécanismes de défense et de *coping* nous donnent des définitions et un cadre théorique avec lesquels nous pouvons interpréter plus aisément les informations recueillies. Bien que ces théories ne puissent être utilisées sous un schème explicatif, nous les utilisons dans un schème compréhensif afin de plutôt comprendre les comportements des managers chinois et les justifications qu'ils se sont donnés lorsqu'ils ont dû gérer leur colère. De plus, la théorie psychoévolutive des émotions offre un cadre théorique et conceptuel fort utile pour organiser, structurer et visualiser les liens entre les comportements et les justifications interprétées à l'aide des définitions fournies par les théories des mécanismes de défense et de *coping*. Comme le mentionnent Chabrol et Callahan (2013), les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* ne sont pas seulement concurrents, mais ils sont aussi complémentaires et coexistent chez les individus. Ils aident, ensemble, à avoir une vision plus globale du récit des individus par rapport aux difficultés internes et externes vécues. Dans le cadre de cette thèse, cela nous permet de faire une analyse interprétative et compréhensive des processus mentaux des managers chinois étudiés pour gérer cette colère dans un contexte d'exercice du leadership en gestion.

À la lumière du cadre théorique que nous venons de voir, on peut synthétiser les notions liant le leadership et la gestion de la colère dans la perspective d'une approche psychodynamique axée sur l'étude des mécanismes de défense et de *coping* chez les

managers chinois. Michael Lewis (2008) affirme que toutes les expériences émotionnelles d'un individu impliquent un processus d'évaluation interprétative du contexte, du comportement des autres et de la culture, en incluant l'interprétation de ses états intérieurs. À propos des états intérieurs, il s'agit de savoir l'impact des différentes pressions anxiogènes chez les individus étudiés et de comprendre en quoi cela va aussi influencer leurs processus mentaux en fonction de l'évaluation du contexte.

Selon Izard, Libero, Putnam et Haynes (1993), l'index des expériences émotionnelles est relié à des traits spécifiques de la personnalité. Izard (1991) a identifié cinq prémisses qui cadrent la compréhension des relations entre la personnalité et les émotions :

- 1- Chaque émotion de base a ses propres propriétés motivationnelles ;
- 2- L'expression des émotions et les expériences émotionnelles présentent une certaine stabilité et continuité ;
- 3- Le processus d'activation des émotions est propre à chaque individu ;
- 4- Chaque émotion a tendance à former une relation stable avec certaines autres émotions ;
- 5- Chaque émotion tend à former un lien particulier avec des pensées et des souvenirs pour former une structure cognitivo-affective.

Watson et Clark (1992), de leur côté, mettent l'emphase sur la personnalité comme étant la cause et la source de l'influence des émotions. D'autres chercheurs (Blumberg et Izard, 1986 ; Cicchetti, 1990 ; Izard, 1972) disent que l'environnement malsain ou abusif (vécu, par exemple, dans l'enfance) peut créer des distorsions inappropriées dans la façon dont un individu fait des associations entre une émotion, sa pensée et l'action, ce qui contribue au développement de problèmes psychopathologiques qui dureront dans le temps. Par exemple, Habib (2012) dit que le contexte socio-émotionnel vécu lors de différents stades de vie a eu un impact sur la prise de décision, tant durant l'enfance, l'adolescence que durant la vie adulte. Ceci serait particulièrement effectif quand les décisions portent sur la prise de risque (Habib, 2012). Nous estimons que nous devons faire une investigation qui questionne également le contexte dans lequel la personne a évoluée pendant sa vie.

Quand il est question des émotions, on doit s'assurer de faire la différence entre gérer et réguler les émotions. Par exemple, réguler vient du terme en anglais « *regulation of*

*emotion* » alors que dans le langage courant en français, on parle davantage de gestion des émotions. Dans le cas de la colère, il est bien de spécifier qu'elle s'exprime et se gère autant dans un contexte social que dans une perspective personnelle, et ce tout en tenant compte des risques liés à la perception des autres et de son intégration dans un groupe. De plus, on ne peut pas étudier la colère sans l'observer en lien avec les autres émotions qui peuvent avoir une influence sur la manière de gérer cette colère, ce qui explique l'intervention du modèle de Plutchik. Puis, on peut analyser les spécificités du leadership chinois par rapport à la colère en fonction des modèles sur les mécanismes de défense et de *coping*.

Nous introduisons dans cette section le cadre conceptuel sur lequel repose la méthodologie de recherche. Il est construit sur les quatre concepts suivants : la définition la plus commune du leadership, pour orienter la recherche sur la fonction et l'objectif recherché derrière l'ensemble du processus ; la théorie psychoévolutive des émotions, pour comprendre le processus affectif lié à la colère ; l'approche de Plutchik sur les mécanismes de défense et de *coping*, pour comprendre les réactions permettant une gestion de la colère ; le tout dans un cadre qui utilise l'approche psychodynamique pour comprendre les processus du cognitif et de l'affectif qui sont liés à l'évaluation d'un événement vécu par des managers chinois.

### **3.6.1 Les concepts du cadre conceptuel**

#### *La définition du leadership*

Cette recherche porte d'abord sur la compréhension d'une composante émotive et psychique qui survient quand un manager exerce du leadership. La définition du leadership que nous choisissons pour cette recherche est la traduction de celle de Northouse (2013) que nous avons identifié au début de la revue de la littérature :

***Le leadership est un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus pour atteindre un objectif commun***

L'arrimage des théories se fera en fonction de cet objectif visé par les managers chinois lorsqu'ils gèrent leur colère émergeant d'un événement déclencheur vécu avec un

subalterne. Cette définition permet de simplifier l'analyse et la compréhension des intentions des managers lors du processus étudié et de pouvoir cibler les processus mentaux qui ont eu lieu afin d'atteindre leur objectif d'exercer du leadership au travail plutôt que de l'autorité.

### *La théorie psychoévolutive des émotions*

La compréhension du processus de la gestion de la colère, dans un contexte de l'exercice du leadership, nous amène à intégrer la théorie psychoévolutive des émotions avec celles sur les mécanismes de défense et de *coping*. Les concepts s'intègrent bien. Berkowitz (1989, 1993a, 1993b, 1993c, 1999) est un de ceux qui fait des liens entre la colère et les mécanismes de défense lorsqu'il stipule que ce qui amène à gérer la colère est parfois inconscient et en dehors d'évaluation de quelconques objectifs à atteindre. Il montre l'exemple du déplacement de l'hostilité comme un phénomène suivant cette logique.

Certains individus sont prédisposés à être en colère et à exprimer des sentiments hostiles avant d'avoir quiconque à blâmer. Ils ont de l'hostilité préalable à l'intérieur d'eux et ils sont tout simplement prêts à laisser sortir des épisodes de colère envers une personne accessible et disponible. Selon cet auteur, ce n'est pas le fait de blâmer qui la cause de la colère, mais plutôt la colère qui les amène à blâmer.

Le cadre conceptuel principal se réfère aux tableaux présentés dans la section du cadre théorique sur l'ensemble des émotions, mais de manière spécifiquement liée à la colère. Nous reprenons le tableau issu du schéma de Drews (2007), tel que vu au Tableau 3.2, et nous ajustons les termes afin d'intégrer les concepts théoriques. Cet ajustement est nécessaire parce que l'exemple original, décrit par Drews (2007), a une connotation négative : l'événement est vu comme un « obstacle » et estimé comme un « ennemi », ce qui cause de la colère, laquelle amène l'individu à « attaquer » afin de « détruire l'obstacle ».

Bien que cet exemple soit plausible, il ne représente pas l'ensemble des estimations cognitives, ni les réactions, ni les fonctions possibles lors d'une telle situation. C'est

pourquoi nous transformons cet exemple en concept général ouvert et étendu par rapport au phénomène, tout en positionnant la fonction et l'objectif du processus comme étant du leadership. Ce qui fait qu'en tronquant le Tableau 3.2 original, représenté au Tableau 3.4 :

**Tableau 3.4 : Organisation des niveaux évolutifs de la colère face à des problèmes**

ÉVÉNEMENT STIMULUS	ESTIMATION COGNITIVE	ÉMOTION	RÉACTION	FONCTION/ OBJECTIF
Obstacle observé	Ennemi	Colère	Attaquer	Détruire l'obstacle

Source : Drews (2007).

Nous modifions ce tableau pour la thèse et obtenons le Tableau 3.5 suivant :

**Tableau 3.5 : Organisation des niveaux évolutifs de la colère pour la thèse**

ÉVÉNEMENT STIMULUS	ESTIMATION COGNITIVE	ÉMOTION	RÉACTION	FONCTION/ OBJECTIF
Incident critique (obstacle)	Subalterne causant le problème	Colère	Mécanismes de défense et de coping	Le leadership par rapport à : l'organisation, l'employé et soi-même

Source : Inspiré et adapté de Drews (2007).

L'organisation de ce processus, présenté au Tableau 3.5, suit la même logique initiale de l'exemple du modèle de Drews (2007), sauf que cette structure est réajustée sur la base du cadre théorique de la thèse. D'abord, pour l'événement stimulus, la méthode de collecte de données permet d'obtenir les informations liées aux différentes parties de ce modèle conceptuel, entre autres en ce qui a trait à l'identification de l'événement ayant mis en contexte la colère ressentie. L'estimation cognitive est ensuite associée au subalterne ayant suscité cette colère. Puis, pour la colère, on obtient la description de l'émotion ressentie pendant l'incident critique, nous permettant ainsi d'évaluer son intensité et les dyades possibles qui peuvent en découler.

D'ailleurs, comme nous l'avons vu avec la Figure 3.4, les sentiments apparaissent rarement seuls dans un contexte et un laps de temps donné, créant ainsi des émotions obtenues par la combinaison d'émotions primaires (voir le Tableau 3.6).

**Tableau 3.6 : Dyades d'émotions et oppositions conflictuelles avec la colère**

DYADES PRIMAIRES (souvent ressenties)	DYADES SECONDAIRES (parfois ressenties)	DYADES TERTIAIRES (rarement ressenties)	DYADES CONFLICTUELLES
Dégoût Colère Outrage	Tristesse Colère Envie	Surprise Colère Indignation	Peur Colère Conflit
Colère Anticipation Agressivité	Colère Joie Fierté	Colère Attirance Dominance	

Source : Drews (2007).

Pour Plutchik (1980), les émotions doivent remplir les critères suivants : être pertinentes par rapport aux processus d'adaptation, exister à tous les niveaux évolutifs, ne pas être assujetties à quelconques structures cérébrales, ne pas dépendre de l'introspection et correspondre à des actions dirigées vers un objectif. Toutefois, les émotions ne s'associent pas n'importe comment et leurs combinaisons répondent à des règles fondées sur la méthode des dyades tel que proposé par Plutchik (1980, cité par de Bonis, 1996) lorsqu'il a identifié près d'une centaine d'émotions. Parrott (2001), arrive au même nombre, parmi lesquelles 70 émotions ont pu être observées et modélisées par Tayari, Thanh et Ben Amar (2009). Ces dyades se déclinent, selon le modèle, sur différents niveaux d'intensité.

L'exemple que nous avons vu dans le cadre théorique, concernant l'apparition de dyades émotionnelles dans la vie quotidienne, permet de représenter la profondeur du niveau d'analyse qui doit être effectuée pour comprendre le phénomène. On y voyait l'interaction des émotions entre elles au cours d'une même séquence d'événements, ce qui en formait de nouvelles<sup>37</sup>. En faisant intervenir des facteurs du passé, nous abordons cet aspect tant dans l'incident critique relaté que dans le développement de ces émotions. Ainsi, en demandant au répondant de faire une réflexion sur son passé, nous analyserons si l'apparition de cette colère n'a pas des origines profondes et anciennes qui pourraient influencer la gestion des émotions qui sont actuelle. D'ailleurs, Miles et Huberman (2003) mentionnent que le temps est crucial lorsque vient le moment

<sup>37</sup> Voir l'exemple associé à la Figure 3.4.

d'aborder la perspective de la causalité puisqu' « établir une causalité relève essentiellement de la rétrospection » (Miles et Huberman, 2003, p.263).

### *Les mécanismes de défense et les stratégies de coping*

Les théories sur les émotions font des liens entre les dimensions affectives et cognitives lorsqu'elles abordent les mécanismes de défense, dont la *répression*, la *sublimation* et le *déplacement*. Les mêmes termes et les mêmes concepts sont intégrés. Puisqu'on parle de mécanismes de défense lorsque ces comportements sont des réactions cognitives pouvant servir à gérer et réguler la colère, il est pertinent d'utiliser les mécanismes de défense pour savoir lesquels sont utilisés par les managers dans un contexte d'exercice du leadership. Par ailleurs, en utilisant la théorie psychoévolutive des émotions de Plutchik (1995), il est plus simple d'utiliser son approche car elle utilise autant les mécanismes de défense que les stratégies de *coping*.

Selon cette approche théorique, l'émotion ressentie provoque chez l'individu l'apparition de divers mécanismes psychiques conscients, préconscients et inconscients. Ces mécanismes lui permettent de gérer ou de réguler, à divers degrés de maturité, une émotion forte comme la colère. Afin d'analyser les comportements et les pensées, nous utilisons les définitions des mécanismes de défense offerts par Vaillant (1977/1995, 1992, 1993), lesquelles définitions ont été ensuite utilisées par Plutchik (1995). Nous utilisons aussi les définitions des stratégies de *coping* utilisées par Plutchik (1995). Ce choix est cohérent avec la méthodologie et les conclusions de la recherche de Grebot, Paty, et Girard Dephanix (2006) portant sur les liens entre les mécanismes de défense et les stratégies de *coping*.

Dans le cadre de l'approche psychodynamique, les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* observés doivent tenir compte de l'évolution de l'individu à travers le temps, et ce depuis l'enfance. Par exemple, Vaillant (2012) insiste sur le caractère prédicteur des mécanismes de défense et des stratégies de *coping* par rapport aux stades de développement des individus. Ceux qui ont vécu une enfance difficile sont moins efficaces pour exprimer leurs émotions. Ils ont aussi moins de tolérance vis-à-vis la frustration et ils éprouvent des difficultés à construire des relations d'amitié (DiRago et

Vaillant, 2007). Quand l'enfance s'est déroulée dans un environnement chaleureux, les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* observés sont de bons prédicteurs du bien-être physique et psychologique de l'individu. Poursuivant des études basées sur les conclusions de Fierro et Jimenez (2002) et d'Anthony (2008), Mayormo-Rodriguez, Melendez-Moral, Viguer-Segui et Sales-Galan (2015), ont démontré que les stratégies de *coping* utilisées et développées à partir de l'enfance ont une corrélation importante avec celles utilisées à la vie adulte. Elles sont un prédicteur de la capacité d'un individu à résoudre des problèmes émotifs une fois rendu dans sa vie adulte.

Dans le Tableau 3.7, nous pouvons voir la liste des mécanismes de défense et celle des stratégies de *coping* que nous allons tenter d'identifier dans le récit des répondants.

**Tableau 3.7 : Les mécanismes de défense et de *coping* de base (Plutchik, 1995)**

<i>Mécanismes de défense</i>	<i>Stratégies de coping</i>
<i>Répression</i>	<i>Évitement</i>
<i>Déni</i>	<i>Minimalisation</i>
<i>Déplacement</i>	<i>Substitution</i>
<i>Régression</i>	<i>Soutien social</i>
<i>Compensation</i>	<i>Remplacement</i>
<i>Intellectualisation</i>	<i>Recherche d'information</i>
<i>Projection</i>	<i>Rejeter la responsabilité sur autrui</i>
<i>Formation réactionnelle</i>	<i>Renversement</i>

Source : Grebot, Paty et Girard Dephanix (2006).

Plutchik (1995) réuni plusieurs mécanismes qui s'apparentent ensemble et en opposent d'autres. Bien que les définitions de Vaillant nous soient fort utiles (1977/1995, 1992, 1993) pour détecter des subtilités éventuelles lors de l'analyse des données, l'utilisation d'un modèle plus synthétique est dans la mouvance actuelle des recherches récentes sur les mécanismes de défense, lesquelles ont pris le virage vers une réduction de leur nombre lors de l'analyse des données (Ionescu, Jacquet et Lhote, 1997 ; Ionescu, 2010). En effet, on remarque que le nombre de mécanismes de défense et de stratégies de *coping* de Plutchik (1995) est inférieur au nombre identifié par Vaillant (1977/1995, 1992, 1993). Nous considérons que le modèle de Plutchik (1995) comporte l'avantage particulier de faire la synthèse des concepts utilisés, ce qui facilite l'identification de

ceux-ci. Ainsi, en utilisant un modèle dont les différences entre les définitions sont plus tranchées entre elles, nous diminuons le risque de biais et d'erreurs d'interprétation lors du codage des données.

Finalement, puisque cette recherche vise à comprendre l'exercice du leadership dans une situation où la colère est ressentie, nous positionnons les estimations cognitives et les réactions du manager en fonction des objectifs estimés à atteindre, soit l'exercice du leadership au travail puisque c'est le domaine de recherche en gestion de cette thèse.

### **3.6.2 Le cadre conceptuel de la thèse**

Comme on le constate, l'ensemble du processus étudié suit une logique allant d'un incident déclencheur à un objectif attendu. Le cadre conceptuel repose sur un cadre théorique qui est complété par différentes approches pour interpréter le phénomène : l'approche psychodynamique aide à comprendre les pressions affectives sur le processus faites par les angoisses du Ça et du Surmoi, lesquelles amènent des arbitrages par le Moi sur les comportements et les pensées ; les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* déployés par l'individu pour gérer la colère ; puis l'approche de Alvesson, qui permet de comprendre l'impact de l'identité managériale sur les comportements choisis en lien avec le leadership.

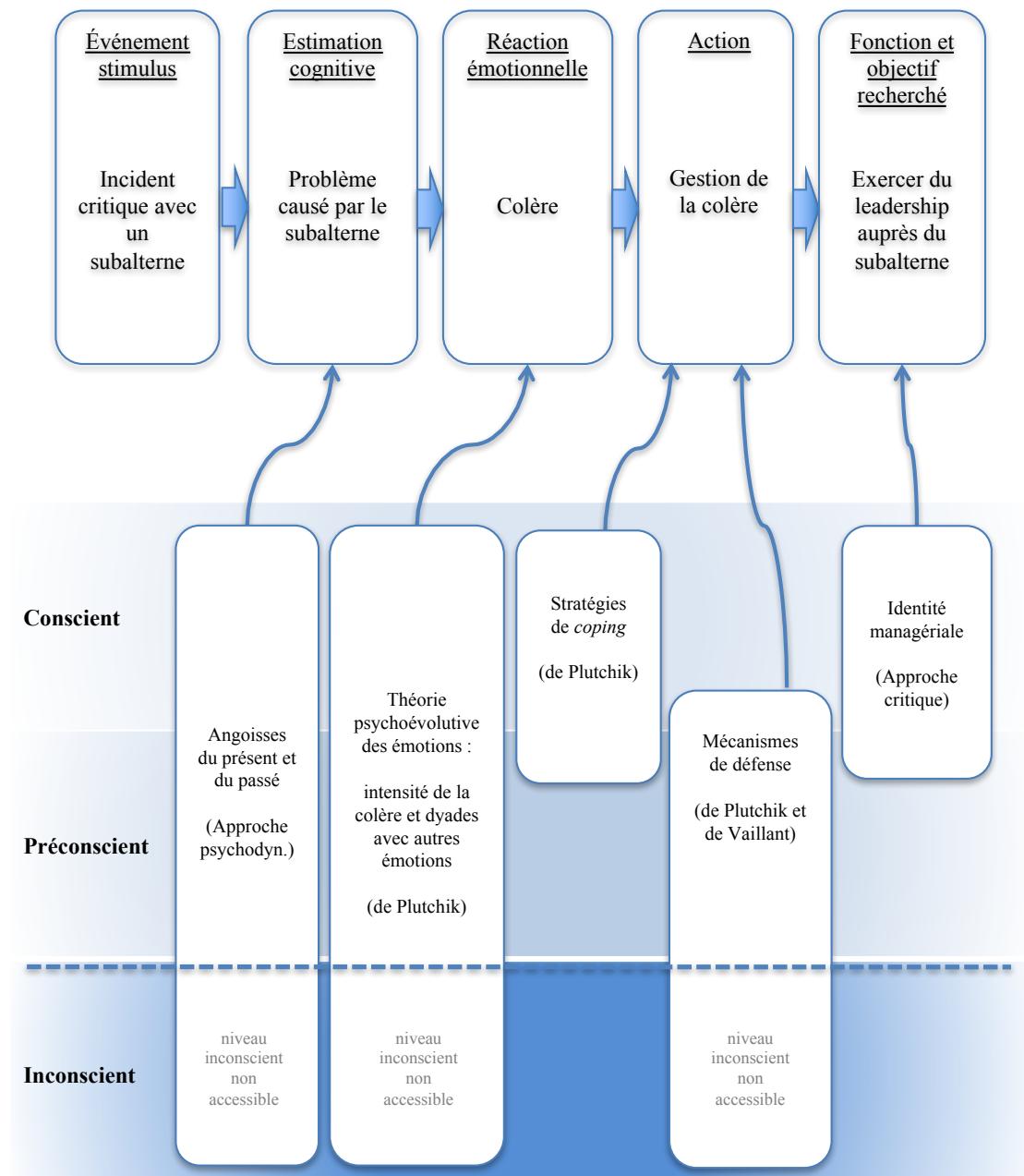
Le cadre conceptuel est représenté ci-bas à la Figure 3.10. De manière générale, il est construit en deux sections. Une première section, au niveau supérieur, comporte un processus linéaire construit à la base pour suivre la logique du processus psychoévolutif de la gestion de la colère, tel que nous l'avons vu au Tableau 3.5. Une deuxième section, au niveau inférieur, échelonne les différents niveaux de conscience chez l'individu. C'est sur cette section inférieure du cadre que reposent les théories utilisées pour comprendre le processus mental préconscient et conscient qui a lieu chez le manager chinois, lesquelles théories, dans le cadre, peuvent parfois se superposer sur différents niveaux psychiques.

Les liens qui existent entre les cellules des concepts théoriques, au niveau inférieur, et celles du processus linéaire, au niveau supérieur, représentent les influences des

éléments mentaux chez les individus au cours des différentes étapes du processus qui a été communément observé par la théorie (Drews, 2007).

**Figure 3.10 : Le cadre conceptuel**

**Processus mental du manager chinois**



Nous prenons pour hypothèses que ces liens sont unidirectionnels dans le but de faire une centration et une délimitation des données, tel que suggéré par Miles et Huberman (2003, p.48). Nous sommes ouverts, depuis le départ, à ce que les données obtenues sur le terrain infirment ou confirment cette hypothèse.

Dans la Figure 3.10, le processus linéaire du cadre conceptuel est le processus psychoévolutif de la gestion de la colère, lequel débute par un incident critique demandant une estimation cognitive. La colère suscitée par le problème implique une réaction, laquelle a pour objectif d'exercer du leadership. Sous-jacent à ce processus se positionnent les différentes approches théoriques mentionnées afin d'ajouter de la profondeur à l'interprétation et à la compréhension des données obtenues. Les angoisses ressenties, les émotions suscitées par ces angoisses, les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* utilisés ainsi que l'identité managériale sont des aspects qui touchent, selon l'approche, autant le conscient, le préconscient et l'inconscient des individus.

Nous voyons dans ce cadre conceptuel les trois niveaux psychiques (conscient, préconscient, inconscient) en tenant pour acquis que les phénomènes inconscients peuvent exister, mais sont inaccessibles pour le chercheur. À cet égard, selon l'approche psychodynamique, les angoisses et les émotions touchent les trois niveaux. Les mécanismes de défense sont soit de niveau inconscient (inaccessible), soit de niveau préconscient et parfois conscient (ces niveaux étant accessibles avec des rappels de la mémoire) ; alors que les stratégies de *coping* sont davantage de niveau conscient et parfois préconscient. Puis, l'approche de Alvesson touche surtout le caractère conscient avec des aspects préconscients accessibles.

Dans le cadre de cette recherche interprétative, cela permet d'organiser la méthodologie de manière à rendre les entretiens pratiques et utiles pour les fins d'analyse tout en laissant libre cours à la découverte de données imprévues. Elle permet d'encadrer l'analyse en appliquant les définitions liées aux théories impliquées.

Nous verrons dans le prochain chapitre sur la méthodologie que la structure des questions suit la logique de ce modèle. L'analyse des données permettra d'établir, pour chaque individu, le processus mental qui a lieu pendant la gestion de la colère, lors de l'exercice du leadership. Nous verrons plus tard si l'hypothèse d'un processus commun se vérifiera lors du croisement de l'analyse des résultats obtenus sur un nombre significatif de leaders et de répondants à cette recherche.

## CHAPITRE IV - LA MÉTHODOLOGIE

La thèse repose sur une méthodologie détaillée qui permet de donner de la crédibilité aux connaissances construites. La question de recherche a orienté la revue de la littérature sur trois éléments principaux : le leadership, la gestion de la colère et le management chinois. Le cadre théorique et conceptuel a établi le processus central autour duquel s'articulent les influences théoriques de différentes approches impliquées. Ces théories viennent orienter la compréhension de l'émotion selon une théorie psychoévolutive qui fait des liens avec la façon dont des mécanismes et des stratégies ont été utilisés pour gérer la colère. Ce cadre tient compte autant de la dimension préconsciente<sup>38</sup> que consciente du processus, faisant en sorte que l'approche psychodynamique incite à se situer selon un paradigme interprétatif.

### 4.1 LES ÉTAPES DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie habituellement utilisée en sciences humaines demande qu'on suive les étapes suivantes (Miles et Huberman, 2003) :

- 1- La formulation de la question de recherche
- 2- Le choix d'une méthodologie de recherche
- 3- La constitution d'un échantillon de recherche
- 4- La collecte et le traitement des données
- 5- L'analyse des données
- 6- La diffusion des résultats de la recherche

La première étape a déjà été divulguée au chapitre I et la cinquième et la sixième étape se retrouvent dans les chapitres V, VI et VII portant sur l'analyse des données et la discussion des résultats. Ce chapitre sur la méthodologie comporte donc plusieurs sections. D'abord, nous positionnons la stratégie de recherche en fonction de son

---

<sup>38</sup> Sur le plan épistémologique, nous avons appris de l'approche piagétienne (Piaget, 1971) qu'il est possible d'amener au niveau conscient des éléments accessibles de l'inconscient. C'est pourquoi nous considérons ces éléments comme étant plutôt des éléments du préconscient.

paradigme épistémologique. Nous complétons cette section par le choix de l'approche par rapport à cette stratégie. Par la suite, nous abordons la section sur les répondants puisque cette recherche cible spécifiquement les managers chinois. Ensuite, nous décrirons en détail la méthode de collecte de données. Puis, il sera question des deux approches d'analyse : l'une portant sur l'analyse des données fournies par chaque répondant pour dresser le processus individuel ; l'autre portant sur l'analyse comparative et indicée de la récurrence des résultats individuels afin de relever des similitudes et de construire un schéma général. Finalement, les aspects méthodologiques sur la qualité, la validité des construits et les considérations éthiques complèteront ce chapitre.

## ***4.2 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE***

Le paradigme épistémologique interprétativiste permet de faire des liens, des inférences et des interprétations, mais ceci implique que ces liens se justifient par le discours des personnes étudiées et par les efforts pour s'assurer de la validité transgressive<sup>39</sup> des informations recueillies (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012). La connaissance est alors construite à partir d'une interprétation commune du sens donné par différents acteurs à une situation. Le paradigme épistémologique interprétativiste repose sur trois hypothèses : 1) La connaissance développée par un sujet sur une situation est liée à la fois à la situation et à l'expérience vécue par ce sujet (Husserl, 1970) ; 2) La constitution de l'intention tire son origine dans l'expérience et le vécu et, de ce fait, est issu de la construction de la connaissance (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006) ; 3) Les activités humaines présentent des régularités stables dans le temps (Yanow, 2006). À l'aide d'un cadre théorique préalablement établi, les généralisations réalisées par le chercheur proviennent d'un processus d'itération à partir des données empiriques obtenues auprès des sujets étudiés (Yanow, 2006). Sandberg (2005) ajoute

---

<sup>39</sup> La justification de la validité transgressive consiste à rendre compte du questionnement que le chercheur a mené sur ses hypothèses et cadres de référence, ainsi que des éventuelles contradictions qu'il a perçu être à l'œuvre dans l'expérience vécue investiguée (Avenier et Thomas, 2012).

que dans ce paradigme, puisque les connaissances sont construites à partir de l'interprétation des expériences vécues, elles requièrent souvent l'utilisation de la forme narrative ou du récit de ces expériences, principalement lorsqu'il s'agit d'expériences émotionnelles.

#### 4.2.1 Les expériences et les états émotionnels

Les émotions ont un lien fort avec certains comportements spécifiques. Les réponses émotionnelles peuvent aussi être influencées par les réactions des autres (comme par exemple en cas de panique) ou être diminuées si les autres réagissent calmement (particulièrement s'il s'agit de leaders informels) (Lord et Kanfer, 2002).

Le psychologue et psychiatre Michael Lewis s'est longuement penché sur les états et les expériences émotionnelles. Selon lui, bien que les états émotionnels puissent exister indépendamment de la cognition, la conscience de nos états émotionnels et de nos sentiments est un facteur important de notre vie émotionnelle (Lewis, 1999). Certaines émotions ne sont pas conscientes lors d'un événement et sont parfois analysées *a posteriori*. Certaines émotions sont dissociées par divers mécanismes psychiques. Il y a des émotions qui sont inconscientes et le restent par le biais de mécanismes comme la répression ou la suppression (Lewis, 1999). D'autres refont surface quand ces mécanismes cessent. Ceci renforce l'argument favorisant l'utilité des entretiens comme méthode de collecte de données puisque ces derniers puisent dans la mémoire de l'individu les émotions passées qu'il a analysées.

Comme Lewis (1999) le mentionne, « *in other words, using simple learning processes we can argue that past experience may be capable of shaping people's self-awareness about an emotion, even producing an awareness that is idiosyncratic vis-à-vis the emotional state that actually exists. This type of learning is likely to account not only for differences termed pathological, but perhaps also for familial, group and cultural differences in emotional experience* » (Lewis, 1999, p.132). On peut alors ramener à un niveau conscient l'expérience vécue et la colère qui y est associée. Cela permet également de lier à ce rappel les mécanismes et les stratégies internes qui ont été activées lors de cette expérience émotionnelle.

Lewis (1999) poursuit en disant que notre façon d'interpréter une situation ou notre pensée peut être l'élément déclencheur de certaines émotions. Lewis (1999) dit que le rôle du *Self*, dans cette catégorie d'émotions complexes, est donc assez élaboré, impliquant alors : a) la connaissance de standards, de règles et d'objectifs ; b) l'incorporation de ces standards, de ces règles et de ces objectifs ; c) l'évaluation du comportement d'autrui en fonction de ces standards, de ces règles et de ces objectifs ; d) la répartition du blâme sur soi-même ou les autres ; et e) l'attribution et la concentration (Lewis, 1999). En général, les théories cognitivistes ont mis l'accent sur les états émotionnels impliquant ce genre d'expérience subjective complète de haut niveau (*full-blown*) alors que d'autres ont porté sur un processus inconscient et automatisé de faible niveau (*low-level*) (Clore et Ortony, 2008). Les premières étudient les émotions, alors que les secondes portent sur les affects (Ortony, Norman et Reyelle, 2005).

Lewis mentionne également que « *[the] emotional experiences are the interpretations and evaluations by individuals of their perceived situations, emotional states, and expressions.* » (Lewis, 2008, p.311). « *An emotional experience may not necessarily be conscious, either. If one is willing to distinguish between explicit and implicit experiences, emotional experiences may occur at different levels of consciousness. Such an analysis forms the basis of much psychoanalytic thought* » (Lewis, 2008, p.312). Dans le cas de la colère, il précise que les individus peuvent montrer qu'ils sont en colère tout en ayant différentes réactions internes en fonction de cette colère. Entre autres, les mécanismes de défense, selon Lewis (2008), fonctionnent avec différents niveaux de conscience (*awareness*). Les personnes peuvent parfois faire du déni vis-à-vis la colère qu'ils ressentent ; ils peuvent aussi agir comme s'ils étaient en colère.

Les expériences émotionnelles apparaissent par l'interprétation et l'évaluation des niveaux émotionnels, les expressions, les situations, le comportement des autres et les croyances dans ce qu'ils considèrent s'être passé (Lewis, 2008). Les processus cognitifs qui impliquent l'interprétation et l'évaluation sont très complexes. Ils font appel à différents processus perceptuels et mnémoniques élaborés. Ces processus cognitifs dépendent non seulement de la capacité de l'organisme à réagir face à certaines informations, mais aussi dépendent beaucoup de la socialisation, laquelle procure du

contenu lié à cette expérience émotionnelle (Lewis, 2008). « *However, all emotional experience does involve an evaluative interpretive process, including the interpretation of internal states, context, behavior of others, and meaning given by the culture* » (Lewis, 2008, p.312). Nous avons ici les arguments pour supporter notre stratégie de recherche en fonction du cadre conceptuel que nous utilisons : le récit et l'analyse narrative des managers chinois (la culture) selon leur interprétation de leurs émotions (l'état intérieur) et leurs réactions (les mécanismes de défense et les stratégies de *coping*) selon le contexte, le comportement du subalterne (l'évaluation cognitive) et leur réaction éventuelle (l'objectif visé d'exercer du leadership).

De plus, chaque émotion a ses objectifs sous-jacents. Stein et Trabasso (1992) précisent que dans la joie, un objectif est atteint ou maintenu. Dans la tristesse, il y a l'échec d'atteindre ou de maintenir un objectif. Dans la peur, il y a l'attente de ne pas atteindre ou maintenir un objectif. Dans le cas de la colère, un agent est potentiellement responsable de la perte ou de l'incapacité d'atteindre un objectif. Selon Elfenbein (2006), la capacité de reconnaître des émotions à partir d'expressions faciales est plus facile lorsqu'exercée avec des personnes avec qui partagent la même culture. Cette capacité s'accroît, envers les autres cultures, selon le temps avec lequel on a été en contact avec ladite culture.

À cet égard, Scherer (1994) a observé une modulation dans le niveau de réponse aux émotions. D'abord, il mentionne que les émotions préparent et activent les actions appropriées, mais avec une période de latence qui dépend des informations additionnelles nécessaires pour évaluer une réponse alternative. Ensuite, il spécifie que cette période de latence est plus courte pour les émotions plus intenses.

La théorie psychoévolutive des émotions structure bien une recherche qui reste ouverte sur les résultats possibles portant sur le sujet en encadrant la méthodologie utilisée. En effet, cette théorie est pratique pour organiser les entretiens semi-dirigés, lesquels sont essentiels à l'approche psychodynamique. Toutefois, puisque cette théorie psychoévolutive des émotions repose autant sur les défenses que les stratégies d'adaptation, c'est pourquoi nous utilisons la théorie des mécanismes de défense et celle

des stratégies de *coping* pour analyser la description des comportements et les justifications de ces comportements données par les sujets lors du récit des incidents critiques.

En général, cette approche aide à comprendre plus aisément l'origine des angoisses perçues par les individus et leurs impacts dans leurs comportements. La difficulté de cette approche vient d'abord du fait que l'on est tributaire du récit que l'individu veut bien nous faire d'une situation donnée où il a été en action et pour laquelle il a eu un comportement donné. En effet, il est difficile de savoir si une personne qui raconte les émotions ressenties pendant un événement fait toujours du déni à son sujet. Par ailleurs, il y a une différence entre le comportement et l'interprétation d'un comportement. Puis, il est possible que le sujet omette consciemment ou inconsciemment certains faits ou événements. Sans compter, bien évidemment, le biais naturel qui peut exister dans l'interprétation de l'observateur lui-même. Nous présentons diverses stratégies et activités pour répondre à ces facteurs dans ce chapitre.

#### **4.2.2 L'approche psychodynamique comme stratégie de recherche**

L'approche psychodynamique, et ce depuis ses origines dans la psychanalyse, s'intéresse à la manière dont les symptômes et les comportements sont associés aux pensées, aux sentiments et aux motivations enregistrés dans la mémoire (Westen, 1999). Voici 5 propositions représentant une neuroscience cognitive supportée par la psychodynamique dont nous adaptons les propos (Westen, 1999) :

- Le contenu mental qui fait partie de la conscience reflète non seulement des niveaux d'activation de contenu implicite, mais il permet aussi à certaines représentations de devenir conscientes. Si certains stimuli sont pertinents pour favoriser l'adaptation, d'autres représentant des affects indésirables sont soumis à des états de régulation portant sur les éléments cognitifs qui les génèrent ;
- Les représentations incluent des processus cognitifs implicites et explicites, de même que des affects. Ni les représentations ni ses composantes affectives, ou ses associations, ont besoin d'être conscientes pour influencer les comportements ;
- Les sentiments sont des mécanismes servant la rétention sélective des comportements et des réponses mentales, incluant les comportements, les stratégies d'adaptation ou les processus défensifs ;

- Les mécanismes de régulation des affects constituent une forme de connaissance procédurale. Dépendamment des éléments déclencheurs, comme l'appariement entre une situation et un état émotionnel, certains mécanismes sont sélectivement maintenus ou renforcés ;
- Parce que bon nombre de processus générant des pensées conscientes, des sentiments et des comportements se produisent en dehors d'un mode conscient, et parce que le réseau d'associations qui guide le traitement de l'information et ces comportements n'est pas nécessairement accessible par l'introspection, la psychodynamique requièrent d'utiliser des techniques pour faire apparaître ces connections associatives implicites. Également, pour faire ressortir les liens implicites entre les affects et les représentations cognitives, afin de passer du niveau manifeste et explicite des pensées, des sentiments et des comportements aux niveaux sous-jacent implicite du réseau des associations mentales effectuées.

Westen (1999) poursuit en mentionnant que, du point de vue des techniques utilisées en recherche clinique, non seulement l'exploration des associations est importante pour avoir accès aux structures implicites des représentations et des motivations, mais il faut également porter attention à la narration faite par le sujet. Les observations cliniques suggèrent que les affects les plus forts sont généralement rattachés à des représentations qui sont davantage du niveau concret que du niveau abstrait. En d'autres mots, les associations sont plus fortes lorsqu'elles sont liées à des expériences spécifiques et à la mémoire plutôt qu'à des abstractions et à des généralisations. Les processus affectifs implicites sont beaucoup plus accessibles par des histoires racontées par le sujet en rapport avec les autres que par le biais de généralisations conscientes. Les thèmes et les états émotionnels qui émergent habituellement de ces histoires narratives tendent à fournir des informations utiles sur la structure, les processus durables et sur la manière dont le sujet traite ses informations affectives, tant celles relatives à lui-même que celles sur ses relations avec les autres (Westen, 1999).

Certaines méthodes permettent de repérer les mécanismes de défense dans les propos individus : les classements lors d'interviews cliniques (Perry et Cooper, 1989 ; Vaillant, 1971), le codage de matériel narratif (Cramer, 1991b) et la méthodologie Q (Davidson et MacGregor, 1996 ; Haan, 1985 ; Roston, Lee et Vaillant, 1992).<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> La méthodologie Q fait trier par le participant des énoncés préétablis. Le participant accorde une valeur aux cartes qui lui sont présentées. En contrôlant les variables, on peut établir des similitudes entre les participants. Nous n'emploierons pas la méthodologie Q puisqu'elle restreint les données potentiellement recueillies et elle est plus

Une émotion primaire comme la colère fait apparaître des tensions provoquées par l'action des pulsions instinctuelles dont le but est d'atteindre un niveau de satisfaction (Kisfalvi 2010, citant Westen, 1990). L'approche psychodynamique tient compte de plusieurs éléments : l'histoire personnelle de l'individu ainsi que les normes culturelles intérieurisées ; les stades et les processus de son développement ; l'impact des processus de son développement sur sa personnalité ; ainsi que leurs effets sur son développement émotionnel (Kisfalvi, 2010). « De ce fait, l'approche psychodynamique a des implications sur le développement de la compétence émotionnelle chez les leaders en reconnaissant d'abord que les réactions émotionnelles sont difficiles à changer parce que les émotions sont si profondément "enracinées dans les premières expériences de vie qu'elles ne sont pas normalement portées à changer" Fineman, (2003, p.51). » (Kisfalvi, 2010, traduction libre).

Le fait de choisir la narration d'un récit sur un incident et une expérience qui implique une émotion est en lien avec ce que l'on connaît sur la mémoire. D'ailleurs, le langage a un rôle important dans la formalisation de la pensée au travail (Carcassone et Gladys, 2006). Anderson (1981), Bassili (1989) et Pratkanis et Turner (1994) mentionnent qu'il y a deux types d'attitudes par rapport à l'expression de pensées antérieures. Il y aurait, selon eux, des attitudes « *on line* », qui sont des pensées qui sont créées au fur et à mesure qu'elles sont énoncées, et des attitudes « *memory based* » qui ramènent à la conscience des pensées énoncées déjà créée et donc déjà construites. Piaget (1971), qui a utilisé l'approche d'Erikson (1950) pour comprendre la mémoire, considère également que le passé est constamment reconstruit et restructuré dans le présent. En somme, il y voit deux alternatives : la première portant sur les souvenirs conservés dans l'inconscient qui peuvent être évoqués sans qu'il y ait de modification ; la seconde portant sur la reconstruction et la reconstitution des pensées mémorisées selon le contexte où elles sont évoquées de nouveau. Que ce soit la première ou la deuxième alternative, ou que l'on craigne d'avoir affaire à de vrais ou de faux souvenirs, Piaget (1971) dit que les souvenirs reconstruits se présentent à la conscience avec la même validité et le même sentiment de réalité que les souvenirs exacts.

---

fonctionnelle quand elle porte sur de petits groupes (et non pas sur des répondants n'ayant pas de liens entre eux) (Davidson et MacGregor, 1996).

Pour cette recherche, nous considérons que les paroles d'une personne mobilisent des pensées actuelles et des pensées emmagasinées dans la mémoire. Comme nous venons de le voir, l'inconscient et le préconscient influencent le discours consciemment exprimé de ce qui est considéré avoir été vécu de l'intérieur. De ce fait, la conscience et le discours forment pour l'individu une seule et unique réalité, laquelle peut être toutefois interprétée différemment selon le contexte. Ce sont ces interprétations que nous étudions.

Pour résumer la stratégie de recherche, disons tout d'abord que la perspective épistémologique choisie est celle basée sur le paradigme interprétativiste étant donné que nous formulons dans cette thèse des tendances générales à partir de l'interprétation fournie par les sujets étudiés des expériences émotionnelles et cognitives vécues lors d'un incident critique pour lequel ils ont voulu exercer du leadership. Cette stratégie permet d'investiguer des éléments conscients et interprétés d'une pratique de gestion dans laquelle s'exerce du leadership, mais également la gestion et la gestion de la colère (une émotion primaire) qui pourrait entraver son efficacité. Cette stratégie nous permet d'analyser les mécanismes de défense et de *coping* qui ont été utilisés pendant l'expérience vécue.

Étant donné ces choix, l'utilisation de la technique d'entrevue impliquant la technique des incidents critiques permet, dans une approche psychodynamique en gestion, de recueillir les données nécessaires pour analyser le leadership, l'identité managériale, les mécanismes de défense et les stratégies de *coping*. Elle nous permet de faire l'analyse et de répertorier les occurrences dans les propos tenus par chaque participant afin de voir s'il n'y a pas, selon nos hypothèses, des discours similaires et des processus communs parmi les managers chinois étudiés.

D'ailleurs, le fait d'étudier les managers chinois supporte les divers contributions de la thèse tant sur le plan pratique (la connaissance sur le leadership et la gestion chez une autre culture), tant sur le plan théorique (la construction éventuelle d'un modèle théorique basé sur les réponses communes), que sur le plan empirique (en investiguant un échantillon de répondants correspondant réellement à ce qui aurait pu être fait par les

recherches préalables, c'est-à-dire le choix de managers chinois de haut niveau et d'expérience).

Le descriptif et le plan de la méthodologie qui sont utilisés ont, quant à eux, été préalablement approuvés par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. Le document relatif à cette approbation se retrouve, tel qu'exigé, joint à la thèse. Le Tableau 4.1 qui suit présente la méthodologie de recherche employée dans la thèse que nous soutenons.

**Tableau 4.1 : Méthodologie de recherche**

	<b>Gestion de la colère dans un contexte d'exercice du leadership</b>
<b>Perspective épistémologique</b>	Paradigme interprétativiste
<b>Approche méthodologique</b>	Entretien semi-directif
<b>Pratique étudiée</b>	Gestion de la colère
<b>Unité d'analyse</b>	Manager chinois / Incident critique
<b>Répondants</b>	Manager chinois de plus de 5 ans d'expérience
<b>Approche de collecte de données</b>	Entrevue avec technique des incidents critiques
<b>Approche analytique</b>	Analyse de contenu

Dans les sections qui suivent, nous aborderons les éléments de la collecte de données avec un ordre légèrement différent. Puisque la thèse cible particulièrement le cas des managers chinois, nous allons nous attarder à cet aspect en premier parce que le choix de ce type de participant influence la méthode de collecte de données. Nous considérons aussi que l'accès à des données issues de managers chinois de haut niveau constitue l'une des contributions empiriques importantes qui est apportée par la thèse, laquelle contribution a été possible à cause du choix et de l'efficacité de l'application de l'approche méthodologique. Nous enchaînerons par la suite avec les sections portant sur la méthode de collecte de données, la méthode d'analyse de ces données, les critères de qualité ainsi que les considérations éthiques.

### 4.3 LES RÉPONDANTS

La constitution d'un échantillon de recherche pertinent s'est avérée délicate. Premièrement, les managers chinois visés pour participer à cette recherche devaient occuper ou ont occupé des postes de direction où ils ont exercé ou exercent actuellement du leadership. Deuxièmement, il fallait trouver des candidats dont les rôles et les responsabilités incluaient des fonctions impliquant la gestion de subalternes. Le critère de l'expérience professionnelle devait aussi être important si on voulait être cohérent avec la critique sur la méthodologie des recherches antérieures faites sur le sujet. Un minimum de 5 ans d'expérience à un poste de direction a donc été établi pour approuver la candidature d'un participant afin de se démarquer nettement, et de manière supérieure, au nombre d'années d'expérience des répondants ayant participés à d'autres recherches similaires par le passé<sup>41</sup>.

L'échantillonnage par réseaux de cette recherche est un échantillonnage non probabiliste. Nous savons que ce type d'échantillon n'est pas basé sur une probabilité égale pour tous les éléments de la population, mais il est utilisé fréquemment dans la recherche qualitative (Fortin, 1996). Ce type d'échantillonnage est aussi appelé par réseaux (Fortin, 1996), « en boule de neige » (Fortin, 1996 ; Patton, 1990) ou en chaîne (Patton, 1990). Il est construit à partir de références fournies par des participants qui ont répondu aux critères d'inclusion. Ces derniers suggèrent ensuite, à la demande du chercheur, les noms d'autres personnes qui leur paraissent aptes à participer à l'étude (Fortin, 1996).

Le choix de l'échantillon final s'est effectué par « élimination ». Un contact téléphonique ou par courrier électronique a d'abord permis de savoir si ces managers étaient intéressés à participer à la recherche. En cas de réponse positive, une lettre formelle d'approche leur était envoyée. Une fois l'entretien ou les entretiens terminés, il leur a été demandé, avec gentillesse et sans pression, de suggérer ou de proposer des personnes potentielles pouvant participer à l'étude. Il leur a été demandé de faire leur suggestion en fonction des critères qui ont servis à leur sélection. Il est à noter que cette

---

<sup>41</sup> Voir la critique de la littérature recensée à ce sujet à la section 2.4.

étape ne s'est pas révélée ardue puisque les coordonnées des personnes choisies étaient déjà disponibles, grâce à l'implication du réseau de contact.

Comme chacun des managers interviewés avait été contacté préalablement par une personne intermédiaire au courant des critères voulus pour cibler des participants, cette forme de référencement a permis de faciliter la prise de contact<sup>42</sup>. Les informations obtenues sur ces personnes présentaient deux avantages. D'une part, on pouvait sélectionner les candidats de manière à diversifier les domaines, l'expérience et l'âge des participants, ainsi que de s'assurer d'un certain équilibre et de représentativité entre les hommes et les femmes. D'autre part, l'information préalablement recueillie permettait de concentrer l'entretien sur l'objet de notre recherche et d'orienter les questions posées sur le sujet de la gestion des émotions et de la colère.

Comme prévu par le devis de recherche, les personnes qui ont été visées par cette étude sont des personnes qui travaillent à Shanghai. Ils occupent des postes de direction et gèrent des organisations à des niveaux supérieurs dans leur organisation. Nous avons puisé nos sujets potentiels auprès de diverses organisations et par référencement dans notre réseau de contacts personnels et professionnels. Par la suite, ils ont été contactés jusqu'à ce qu'un nombre suffisant de répondants puisse satisfaire la saturation des données. Le but de la recherche, le lien avec le sujet ainsi que la méthodologie leur ont été soumis au départ.

À la réception d'une réponse positive, un rendez-vous a été pris et les informations pertinentes pour tenir un premier entretien adéquat leur ont été transmises. Puis, nous avons procédé aux entretiens. Souvent, une rencontre sociale préliminaire était nécessaire pour établir un lien de confiance, comme c'est couramment le cas dans la culture chinoise.

---

<sup>42</sup> Les personnes intermédiaires pour faciliter la prise de contact n'ont pas été impliquées davantage que pour faire de la prospection de répondants potentiels et établir un premier contact. Ainsi, ces personnes intermédiaires n'ont pas été mises au courant par le chercheur de la sélection finale des participants à la recherche. Il est possible que le répondant ait divulgué à autrui sa participation, mais le répondant l'a alors fait de manière consentante et indépendante du chercheur. Nous rappelons que dans la culture chinoise, la plupart des premières rencontres sociales et professionnelles passent par un contact intermédiaire dans l'entourage de la personne visée. Il aurait été illusoire, long et fastidieux de procéder autrement en Chine, risquant ainsi de rendre impossible la construction d'un chantillon de qualité.

Le nombre de répondants potentiels était théoriquement élevé. Le nombre de dirigeants chinois pouvant parler sur la gestion de la colère auprès de leurs subalternes est dans l'ordre de la centaine de milliers si ce n'est le million. Ces chiffres sont normaux pour la Chine. Toutefois, de manière réaliste, la méthode de recrutement a nécessité d'utiliser divers réseaux de contacts au sein desquels près de 100 personnes auraient pu, éventuellement, être intéressées à participer à la recherche dans des délais raisonnables. Ce nombre correspond aussi au nombre de personnes avec qui un contact a été établi.

Le terrain de cette recherche en gestion a été ciblé principalement à Shanghai. D'abord pour avoir un échantillon un peu plus homogène sur le plan socioculturel local (la Chine a 57 groupes ethniques et des cultures qui varient sensiblement selon les régions). Également parce que les liens commerciaux sont plus nombreux, pour le Québec, avec Shanghai. La contribution pratique de cette recherche devait donc être considérée. Puis, ce choix a aussi été motivé pour des raisons logistiques (déplacements, étendue du pays, coûts de la recherche, frais de subsistance sur le terrain, etc.). Aucune autre discrimination n'avait été prévue (genre, religion, type d'entreprise, etc.).

Nous avons 16 femmes et 24 hommes parmi les répondants retenus pour fin d'analyse. Dans les Tableaux 4.2 et 4.3, nous présentons les données statistiques de la constitution de l'échantillon de recherche concernant les répondants. Nous présentons d'abord la nature du poste occupé selon le type d'organisation.

**Tableau 4.2 : Répartition des répondants par type d'organisation et poste occupé**

Nature du poste occupé par type d'organisation	PME	Grande Entreprise	Gouvernement	Autre organisme
Présidence/PDG/Direction générale/Ministre	3	4	7	3
Vice-présidence / DG adjoint / Sous-ministre	1	2	1	0
Direction de département / Chef de division / Chef de projet	6	8	2	3
<b>Total (sur 40 répondants)</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>6</b>

**Tableau 4.3 : Répartition des répondants par années d'expérience et poste occupé**

Années d'expérience par poste occupé	5-10 ans	10-15 ans	15+ans
Présidence/PDG/Direction générale/Ministre	4	2	9
Vice-présidence / DG adjoint / Sous-ministre	1	0	4
Direction de département / Chef de division	14	3	3
<b>Total (sur 40 répondants)</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>16</b>

Nous pouvons observer que contrairement aux autres recherches menées jusqu'à ce jour, nous avons sélectionné uniquement des managers chinois d'expérience occupant ou ayant occupé un poste de haut niveau dans leur organisation. Nous présentons également les données concernant la nature du poste occupé ainsi que le nombre d'années d'expérience.

En recoupant ces informations au niveau statistique, 60% des répondants travaillaient ou travaillent pour de grandes organisations (ministères gouvernementaux ou grandes entreprises) et 38% occupaient ou occupent le poste le plus important de leur organisation. Tous les répondants avaient ou ont des subordonnés directs et 83% occupaient ou occupent une fonction ayant des subordonnés avec des subordonnés. Le nombre de subordonnés directs est de 5 à 20 personnes et le nombre d'employés est de 10 à plus de 20 000 personnes. La médiane des années d'expérience des répondants est de 10 ans, tous ayant au minimum 5 ans d'expérience à un poste de direction et de leadership (ce qui était le critère minimum pour être admissible à participer à la recherche). Il est important de noter que le Tableau 4.3 des années d'expérience ne compte pas les années totales d'expérience de carrière des individus, mais les années d'expérience au poste le plus élevé occupé au moment de la collecte de données<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Nos répondants ont entre 10 à 40 ans d'années d'expérience sur le marché du travail.

## **4.4 LA MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES**

### **4.4.1 Le choix de la méthode de collecte de données**

Les données obtenues portent sur les processus mentaux de gestion de la colère, une des émotions pouvant être ressentie pendant l'exercice du leadership. Le processus de gestion de cette colère est une donnée qui ne peut pas être mesurée par des méthodes d'observation puisqu'elle se situe dans la mémoire. Parrott et Hertel (1999) mentionnent qu'il existe plusieurs types de recherches portant sur les états mémorisés par les individus. Par exemple, ils disent que les recherches qui portent sur les émotions passées se basent sur la mémoire parce qu'elles se concentrent sur la conception des émotions ou la connaissance des émotions. « De plus, certains effets ne sont pas bien saisis dans un laboratoire : les épisodes émotionnels à long terme, les effets qui perdurent et les conséquences de ces émotions sur les relations sociales courantes ne sont pas disponibles dans un laboratoire de recherche » (Parrott et Hertel, 1999, p.67).

Par ailleurs, il n'est pas évident de créer artificiellement des conflits réels ou crédibles lorsqu'on s'intéresse à l'analyse des émotions en milieu de travail. Si on veut obtenir des données sur la colère, ainsi que les angoisses qui lui sont associées, il faut soit observer les données en direct, soit recréer une situation par simulation, soit se fier à la mémoire des événements. Il est très difficile de recréer une situation, surtout en contexte de leadership, parce que le leadership est un phénomène contextuel. Pour faire de l'observation directe, il faudrait probablement provoquer une situation et un contexte particulier, ce qui poserait une question éthique parce que la colère est une émotion négative et apporte de la souffrance, du stress et de l'angoisse psychologique. Il faudrait alors avertir les participants et, une fois avertis, il se créerait alors un biais et les relations seraient de ce fait altérées. De plus, si un tiers est présent lors de l'expression de cette colère (un chercheur observateur, par exemple), il y aurait aussi des biais potentiels, les participants étant fortement à risque de moduler l'expression de leurs émotions en fonction des personnes présentes. La présence de caméras ou de micros y changerait peu de chose ; ces outils pourraient même amplifier certaines réactions de manière démesurée, comme on l'observe dans les téléréalités. Une autre option serait de

filmer ou d'enregistrer les gens à leur insu, mais ce serait contraire à l'éthique de la recherche. Alors le choix qu'il nous reste, tel que suggéré par Parrott et Hertel (1999), est de procéder à l'entrevue en faisant ressortir les souvenirs des événements émotionnels par la mémorisation et par le rappel émotionnel aux événements passés ayant suscité l'émotion étudiée.

Miles et Huberman (2003) mentionnent sept critères pour définir ce que sont des données qualitatives correctement collectées :

- 1- « Elles se concentrent sur des événements qui surviennent naturellement et des événements ordinaires qui surviennent dans des contextes naturels, afin de pouvoir vraiment saisir ce qui se passe "au quotidien, dans la vie réelle" » ;
- 2- Elles sont renforcées par un ancrage de proximité en lien avec une situation spécifique. L'accent est mis sur un cas spécifique, un phénomène précis et est contextualisé sans ignorer les influences du contexte local ;
- 3- Elles ont une richesse et un caractère englobant offrant « un potentiel de décryptage de la complexité » ;
- 4- Quand elles sont « collectées sur une période longue, elles ont une forte puissance explicative des processus (et du cas). Elles permettent une étude causale » ;
- 5- Elles sont flexibles au niveau du temps et de la méthode, ce qui « permet de renforcer la conviction pour le chercheur qu'une compréhension réelle du phénomène est atteinte » ;
- 6- Elles sont adaptées à la localisation des significations que les individus ont des événements, des processus et des structures de leur vie ;
- 7- Leur force repose sur la compétence du chercheur par rapport à l'analyse.

Plusieurs raisons expliquent donc notre choix méthodologique. Entre autres, les recherches citées dans notre revue de la littérature portant sur la conception des émotions ou sur la connaissance de ses émotions s'adressent plus à l'aspect cognitif relié aux émotions qu'à l'expression des émotions en elles-mêmes. Dans les recherches portant sur l'évaluation des émotions, celles-ci mettent l'emphase sur la recollection ou l'intuition, non pas parce que les évaluations ne sont pas intéressantes, mais parce que les schèmes cognitifs reliés aux événements passés impliquant des émotions peuvent être difficilement mesurées par d'autres méthodes classiques d'observation ou de mesures. De ce fait, l'entretien permet d'avoir accès à ce qui n'est pas observable directement ainsi qu'au processus qui a lieu à l'intérieur de la tête (Patton, 2002).

Parry (2003) relie la technique de l'incident critique avec l'utilisation des entrevues qualitatives pour faciliter les recherches d'occurrences significatives identifiées par le participant (événements, incidents, processus en enjeux). Le but est de comprendre la manière dont ces occurrences et leurs résultats ont été gérés en termes de perception de leurs effets. Cela permet d'améliorer la compréhension de l'incident à partir de la perspective de l'individu, en tenant compte de ses composantes cognitives, affectives et comportementales (Chell, 1999).

On veut également pouvoir mettre en évidence des situations qui, lors de leurs apparitions, n'avaient pas de sens précis : « L'inclusion d'éléments du déroulement de la vie, des incidents critiques et des histoires permettent très bien de générer des données riches » (Parry, 2003, p.260). De plus, « la méthodologie basée sur les entretiens semi-structurés, utilisant une approche phénoménologique et incorporant la technique de l'incident critique, la narration d'histoire et d'éléments de l'histoire de vie permettent d'avoir un regard dans le *sensemaking* » (Parry, 2003, p.261).

Pour mener à bien la collecte de données de cette thèse en fonction de ses objectifs, l'entretien représente la méthode de collecte de données la plus appropriée parmi l'éventail des outils de recherche à notre disposition. Comme Quivy et Van Campenhoudt (2006) le mentionnent :

« Correctement mis en valeur, ces processus permettent au chercheur de retirer de ses entretiens des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés. [...] Ainsi, s'instaure en principe un véritable échange au cours duquel l'interlocuteur du chercheur exprime ses perceptions d'un événement ou d'une situation, ses interprétations ou ses expériences... » (Quivy et Van Campenhoudt, 2006, p.173).

L'entretien, contrairement au questionnaire, donne une certaine latitude au chercheur en lui permettant d'interagir avec les participants. Par rapport au questionnaire, lequel est basé sur des questions spécifiques et qui propose souvent un choix de réponses préétablies, la méthode de l'entretien offre l'avantage de faire ressortir des éléments que le chercheur n'avait pas envisagés au départ. Par exemple, dans une recherche interprétative, Van Zyl et du Plessis (2012) ont utilisé un questionnaire pour comprendre l'utilisation des stratégies de *coping* par des leaders d'affaires. Bien que

leur recherche ait permis de faire ressortir des stratégies de *coping* utilisées dans une situation spécifique et dans un contexte spécifique, ils conviennent eux-mêmes que leur contribution est très pointue, à cause des limites du questionnaire par rapport aux sujets soulevés. C'est pourquoi nous utilisons une méthode de collecte de données plus flexible basée sur les entretiens.

#### 4.4.2 L'entretien semi-directif

Trois options s'offrent au chercheur qui veut utiliser l'entretien comme méthodologie principale de recherche : l'entretien non-directif, l'entretien semi-directif ou l'entretien dirigé. Dans le cas de cette recherche, l'entretien semi-directif a été retenu. Quivy et Van Campenhoudt (2006) décrivent ce type d'entretien comme suit :

« Il est semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Généralement, le chercheur dispose d'une série de questions-guides, relativement ouvertes, à propos desquelles il est impératif qu'il reçoive une information de la part de l'interviewé. Mais, il ne posera pas forcément toutes les questions dans l'ordre où il les a notées et sous la formulation prévue. Autant que possible, il "laissera venir" l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois qu'il s'en écarte et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible » (Quivy et Van Campenhoudt, 2006, p.174).

Dans notre cas, le choix de l'entretien semi-directif s'imposait parce que notre revue de la littérature a mis en relief l'importance des différents niveaux d'accessibilité des données dans la mémoire, selon qu'elles soient conscientes, préconscientes ou inconscientes.

L'entretien non-directif n'aurait pas été approprié parce qu'il ne nous permettrait pas d'aborder de manière organisée l'identification d'un processus commun quelconque, tel que proposé par l'hypothèse de recherche. Quant à l'entretien directif, il nous empêcherait de faire apparaître des éléments auxquels nous n'avions pas pensé au départ. Situé entre ces deux extrêmes, l'entretien semi-directif permet de recueillir plus de renseignements, tout en s'assurant d'obtenir les informations jugées importantes par

le chercheur. Effectué à l'aide d'un guide d'entretien préétabli (voir la sous-section sur le guide d'entretien ci-après), il permet de conserver une certaine structure à la conversation tout en permettant au chercheur de s'adapter.

#### **4.4.3 Les avantages et les limites de l'entretien semi-directif**

Daunais (1993) et Quivy et Van Campenhoudt (2006) stipulent qu'un des avantages de cette méthode de collecte de données est sa flexibilité. Cette méthode de collecte de données permet de tâter le terrain, de préciser certains thèmes et de découvrir de nouveaux concepts. C'est une méthode qui permet aussi à l'intervieweur de s'adapter à son interlocuteur en adaptant ou en reformulant les questions si ce dernier ne les comprend pas bien ou n'y répond pas de manière adéquate. Selon les auteurs ci-haut cités, cette méthode offre la possibilité de demander des précisions à l'interviewé pour mieux comprendre ce qu'il dit ou pour lui permettre de mieux exprimer sa pensée. Avec cette méthode, il est également possible d'évaluer la validité des renseignements au moment même où ils sont donnés grâce à l'analyse du langage non verbal. Également, un autre avantage de l'entretien semi-directif réside dans la profondeur des éléments d'analyse recueillis.

Quivy et Van Campenhoudt (2006) rappellent que l'utilisation de l'entretien semi-directif comporte certaines limites. Une limite importante de ce type d'entretien vient de sa nature peu structurée, ce qui peut amener le chercheur à s'éloigner de l'objectif premier de sa recherche. La nature personnalisée de l'échange entre le chercheur et l'interviewé est un autre défaut important de cette méthode de collecte de données. Des difficultés peuvent être rencontrées tant par le chercheur que par l'interviewé. Le sujet peut répondre de façon biaisée aux questions du chercheur dans le but de projeter une image positive ou dans le but d'amplifier les situations conflictuelles vécues. Pour sa part, le chercheur peut introduire des biais lors de l'entretien, notamment dans la façon dont il pose ses questions. Finalement, disent-ils, il peut également se glisser des biais perceptuels lors de l'analyse des données. C'est pourquoi nous avons organisé nos questions avec une structure par étapes. De plus, et nous l'expliquons plus loin, cette recherche applique des mesures pour tenter de neutraliser les biais le plus possible.

#### 4.4.4 La préparation de la collecte de données

La planification et la préparation de la collecte de données ont été un travail de longue haleine. Lors d'une recherche avec l'approche psychodynamique, les entretiens peuvent s'avérer longs et fastidieux s'ils n'ont pas été soigneusement préparés. Par ailleurs, pour s'assurer de la validité des construits, il faut avoir un guide d'entretien efficace, d'autant plus que l'échantillon de participants pour cette recherche est assez particulier : des managers chinois d'expérience interviewés par un étranger.

Bien que les autorisations du devis de recherche ont été obtenues au début de l'année 2012, la préparation de ce devis a tout de même duré près de 18 mois et nécessitait plusieurs étapes : une recherche exploratoire, un ajustement de la question de recherche et des techniques d'entrevues, ainsi qu'une période de rodage et de tests des différentes questions du guide d'entretien.

D'abord, un travail de session dans le cadre d'un cours de méthodologie de la recherche a permis d'explorer les processus d'altération de la réalité dans le discours des managers chinois. Le choix de ce type d'échantillon de participants a été fortuit suite à la visite à Montréal de personnes d'expérience ayant exercé du leadership. Les conclusions de cette recherche, obtenus en 2010, ont fait ressortir diverses hypothèses centrées sur les émotions des managers chinois : a) il y aurait un processus de gestion des émotions commun chez ces managers lorsqu'ils exercent du leadership ; b) les actions et les justifications apportées à leurs gestes s'apparenteraient beaucoup aux mécanismes de défense et aux stratégies de *coping* ; c) les techniques d'entrevues utilisées permettent, de manière surprenante pour le chercheur, de faire parler les participants sur des sujets délicats alors que la culture ne le permet pas normalement ; d) la colère semble être l'émotion la plus difficile à gérer pour les gens de cette culture.

Ensuite, cette recherche exploratoire a permis de mieux centrer la question de recherche sur la gestion de la colère dans l'exercice du leadership, tout en suggérant l'utilisation de l'approche psychodynamique autour des théories sur les mécanismes de défense et des stratégies de *coping*. Il fallait alors recadrer le guide d'entretien et parfaire les techniques d'entrevue de manière à les ajuster à la recherche avec des managers chinois.

Cette particularité impliquait alors de voyager en Chine pour la cueillette de données, de s'instruire davantage sur la méthode à appliquer et de s'assurer, à terme, de rester au niveau de l'exploration et de permettre de faire des découvertes qui pourraient sortir des théories et du cadre utilisé.

Puis, une fois un premier guide d'entretien construit, quelques voyages en Chine ont été faits pour tester les questions sur un échantillon restreint de participants. Le choix de ces participants a été fait en fonction de leur poste de manager et de leur position pour exercer du leadership, tout en ne sacrifiant pas les participants potentiels pouvant fournir, dans le futur, des résultats crédibles pour la thèse. Il fallait également se familiariser avec la culture chinoise, avec le terrain de recherche à l'étranger et également expérimenter l'intervention d'un traducteur lorsque c'était nécessaire.

Pour cette période de rodage et de tests, une vingtaine d'entrevues ont été effectuées en 2011 afin de vérifier la faisabilité des pratiques et de la méthodologie tel que mentionné ci-haut. Pour une douzaine d'individus, l'intervention d'un traducteur a permis de confirmer ou d'infirmer certains éléments, comme par exemple le débit, le rythme de l'entrevue, l'ouverture au dialogue (en comparaison aux entretiens où seul le chercheur et le participant étaient impliqués) et la durée des entretiens. Pour une autre douzaine d'individus, il a été possible de tester différents niveaux de profondeurs de questions pour connaître l'aisance et l'ouverture à y répondre, de même que pour avoir une idée du temps requis pour obtenir les données recherchées.

Par contre, suite à cette première série d'entrevues, il a fallu modifier la stratégie des questions semi-dirigée et préciser davantage le sujet de recherche. En effet, pour cette première série de rencontre, le sujet de l'entretien portait sur la manière de communiquer ses émotions dans un contexte d'exercice du leadership. Les données recueillies étaient trop vastes et cela nous a incité à préciser le sujet de recherche sur l'une des émotions, la colère, laquelle a un impact sur le leadership, comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature. Cette expérience a aussi permis de mieux formuler les objectifs de la thèse ainsi que son étendue en fonction des données qui pourraient potentiellement être obtenues sur la colère. Cette période de rodage explique

pourquoi, à partir de la soixantaine d'individus rencontrés, nous avons sacrifié une première vingtaine de participants pour finalement sélectionner les 40 derniers participants qui ont été interviewés à partir du même canevas de question, de la même stratégie et sur le même devis officiel et final de recherche. Plusieurs de ces personnes ont également aidé à dénicher d'autres répondants.

Nous tenons à préciser que le chercheur, qui est aussi la personne qui a fait les entretiens, a une connaissance de base en mandarin qui lui permet d'initier des conversations courantes, de comprendre le contexte d'une conversation et de bien identifier des mots clés de base du vocabulaire en mandarin. Il s'agit d'une des langues parlées à la maison (ajoutons qu'il s'exprime aussi couramment en français, en anglais et en espagnol). Sa connaissance de la culture repose sur une dizaine d'années de vie de famille, de voyages et de moments passés en Chine en marge du temps passé sur le terrain pour cette recherche. Le chercheur-intervieweur peut donc communiquer sommairement avec les répondants dans leur langue maternelle tout en sachant les comportements usuels qui sont généralement acceptés dans la culture. Toutefois, la présence d'un interprète est nécessaire quand vient le temps de tenir des conversations en profondeur qui utilisent un vocabulaire varié et des sujets de conversation complexes.

En somme, on peut affirmer que l'exercice lié à cette période de préparation fut hautement profitable. Le guide d'entretien a mieux été construit avant d'être soumis pour approbation. Les techniques d'entrevues se sont grandement améliorées et ces rencontres ont facilité les contacts et le référencement pour la préparation d'un horaire d'entretiens officiel avec des managers de plus haut niveau. En effet, cette période de préparation, grâce aux voyages effectués en mars, en juillet et en décembre 2011, a permis de rencontrer de nombreuses personnes clés. Par ailleurs, les chinois n'établissent pas facilement des liens personnels ou intimes avec des étrangers. Pour favoriser leur ouverture lors de rencontres subséquentes portant sur la recherche, il était préférable d'établir au préalable un contact humain et personnel. De plus, ces contacts en entraînaient d'autres, ce qui a permis de construire un échantillon, significatif en

nombre, que l'on peut juger de qualité compte tenu des recherches répertoriées à ce jour sur le sujet couvert par la thèse que nous proposons.

#### **4.4.5 La période de la collecte de données**

La cueillette de données pour cette thèse a eu lieu en Chine entre le 1<sup>er</sup> février 2012 et le 21 décembre 2013, au moment où les personnes ciblées ont été disponibles. Des discussions supplémentaires aux entretiens se sont poursuivies par téléconférence (Burns et Bossaller, 2012) jusqu'à la fin de l'année 2014 afin de compléter des informations, valider certains points et finaliser avec eux la validation des données obtenues auprès des participants dont les entretiens avaient été terminés.

Les entretiens ont eu lieu à différents endroits, à la convenance des parties, mais d'abord des participants. Ils ont eu lieu soit au bureau du manager, soit dans une salle privée dans son milieu de travail, soit dans une salle privée de restaurant ou d'un hôtel (ce genre d'endroit est très commun en Chine). Tous les entretiens ont été réalisés par l'auteur de cette recherche.

La durée prévue du premier entretien officiel (et non pas de la première rencontre sociale) variait de soixante à quatre-vingt-dix minutes ; le plus court ayant duré cinquante minutes et le plus long, une centaine. Cette variation s'explique facilement si on tient compte de la disponibilité des répondants, de leur connaissance de soi et, aussi, du temps nécessaire pour initier l'entrevue. À la fin de l'entretien, un deuxième rendez-vous était planifié, sinon un troisième, afin de s'assurer de terminer le processus de collecte de données avec ce répondant dans les délais prévus. Également dans le but de mieux gérer le temps en fonction des déplacements entre les rendez-vous pris avec les différents participants (Shanghai est une ville gigantesque) ainsi que la période de résidence (soit le temps imparié au chercheur pour demeurer en Chine à chaque voyage).

Au total, si on compte les déplacements pour la période de préparation, il y a eu 6 déplacements vers la Chine qui ont été effectués et plus de six mois de résidence sur le terrain pour réaliser la principale phase de la collecte de données.

#### 4.4.6 La préparation de l'entretien

Dans une recherche de qualité basée sur des entretiens, on est en droit de s'attendre à ce que chacun d'entre eux soient bien préparés. Cette préparation est encore plus importante quand vient le temps de le faire dans un contexte culturel comme la Chine. Surtout quand la méthode de sélection des participants nécessite le référencement et l'exploitation d'un réseau de contacts impliquant des personnes pouvant être affectées, sur le plan professionnel ou personnel, par une quelconque négligence.

Une fois un premier contact établi et qu'un accord verbal à participer à la recherche a été obtenu (ou bien que l'une des personnes intermédiaires ait fait les démarches en ce sens), un premier courriel a été envoyé au participant potentiel pour valider cet accord et établir le lieu et la date d'une première rencontre. Un canevas de questions accompagnait ce courriel, ainsi que les formulaires de consentement et de confidentialité. Dans le cas d'une réponse positive, un premier rendez-vous était alors confirmé dans des délais raisonnables. Il faut noter que le premier contact servait aussi à établir le niveau de capacité du répondant à s'exprimer en anglais (la langue seconde étrangère la plus courante en Chine) et prévoir ainsi la nécessité de faire appel à un traducteur.

Entre le moment de l'acceptation et le début de l'entretien, diverses actions ont été entreprises pour se préparer à l'entretien. D'abord, une recherche plus exhaustive était effectuée sur la personne ainsi que sur l'organisation actuelle où elle travaillait au moment de la collecte de données. Une discussion avec la personne contact permettait également d'avoir un peu plus d'information sur les attentes exprimées envers la recherche. Ensuite, les éléments logistiques sur les déplacements, l'horaire, la séquence des autres entretiens et la présence d'un traducteur (le cas échéant) étaient planifiés. Puis, une révision des questions d'entretien permettait de garder frais à la mémoire les questions et le mode de traitement des données. Le temps alloué aux entretiens, ainsi qu'à sa préparation et aux déplacements, a été calculé de manière à être le plus prêt et le plus détendu possible pour poser les questions, ainsi que pour demeurer à l'écoute sans être préoccupé par les entretiens préalables ou à venir. À cet égard, une période de 150

minutes sur place était planifiée pour faire l’entretien d’une durée d’environ 90 minutes. En planifiant le fait que deux à trois entretiens pourraient être nécessaires, cela correspondait ainsi au temps total prévu par d’autres chercheurs utilisant l’approche psychodynamique (en gestion ou en psychologie). Par exemple, Hébert (2004), dans sa recherche en psychologie sportive avec la perspective psychodynamique basée sur des entretiens, a obtenus des données satisfaisantes à l’aide de quelques entretiens totalisant une durée totale moyenne de 4,5 heures par participant.

Il y a eu deux traducteurs d’origine chinoise impliqués dans la traduction d’une vingtaine d’entrevues. Une rencontre préparatoire a eu lieu avec ces personnes pour expliquer les objectifs de la recherche, la stratégie de collecte de données, ainsi que le guide d’entretien. Si les services de l’un de ces traducteurs mandarin-anglais étaient nécessaires pour un entretien particulier, une courte discussion préalable avait lieu avant la rencontre pour se remémorer la stratégie d’intervention. Une autre rencontre était également prévue par la suite pour finaliser les détails liés à la traduction et à la validation des données.

Tous les formulaires de consentement et de confidentialité (du chercheur et du traducteur) étaient apportés en plusieurs copies, de même que des copies supplémentaires du guide d’entretien. Les déplacements étaient planifiés de manière à arriver à l’avance. Un échange verbal par téléphone était d’ailleurs de rigueur pour confirmer l’heure d’arrivée et le lieu de rendez-vous avec les participants le matin même de l’entretien. Toutes ces précautions sont normales en Chine pour s’assurer que personne ne soit embarrassé par une mauvaise planification de la rencontre et que tous sauvent la face en cas de problème.

#### **4.4.7 Le déroulement des entretiens**

L’utilisation d’un guide d’entretien<sup>44</sup> lors du processus de collecte de données a permis de s’assurer de la rigueur et de l’uniformité des entrevues, en dépit du fait que les questions n’ont pas toujours été posées dans le même ordre, dépendamment du rythme,

---

<sup>44</sup> Voir le Guide d’entretien à l’Annexe C.

de l'aisance et du confort à répondre du participant, ou de la séquence des informations fournies nécessitant parfois des retours sur certains points divulgués trop rapidement.

Les participants étant d'origine chinoise, ils pouvaient tous s'exprimer en mandarin. Plusieurs d'entre eux maîtrisaient suffisamment la langue anglaise pour pouvoir soutenir adéquatement une discussion au niveau de profondeur requis par la recherche. Un des participants s'exprimait d'ailleurs mieux en français qu'en anglais. Mis à part ce cas d'exception, toutes les questions formulées par le chercheur ont été exprimées en anglais. Dans le cas où la présence d'un traducteur n'avait pas été jugée requise, les réponses formulées par les participants se faisaient autant en mandarin qu'en anglais, avec la possibilité de préciser certains mots en mandarin lors de l'enregistrement si la conversation se déroulait plus facilement en anglais, lesquels mots étaient ensuite traduits lors du traitement des données. Si la présence d'un traducteur était requise, les questions étaient formulées en anglais par le chercheur, avec un langage non verbal orienté vers le participant, et le traducteur reformulait alors les mots en mandarin. Les répondants s'exprimaient alors dans leur langue, lesquelles paroles étaient traduites vers le chercheur par le traducteur. Le chercheur maintenait alors ses techniques d'écoute non verbales vers son interlocuteur et peu envers le traducteur.

Les questions posées dans l'entrevue peuvent être catégorisées en questions principales, en questions d'investigation et en questions d'implication (Thiévert, 1999). Les questions principales sont des questions ouvertes qui laissent le participant répondre selon son propre schème mental. Elles permettent au répondant de répondre comme il le veut. Elles servent de guide dans l'entretien. Les questions d'investigation, quant à elles, permettent de clarifier les réponses incomplètes ou imprécises. Elles viennent compléter ou clarifier une réponse incomplète ou floue ou demander d'autres exemples. Enfin, les questions d'implication font suite aux réponses aux questions principales et visent à élaborer avec précision une idée ou un concept (Thiévert, 1999). L'entretien a été planifié pour se dérouler en 7 étapes :

- 1- L'introduction
- 2- L'amorce
- 3- L'incident critique

- 4- L'investigation
- 5- La visualisation
- 6- La conclusion
- 7- Les remerciements

La première étape, l'introduction, comprend la présentation du chercheur, la description des objectifs de la recherche et l'explication du déroulement prévu de l'entrevue. Ce fut lors de cette étape que la permission d'enregistrer les propos recueillis sur support électronique audio a été obtenue de l'interviewé et que la garantie lui a été donnée que l'enregistrement demeurerait un document confidentiel. La signature au formulaire de consentement était généralement apposée à ce moment.

La deuxième étape, l'amorce, regroupe des questions de mise en contexte de la recherche. C'est lors de cette étape que des questions portant sur les préconstruits du répondant par rapport à sa perception du leadership sont posées. On peut également valider la pertinence du répondant en lui demandant de confirmer sa position, ses subalternes et ses responsabilités. L'amorce sert aussi à activer la visualisation et la contextualisation des informations à venir.

La troisième étape, l'incident critique, demande au participant de raconter une histoire ou une anecdote concernant un incident impliquant un subalterne qui a provoqué chez lui de la colère, mais qui a demandé l'exercice de leadership pour résoudre la problématique soulevée. Nous y reviendrons sur la technique de l'incident critique.

La quatrième étape, l'investigation, comporte toute une série de questions visant à préciser, valider, reformuler, exprimer, raconter, revivre ou conceptualiser les éléments concernant la recherche : la colère ressentie, le processus de gestion de la colère, le temps d'exécution, les stratégies utilisées, la préparation à l'exercice du leadership, les objectifs visés, les origines infantiles de ces émotions et de leur approche, etc.

La cinquième étape, la visualisation, couvre des questions portant sur la visualisation future de l'impact de la gestion de la colère. Des questions sont également posées concernant les plans à venir pour s'améliorer à mieux exercer leur leadership.

La sixième étape, la conclusion, récapitule les informations clés concernant l'entretien. Elle comprend également la reprise d'éléments positifs afin de s'assurer de terminer la rencontre sur une bonne note et à un niveau de satisfaction appréciable, pour le répondant, d'avoir participé à la recherche. On offre aussi au répondant l'opportunité d'exprimer des questions sur la recherche, le cas échéant.

La septième étape, les remerciements, exprime les formulations d'usage tout en profitant de l'occasion pour demander des références afin de poursuivre la recherche. Cette étape est courte, si une autre rencontre était prévue au programme, ou longue, s'il s'agit potentiellement de la dernière rencontre.

Le chercheur a promis aux répondants qui en ont fait la demande de leur faire parvenir un sommaire des résultats quand la recherche serait complétée. Par curiosité, certains ont même demandé à recevoir une copie de la thèse une fois la recherche complétée.

Dans les sous-sections qui suivent nous abordons plus spécifiquement la technique de l'incident critique, le guide d'entretien et la justification des questions formulées, ainsi que les procédures de traitement des données.

#### **4.4.8 La technique de l'incident critique**

La technique de l'incident critique, comme son nom l'indique, est une technique d'entrevue qui demande au répondant de relater un événement, un incident, un processus ou un problème dans le but de lui faire expliquer les différentes approches pour gérer la situation et en analyser les résultats (Chell, 2004). Cette technique permet de faire parler les participants sur des sujets comme leurs émotions, leurs croyances et leur perception détaillée de ces événements afin de traiter ces données et leur donner une signification. Elle tient compte, comme le dit Chell, des éléments cognitifs, affectifs et comportementaux.

Bien que cette technique soit utile pour connaître les événements marquants pour une personne dans un contexte ou une situation donnée, cette méthode, selon Chell (2004), a l'inconvénient de reposer sur la mémoire et la perception retenue des événements

passés. En même temps, cette technique permet de centrer la narration et l'histoire que les gens construisent autour d'un événement, ce qui, dans une recherche axée sur la subjectivité, n'est pas un inconvénient. Toutefois, la technique des incidents critique permet de cibler des événements particuliers que la personne a gardés en mémoire. Elle permet aussi de ne pas se restreindre à un petit nombre de variables comme le font les techniques d'observation. De plus, elle limite le biais interventionniste du chercheur car elle ne permet pas l'utilisation d'outils utilisant des mécanismes de cueillette prédéterminés. Puis, elle permet de comprendre la perception du participant envers un événement particulier pour lequel il est difficile, sinon impossible, d'obtenir les données autrement que par la narration des événements par les témoins en place. Chell (2004) précise aussi que les données obtenues permettent de lier le contexte, l'action et le résultat, supportant ainsi la validité des construits. De cette façon, on peut noter la répétition des comportements et identifier les stratégies utilisées pour régler des problématiques.

Comme nous l'avons vu dans la sous-section précédente, l'utilisation de la technique de l'incident critique est utilisée à l'étape 3 de l'entrevue. Toutefois, selon la longueur et la fréquence prévue des entretiens, il a été possible, dans plusieurs cas, de revenir en boucle dans le processus et de demander le récit de d'autres incidents critiques. Cela a permis d'obtenir non seulement davantage d'information et de précision concernant le sujet, mais aussi de confronter les données fournies par la personne pour voir s'il y avait cohérence et concordance dans ses manières de faire, de les relater et de les interpréter.

#### **4.4.9 La grille d'entrevue**

Les questions de la grille d'entrevue utilisées pour l'entretien se retrouvent à l'Annexe C. Notre technique d'entretien favorise l'exploration, ce qui laisse la porte ouverte aux informations complémentaires et permet de poursuivre les questionnements afin d'obtenir de nouvelles données sur la gestion de la colère dans la situation qu'ils décrivent. Puisque les personnes interviewées ont déjà donné des éléments de réponse lors de leur participation à une première rencontre, les questions du deuxième entretien visaient à obtenir des compléments précis d'information concernant uniquement le sujet

de recherche. Cela a également servi à valider et à vérifier la constance des réponses, dans le but de hausser la fiabilité de la méthode de recherche.

Dans la conception et la préparation du guide d’entretien, on a utilisé diverses stratégies d’entrevues avec des objectifs précis. D’abord, avec les questions de départ. Ensuite, avec la mise en situation pour connaître leurs histoires. L’entrevue visait à reconstruire des événements en entier, *ad hoc*, en relatant le récit de plusieurs incidents. Les incohérences, s’il y en a, sont alors plus apparentes quand les récits sont plus nombreux.

L’une des stratégies était de miser autant sur le passé vécu de la personne que sur les pensées réfléchies portant les événements afin de mettre en parallèle l’émotif et le cognitif. On tentait d’éviter de s’orienter uniquement sur l’émotif, ce qui est lourd dans une entrevue, en se rabattant sur le cognitif pour en comprendre le processus. Ensuite, une autre stratégie était de pouvoir revenir sur certains points quand la discussion ou le récit restait à un niveau général. On insistait pour aller sur le « très pointu » dans le récit afin de s’assurer d’avoir des données valides. Puis, une autre stratégie était de tenter de les faire parler sur la vision future de leurs comportements. En somme, avoir des éléments et des données sur le passé, le présent et l’avenir. En parlant des améliorations à développer, on peut alors réinterpréter des éléments mentionnés sur le passé. Nous invitons le lecteur à consulter l’Annexe D sur la préparation des questions de l’entretien puisque nous y expliquons en détail les étapes des questions qui sont posées lors des entretiens. On peut y voir les raisonnements stratégiques et les amorces subtiles afin d’obtenir les informations voulues.

#### **4.4.10 Le traitement des données**

Avant d’aborder la section sur l’analyse des données, il est important de préciser les aspects méthodologiques qui ont été suivis pour l’enregistrement, le stockage, le traitement et la manipulation des données.

Dans un premier temps, les entrevues ont été enregistrées par une application installée sur un téléphone portable afin de permettre au chercheur de se concentrer sur les réponses des participants et d’interagir avec eux. Cet outil était pratique et efficace car il

permettait d'avoir suffisamment d'espace mémoire pour l'entrevue, d'enregistrer les données sur un support numérique facile à utiliser par la suite, et cela tout en gardant les fichiers protégés par un mot de passe. Les fichiers étaient ensuite transférés sur l'ordinateur portable utilisé pour la recherche dès que possible. L'ordinateur et les fichiers étaient également sécurisés par un mot de passe.

Les entretiens forment la base du matériel et des données analysées pour cette recherche. Le traitement des données audio a produit des *verbatim* sur lesquels se fait l'analyse (Auerbach et Silverstein, 2003). Le *verbatim* des entrevues a été transcrit intégralement, peu importe la langue utilisée. Les traducteurs ont fait la traduction écrite en mandarin. Cela a été fait pour éviter le plus possible les interprétations trop suggestives sur les termes lors de l'interprétation des informations recueillies (Conchon et Andreani, 2003). Les traductions des réponses d'entrevue qui étaient formulées en mandarin ont été vérifiées et traduites en anglais et en français, au besoin, par un traducteur qualifié et spécialisé en chinois (pour l'écrit), en mandarin (pour l'oral) et en anglais. Les pages de texte ont ensuite été vérifiées afin de corriger les erreurs de transcription. Par la suite, les éléments pertinents ont été extraits des textes en utilisant le modèle d'analyse choisi.

D'autres données ont également été recueillies pendant les entretiens et à la suite de ceux-ci. En effet, pendant l'entretien, le chercheur a pu prendre des notes et faire quelques schémas brouillons afin d'organiser et de mieux structurer les informations obtenues, et ce afin de mieux relancer la discussion. De plus, certaines notes portaient sur de courtes pensées ou des observations *in situ* effectuées pendant la conversation : attitude non verbale observée chez le participant, opinion liée à des réponses obtenues, éléments à corriger pour les prochaines entrevues, impressions, sentiments, etc. Atkinson (1992), par exemple, a construit des textes sur la base de ses notes de terrain portant sur ses observations et ses interactions.

Les notes manuscrites n'étant pas à l'intention des participants, elles ont été conservées secrètes afin de les traiter ultérieurement. Une fois l'entretien terminé, lors du transfert des fichiers sonores et de la transcription des *verbatim*, ces notes étaient revues et les

éléments pertinents ont alors été transcrits dans un fichier confidentiel au chercheur, en version électronique, conservé sous un mot de passe. Cela reprend l'idée de l'utilisation de fiches synthèses des entretiens qui notent des observations « prises au vol », tel que suggéré par Patton (1980). Ces données sont utilisées dans l'analyse de données. Les schémas faits à la main ont aussi été reconstruits et cartographiés de la même manière en s'appuyant des notes recueillies (Silverman, 1999).

Tout au long du processus de recherche, un journal de bord a été tenu. Ce journal personnel relate diverses informations relativement à l'expérience de recherche (Badot, 2000). Entre autres, on y retrouve des impressions personnelles sur la Chine, ses habitants, les entreprises visitées, les difficultés liées aux différentes entrevues, des opinions personnelles sur les personnes interviewées, des suggestions, des recommandations, des idées de recherches à poursuivre, des textes à rechercher pour approfondir l'analyse, etc.

Les objectifs de maintenir un journal de bord furent multiples. D'abord, afin de ventiler des informations et des impressions diverses qui ne peuvent s'analyser qu'avec un peu de recul. Ensuite, pour recadrer le processus, au besoin, en fonction des difficultés rencontrées. Étant donné qu'il s'agit d'une recherche ouverte, même si l'intérêt est de laisser les données former des concepts, on ne peut pas non plus laisser les obstacles ou les difficultés qui surviennent venir distraire ou détourner les objectifs primaires de la recherche. Puis, le journal de bord a aussi pour but d'enrichir la réflexion liée à l'analyse des données et à la contribution de la recherche. Comme autre objectif, ce journal permet également de garder un meilleur souvenir des différents états d'esprit pendant le processus de recherche. En relisant les informations du journal de bord et en les comparant avec les différentes données obtenues, cela permet de vérifier si certaines entrevues ont pu être altérées ou biaisées certaines journées en fonction des événements parallèles ou accessoires qui survenaient. Puisque les données qualitatives portent sur des actions (interprétations, intentions, significations), et que ces dernières « interviennent toujours dans des situations spécifiques au sein d'un contexte social et historique qui influence en profondeur la façon dont elles sont interprétées à la fois par les acteurs internes et par le chercheur en tant qu'observateur externe » (Miles et

Huberman, 2003, p.27), cela soulève l'importance de comprendre les limitations du chercheur pendant ce long processus de collecte. Et finalement, le journal de bord permet de se faire une propre auto critique tout en conservant des souvenirs mémorables de cet exercice important.

#### **4.4.11 L'anonymisation des données**

Afin de préserver l'anonymat des répondants, il faut tenir compte non seulement de la position et du statut des répondants, mais aussi des organisations et des autres personnes impliquées. De plus, étant donné que certains noms à consonnance chinoise se ressemblent ou ne peuvent aisément faire la différence de genre, il est convenu d'utiliser des techniques simples d'anonymisation afin de faciliter le repérage des entretiens. À cette fin, quelques procédures ont été mises en place.

D'abord, les lieux et les personnes mentionnés lors de l'entrevue ont été mis sous forme générique. Lorsque le nom d'une entreprise est nommé dans le *verbatim* original, le nom est remplacé dans le *verbatim* codé par l'expression « mon entreprise » ou « mon organisation ». Lorsque le nom d'un supérieur, d'un collègue, d'un partenaire ou d'un subalterne est nommé, il est remplacé par l'expression « M. Guō et Mme Guō », pour les noms propres, et « Huā » ou juste « Guō », pour le prénom. Les noms « Guō » et « Huā » sont très communs. « Guō » est un générique qui signifie, selon le sinogramme, soit « territoire » ou soit « fruit ». « Huā », qui signifie « fleur », est commun comme prénom ou comme surnom chez les femmes. Ensuite, lorsqu'un quartier ou un village est spécifiquement nommé, il est remplacé par l'expression « dans mon quartier » ou « dans mon village ». Seul les noms des grandes métropoles ont été gardés puisque le nombre de population permet de conserver l'anonymat tout en gardant une connation culturelle chinoise à la recherche (une anonymisation complète dénaturerait la particularité de la thèse faite en territoire chinois). Puis, le domaine ou la nature des opérations de l'entreprise sont modifiés au besoin si leur spécificité ou les détails du récit peuvent amener un lecteur attentif à faire des recouplements identifiables.

Finalement, les noms des participants ont un étiquetage particulier tiré de mots en mandarin. Les répondants masculins portent un nom de couleur tandis que les femmes

portent un nom de fruit<sup>45</sup>. En procédant ainsi, on a plusieurs avantages. Les noms de couleurs peuvent se dire en une seule syllabe alors que ceux des fruits se disent en deux syllabes. On est en mesure de pouvoir dire, de par leur nom de code, le genre du répondant sans avoir à être sinophone. De plus, le vocabulaire en mandarin étant riche et varié pour les noms de couleurs et de fruits, on s'assure également que chaque participant puisse avoir un nom de code unique qui le différencie des autres répondants. Cela facilite le repérage des textes ainsi que l'utilisation des extraits dans l'analyse des données. Par ailleurs, l'usage de noms de couleurs ou de fruits est commun dans les noms propres chinois. Ce choix n'est donc pas problématique. En somme, nous voulons nous assurer que l'étiquetage et l'anonymisation permettent que les textes restent fluides et personnalisés ; puis, que cet étiquetage tienne compte de l'aspect culturel du terrain de recherche tout en conservant un caractère respectueux pour les répondants.

#### 4.4.12 Le codage des données

Avant de procéder à l'analyse des *verbatim*, il est utile d'utiliser un système de codage des textes afin de mieux réorganiser les données. Le codage est construit selon une procédure ouverte (Conchon et Andreani, 2003) autour d'unités de codage (Conchon et Andreani, 2003) et de catégories plus ou moins larges selon les besoins (Strauss et Corbin, 1998). Il existe trois types d'unités de codage : l'unité syntaxique (les mots), l'unité d'analyse sémantique (les idées) et l'unité d'analyse psychologique (leur contexte) (Conchon et Andreani, 2003). L'unité syntaxique regroupe des mots ou une phrase (Ghiglione et Matalon, 1985) qui peut contenir à la fois des mots clés, des intonations, des interjections ou des termes synonymes entre eux. L'unité d'analyse sémantique regroupe les idées clés exprimées par les interviewés (Conchon et Andreani, 2003). L'unité d'analyse psychologique regroupe les sensations, les émotions, les images mentales ou les souvenirs (Andreani et Conchon, 2001).

D'autres types de codage peuvent être ajoutés à ceux-ci. On peut ajouter un codage descriptif, lié aux informations générales et aux attributs correspondant aux interviewés, ainsi qu'un codage inférentiel, lié aux patterns et au sujet de discussion (Miles et

---

<sup>45</sup> La liste codée et anonymisée des noms se retrouve à l'Annexe E.

Huberman, 1994). Il existe aussi un codage de type analytique (Richards, 2005) relatif à la manière dont est expliqué et exprimé un processus quelconque par l'interviewé. Puisque le protocole de questions de l'entretien semi-structuré est centré autour d'une situation, d'une expérience et d'un événement critique (Creswell, 2007), lesquels impliquent divers individus ayant chacun un processus mental, ces types additionnels de codage sont utilisés.

« Dans le mode “procédural”, on assemblera le plus souvent des chronologies, ou portera une attention particulière au temps écoulé, et on cherchera des liaisons dans une vue d'ensemble. Dans le mode “variance”, on codifiera le plus souvent les petits segments de données, on les isolera et on cherchera à identifier des similarités et des patterns conceptuels avec une moindre attention portée à l'environnement, à la période et à l'écoulement du temps. En clair, les deux positions seront requises à des moments différents de l'étude » (Miles et Huberman, 2003, p.262).

Les *verbatim* des entretiens ont été codés à l'aide du logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo ainsi que du logiciel RQDA (Huang, 2010 ; Huang, 2014 ; Burns et Bossaller, 2012). NVivo est un logiciel communément utilisé et maîtrisé par le chercheur. La plupart du travail d'analyse a été fait avec ce logiciel. Par contre, étant donné que ce logiciel fonctionne moins bien avec des textes en chinois, il a fallu utiliser un autre logiciel, RQDA, pour faire quelques travaux de repérages de données, lequel est un logiciel libre (GNU Operating System, 2011) qui permet d'importer des textes sur lesquels il est facile de coder, d'annoter et de catégoriser des éléments tout comme NVivo. L'avantage d'utiliser le logiciel RQDA en plus du logiciel NVivo (ce dernier étant le plus largement utilisé), c'est que RQDA a été développé par Ronggui Huang, un chercheur Chinois en sociologie de l'Université Fudan, afin de pouvoir coder les *verbatim* des entretiens autant en anglais qu'en chinois. Si NVivo a permis un codage et une analyse des données en anglais, RQDA a été utilisé pour valider les termes chinois pour les émotions. Les codes sont construits à partir des concepts et des tableaux du cadre conceptuel : mots clés, déclinaisons des émotions exprimées et définitions des mécanismes de défense et de *coping*. Ils sont aussi construits selon les types de codage décrits plus haut. La coordination de l'analyse des données a permis alors d'identifier des récurrences dans les données d'un même texte ainsi que dans l'ensemble des textes (Creswell, 2009).

Comme on peut le constater, faire la collecte, le traitement et le codage de données dans une recherche utilisant l'approche psychodynamique est un processus complexe qui nécessite d'être supporté par d'autres informations que celles obtenues d'un seul répondant. La méthode d'analyse des données qui va suivre tient compte de tous ces éléments qui viennent d'être mentionnés.

## ***4.5 LA MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES***

### **4.5.1 L'analyse des données**

Selon Alvesson (2003), les entretiens, utilisés comme technique supérieure pour faire parler les sujets sur leurs expériences et les pratiques sociales, négligent parfois la situation d'entretien comme étant socialement et linguistiquement complexe. Il est important de ne pas simplifier ou idéaliser cette situation autour de l'entretien en prenant pour acquis que l'interviewé est, à la base, capable de tout exprimer et qu'il raconte la vérité, tout en participant honnêtement à la science en livrant des informations sur son intérieur (expérience, valeurs, sentiments, etc.) ou sur des faits qui sont survenus dans l'organisation. Les aspects social et linguistique, dans leur complexité, ne doivent pas être vus uniquement comme des sources de biais. Il faut qu'un cadre théorique solide accompagne ces entretiens pour éviter d'utiliser le matériel de manière risquée ou naïve, ce qui mènerait à des interprétations incertaines. Bien qu'il existe différentes approches et méthodes d'analyses de données qualitatives (Coffey et Atkinson, 1996 ; Langley, 1997, cités par Wanlin, 2007), et qu'aucune ne soit considérée meilleure que d'autres (Trudel et Gilbert, 1999, cités par Wanlin, 2007), il faut accepter que certaines méthodes sont plus appropriées que d'autres selon la tradition liée au travail du chercheur (Trudel et Gilbert, 1999, cités par Wanlin, 2007).

Ces commentaires montrent qu'il existe diverses méthodes d'interprétation et de réinterprétation du vocabulaire afin de choisir celle qui est la plus favorable, comme point de départ, pour contribuer à sa compréhension (Alvesson et Skoldberg, 2000). Dans la thèse, sept formes principales de conceptualisation sont utilisées pour analyser

les données :

- 1- Le leadership accompli dans un événement particulier ;
- 2- L'identité de leader du manager ;
- 3- Les incidents critiques compromettant les objectifs souhaités ;
- 4- Les déclinaisons et les intensités dans la colère vécue ;
- 5- Les mécanismes de défense et de *coping* utilisés dans les processus mentaux ;
- 6- Les origines infantiles des émotions ressenties ;
- 7- Le processus mental vu comme un processus chronologique.

La compréhension théorique des entretiens de recherche signifie de conceptualiser ce qui se passe dans diverses situations critiques et de voir comment les résultats peuvent être compris. De plus, l'analyse tient compte des différentes dimensions impliquées dans les entretiens : l'identité du manager, l'identité du chercheur, la scène où se déroule la rencontre, l'interprète (le cas échéant), le langage utilisé entre les participants et ses effets sur les questions et les réponses obtenues. L'analyse tient également compte de la sincérité plus ou moins consciente du participant, lequel pourrait avoir été tenté de ne pas déplaire au chercheur, de ne pas vouloir tenir des propos qui soient socialement sensibles ou même de refuser de discuter de sujets inconfortables pour lui.

La méthode qualitative que nous utilisons pour analyser les données obtenues par les entretiens est l'Analyse de contenu (*Content Analysis*) (Bardin, 1977 ; Berelson, 1954 ; Krippendorff, 1980 ; Mayring, 2000 ; Raymond, 1968 ; Wanlin, 2007). L'analyse de contenu est une méthodologie de recherche fondée sur la déduction ainsi que l'inférence. Elle s'applique à des paroles prononcées par des individus (Wanlin, 2007). Elle implique un effort d'interprétation qui repose autant sur la rigueur de l'objectivité que sur la richesse de la subjectivité (Bardin, 1977).

L'analyse de contenu est la méthode la plus répandue pour analyser les interviews et les observations qualitatives (Krippendorff, 2003, cité par Conchon et Andreani, 2003). À cet égard, elle a développé des aspects interprétatifs dans les procédures liées à la formulation de textes proches de la réalité du matériel original (Ballstaedt, Mandl, Schnotz et Tergan, 1981 ; van Dijk, 1980, cités par Mayring, 2000). Bardin (1977) mentionne que l'analyse de contenu comporte trois étapes : 1- La retranscription des données ; 2- Le codage des informations ; 3- Le traitement des données. Il a décrit cette

méthode comme étant la transformation d'un discours oral en un texte sur lequel un instrument d'analyse sera utilisé pour étudier la signification des propos (Bardin, 1977, cité par Conchon et Andreani, 2003). Plus récemment, selon Wanlin (2007, p.249), « l'analyse de contenu s'organise autour de trois phases chronologiques : la préanalyse, l'exploitation du matériel ainsi que le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation ». Wanlin (2007) décortique ces phases de la façon suivante : la préanalyse est une phase pendant laquelle on organise les informations, on recherche des indices, on élabore des indicateurs, on identifie des thèmes et on découpe le matériel pour faciliter son analyse ; l'exploitation du matériel est une phase où on procède au codage du matériel, où on catégorise et classe certains éléments et où on remplit les grilles d'analyse ; le traitement, l'interprétation et l'inférence est une phase pendant laquelle on établit des résultats statistiques, on conçoit des figures et des diagrammes, on évalue la valeur des hypothèses et on valide les interprétations.

La structure de la présentation des analyses suit les trois étapes mentionnées par Bardin (1977). La première étape consiste à retranscrire les données. Une fois que le *verbatim* des entretiens avec un répondant est complété, un document annoté est préparé de manière à remettre en ordre le fil chronologique des événements. Dans le chapitre V qui suit, nous retrouvons sous forme de cas la retranscription et la présentation des données recueillies individuellement par répondant. Afin d'être transparent et de montrer la démarche qui a été faite, nous donnons en exemple quelques cas écrits dans leur intégralité. La deuxième étape consiste à coder les données. Le codage a été construit à partir du cadre théorique et conceptuel de la Figure 3.10 du chapitre III. Nous donnons des exemples de codage dans la sous-section 4.5.4 de l'analyse du contenu des entretiens individuels. La troisième étape consiste au traitement des données. Les données sont traitées dans l'analyse qui a été faite pour chaque entretien. Nous traitons également les données croisées de l'ensemble des entretiens. Par exemple, nous recherchons la fréquence des mots pour reconstruire des notions et des définitions cohérentes qui font la synthèse de ce qui a été dit dans l'ensemble de l'échantillon. Nous faisons aussi des requêtes dans Nvivo afin de faire de mettre en lien certains éléments comme la colère, les mécanismes, les stratégies et les données démographiques. Les données traitées sont aussi présentées sous leur forme générale afin de voir s'il y a des

tendances ou des incidences fortes qui nous permettraient de comprendre le processus de gestion de la colère, mais pour l'ensemble de l'échantillon. Ces données globales et générales sont présentées dans le chapitre VI.

#### **4.5.2 L'analyse du contenu des entretiens individuels**

Dans le chapitre V, les données qui sont présentées ont pour but de mettre en évidence les extraits des *verbatim* servant à faire une analyse de contenu individuelle des entretiens. La méthode de l'incident critique a fait ressortir au moins un événement au cours duquel le manager chinois a ressenti de la colère envers un subalterne, laquelle colère a dû être gérée pour être en mesure d'exercer du leadership. Comme nous l'avons vu à la section de la collecte de données, l'entretien se déroule en 7 étapes, dont chacune a son importance stratégique pour l'analyse des données, mis à part la dernière étape des remerciements. L'analyse de contenu de ces étapes s'est fait de différentes façons et de manière plus ou moins approfondie, selon leur importance pour les objectifs de la recherche.

Toutes les analyses de contenu dans leurs versions littérales ont été accompagnées de l'écoute des bandes sonores pour reproduire l'ambiance et la scène de l'entrevue et se rappeler des pauses, des hésitations, des sons aléatoires, du non verbal, du rythme, du ton et du débit de la discussion ; de l'intensité des réactions émitives comme les rires, les trémolos, les colères ou la fierté dans le ton de voix (Badot, 2000). Les notes manuscrites et les écrits du journal de bord ont aussi accompagné l'analyse (Silverman, 1999). À partir des références obtenues sur les études et les recherches passées en matière d'analyse de contenu, nous décrivons ici la méthode qui est utilisée pour analyser chaque section des entretiens en utilisant comme exemple le *verbatim* des rencontres avec M. Jin.

##### L'analyse de contenu de l'introduction

À cette étape, l'intervieweur présente les objectifs de la recherche, le déroulement de l'entretien et les procédures de consentement. Ce qui est analysé est la réaction et les propos du répondant pour cette étape : s'il est nerveux, enjoué, distant ; s'il comprend

bien les instructions ; et s'il hésite à donner son consentement verbal lors de l'enregistrement. Les notes manuscrites d'accompagnement sont très utiles pour analyser cette étape, dont le but est d'établir l'état d'esprit du répondant. Cela l'est également pour comprendre l'état d'esprit de l'intervieweur car un biais était toujours possible par rapport aux états d'âmes en début d'entrevue. Il est donc important de valider si les instructions sont données de manière constante d'une entrevue à l'autre. L'analyse de cette étape est mise en lien avec celle de la conclusion, comme nous le verrons plus loin.

Par exemple, lors du premier entretien avec M. Jīn, nous avons noté dans le journal de bord que la rencontre s'est faite à son bureau après les heures de travail, ce qui fait que c'était assez calme. Il a été noté que M. Jīn était un peu fatigué. Son bureau était sombre et la lumière de cette fin de journée très chaude d'été était jaune foncée, presqu'orangée, ce qui tamisait un peu la lumière et a favorisé le calme de la rencontre. C'était aussi la fin de la journée pour l'intervieweur et la distance parcourue pour aller au bureau était grande parce qu'ils étaient situés dans l'usine principale de la compagnie, située dans une partie éloignée du centre de la ville. De la fatigue était aussi ressentie de sa part. Les données recueillies sur M. Jīn sont les suivantes : il est le directeur général de l'entreprise, dans le domaine de l'automobile, laquelle a des milliers d'employés. Il est dans la fin de la cinquantaine. Il est marié, a des enfants et vient de la ville. Nous avons noté d'autres détails, mais nous ne pouvons les dévoiler ici parce que cela compromettrait son anonymat. Voici un exemple de la transcription de ces notes<sup>46</sup>.

*Notes au journal de bord, 18 juillet*

M. [REDACTED] (Jīn), Homme, fin 50ans, cheveux [REDACTED], études : en finance à [REDACTED]  
Entreprise : [REDACTED]. [REDACTED] (X) employés. Bureau moyen. Tamisé, jaune. 20h ?  
Ton neutre. Gentil. Fatigué. Moi aussi. Loin...  
Père. [REDACTED] (X) enfants. Marié.  
Très tranquille ici.  
Revenir + sujet de M. [REDACTED] (collègue) = ☺

---

<sup>46</sup> Certains éléments sont claviardés pour garantir l'anonymat du répondant.

### L'analyse de contenu de l'amorce

À cette étape, l'intervieweur a pour objectif de faire parler le répondant sur ses réponses préconstruites sur le leadership, de valider la position du manager par rapport à ses subalternes et d'amorcer la visualisation et le contexte de l'incident critique à venir. La première question demande au répondant de donner sa définition du leadership. Nous savions que les chercheurs suggèrent d'éviter les définitions, car elles sont souvent biaisées et contraignantes. Mais justement, notre stratégie était de nous assurer d'évaluer jusqu'à quel point les répondants, sachant que l'entrevue porterait sur le sujet du leadership, ont préparé des réponses à l'avance ou s'ils abordent l'entretien avec des concepts préconstruits. Nos répondants s'attendaient à parler du leadership et avaient préparé des réponses. Nous voulions satisfaire à leurs attentes, établir un lien de confiance et, ainsi du même coup, évacuer ces concepts préconstruits et passer à un mode plus libre et spontané.

L'étude exploratoire et la période de rodage du guide d'entretien avait fait ressortir cette problématique où les participant avaient tendance à : soit citer des concepts généraux, ou très biaisés, pour se mettre en valeur ; ou soit carrément tenter de manipuler l'entretien dans son ensemble. Pour cette section de l'amorce, on a donc voulu évacuer le maximum d'éléments préparés d'avance par le répondant et ce pour faciliter ensuite le contrôle des balises de l'entrevue. Dans le fond, dans les cinq premières minutes de la rencontre, la plupart des notes ou des informations préparées par les répondants étaient dites, ces derniers devant par la suite fournir des informations pour lesquelles ils n'ont pas eu le temps de traiter à leur manière ou de les ajuster selon leurs objectifs personnels liés à l'entretien, augmentant ainsi nos chances d'obtenir des éléments concrets, réels, bruts et moins manipulés.

En ce qui a trait à l'analyse des définitions fournies par ces managers de ce qu'est le leadership, un codage des mots clés utilisés est fait afin d'être en mesure d'analyser et d'interpréter les traits communs entre les définitions fournies et de construire une définition générale propre aux managers chinois ; ceci dans le but de la comparer avec la définition Occidentale donnée au début de la revue de la littérature et d'analyser les

données suivantes en fonction de cette définition.

Pour l'analyse de la position du manager, les données recueillies sont compilées dans un tableau afin de préciser le poste occupé lors des événements, le nombre de subalternes et les autres éléments factuels portant sur leur situation à l'intérieur de leur organisation. Ces informations sont utiles pour intégrer ces éléments lors de l'interprétation des données et voir s'ils ont pu avoir un impact sur eux. Par exemple, en se demandant si le nombre de subalternes sous la gouverne du manager a-t-il eu un impact sur la stratégie utilisée ou sur la forme de gestion de la colère.

Nous présentons des extraits de *verbatim* dans lequel nous pouvons voir en surlignage les parties qui ont été codées dans Nvivo sous les étiquettes « Définition du leadership » et « Identité managériale » qui sont accompagnées de quelques notes de précision. Nous avons également comparé cette codification, à titre validatif, avec les données inscrites dans RQDA par rapport à la version en mandarin des textes. Dans les boîtes se trouve l'étiquette du codage. Dans les cercles se trouvent nos notes de précisions. Ce sont des termes ou des informations qui ont retenu notre attention pour compléter l'analyse. C'est cette partie codée qui sera utilisée plus tard pour faire des requêtes en lien avec les mots utilisés. Nous présentons ci-bas quelques extraits afin de donner un exemple de la démarche qui est effectuée dans le cadre de cette recherche.

---

JSG : Quelle est votre définition personnelle du leadership ?

JIN : Wow ! Oh ! Ça c'est une bonne question. Bien... j'aurais dû vous apporter une bonne [réponse] parce qu'en fait, je suis haut placé dans la société. Le leadership, pour moi, c'est de travailler en équipe, de fixer des objectifs et ensuite d'aller [travailler] avec l'équipe pour atteindre les objectifs.

Définition leadership

JSG : Ok. Et qu'elles sont les bonnes qualités qu'un leader doit avoir, en général ?

JIN : Bien... je pense que le problème, pour moi, c'est ma fonction. J'ai surtout affaire avec des gens de l'externe (...). Je pense qu'à cause de ma fonction, mon style est plutôt de trouver des consensus et de motiver tout le monde vers un objectif commun. Au lieu d'avoir de l'autorité et d'user d'une forme de dictature du genre : je suis le patron, que tout le monde m'écoute et me suive.

Définition leadership

Identité managériale

JSG : Vous voulez éviter d'utiliser l'autorité ?

JIN : Oui. Dans la vie, je suis amical. En fait, je pense qu'une personne ne peut pas avoir des styles de gestion complètement différents ou opposés. Mon boulot, au quotidien, c'est d'influencer le client, les partenaires et les médias pour arriver à mon objectif. Et je ne peux pas faire cela avec de l'autorité parce que je n'en ai pas sur ces personnes-là.

Identité managériale

(...)

JSG : Imaginons que je me mette à questionner vos subalternes et que je leur demande ce qu'ils pensent du style de leadership de M. Jin et de sa manière d'être comme manager, que pensez-vous qu'ils me diraient ?

Identité managériale

JIN : Je pense que mes employés diraient de moi que je suis une personne qui cherche l'harmonie, qui cherche le consensus, mais qui peut parfois être dur en termes d'objectifs, de résultats et de performance.

JSG : Vos attentes sont élevées ?

Identité managériale

JIN : C'est ça. En fait, en gros, comme je ne suis pas très présent au bureau, en gros avec mon équipe, je préfère beaucoup l'indépendance et l'autonomie. Ma façon de gérer c'est le laisser-faire.

JSG : Vous délégez beaucoup ?

Identité managériale

JIN : Je délégue beaucoup. Donc je souhaite que les gens qui travaillent avec moi soient très compétents. Donc s'ils ne sont pas indépendants et autonomes et que je dois passer beaucoup de temps pour tout corriger avec eux, je peux être facilement énervé.

JSG : Ah ! Oui ?

JIN : Oui.

JSG : Et quand vous vous êtes énervé, l'avez vous exprimé ouvertement ?

JIN : Euh. J'ai essayé de me contrôler au maximum.

JSG : Pourquoi ?

JIN : Parce que, en fait, si le travail n'est pas bien fait, il y a sûrement beaucoup de raisons pour ça. (...).

---

La codification de cette étape permet de classer les extraits en lien avec des notions du

cadre théorique et conceptuel portant sur le leadership et l'identité managériale. Les notes de précision mettent l'emphase sur des concepts ou des notions spécifiques mentionnées par le répondant lors de sa description des éléments ou des définitions qu'il fournit. L'identité managériale a été sous-codée selon que les éléments soient liés à des comportements, à des adjectifs descriptifs, à des actions concrètes ou à des objectifs.

### L'analyse de contenu de l'incident critique

À cette étape, le répondant raconte un événement pour lequel il a ressenti de la colère. L'analyse de cette partie porte sur les différentes variations des émotions de la colère et des autres émotions l'accompagnant. Le codage du texte est construit en fonction des différentes émotions et de leurs déclinaisons selon le modèle de Plutchik (1995). Ainsi, on peut analyser l'intensité de la colère ressentie et ses effets sur les processus mentaux exprimés par les participants selon diverses hypothèses dérivées des hypothèses de recherche principales. Par exemple, « est-ce que la *répression*, comme mécanisme de défense, est plus présente quand la colère est forte ? » ; « est-ce que le *coping* et l'intensité de la colère vécue ont un lien ? », etc.

Selon Conchon et Andreani (2003), l'analyse de l'intensité en fonction du vocabulaire est la façon la plus fonctionnelle d'analyser l'intensité d'une émotion quand les données sont recueillies *a posteriori* de l'événement et que nous n'avons pas accès à des « détecteurs » physiologiques de flux émotionnels (scanners, électroencéphalogrammes, appareils de mesure de tensions artérielles, etc.). Puisque le lexique du mandarin a différents termes en fonction de leur sémantique liée à l'intensité des émotions ressenties, et que les chinois utilisent couramment ces mots dans leur vocabulaire, il sera donc plus aisé d'analyser cette intensité, dans l'incident critique, à partir du codage des données verbales qui sont transcrives (Conchon et Andreani, 2003). Pour cette thèse, cela est fait tant en anglais, avec le logiciel NVivo, qu'en mandarin, avec le logiciel RQDA, pour les termes sur les émotions et le leadership.

Nous présentons des extraits de *verbatim* dans lequel nous pouvons voir en surlignage les parties qui ont été codées dans Nvivo et RQDA sous différentes étiquettes d'intensité de la colère. Nous avons donné le nom de code « Colère » pour le

niveau 4. Cette codification est accompagnée de quelques notes de précision. C'est cette partie codée qui sera utilisée plus tard pour faire des requêtes en lien avec les mots utilisés. Ces quelques extraits sont donnés comme exemple de ce qui a été fait pour l'analyse de cette étape de l'entretien.

---

JSG : Justement, j'aimerais vous entendre me raconter une histoire à ce sujet. Vous souvenez-vous d'une situation où un subordonné a fait quelque chose qui a suscité en vous une émotion intérieure négative ? Vous rappelez-vous comment c'est arrivé ?

JIN : Oui. Mais ça m'est arrivé plusieurs fois avec une personne de notre équipe marketing. En fait, c'était ma marketing manager. Je ne lui ai pas parlé directement. En fait, nous avons des rapports mensuels à faire, des chiffres. Mais elle ne les vérifiait pas. La première fois, bon...je le lui ai dit. La deuxième fois, puis la troisième fois, je me suis vraiment énervé. J'étais en colère.

Colère

JSG : Comment est-ce que ça s'est passé ?

JIN : Je me suis dit : « Tu me cherches...je ne peux pas juste passer mon temps à corriger ton travail...si tu ne contrôles pas ce que tu fais, tu vas te chercher du boulot ailleurs ! ».

JSG : Pourquoi pensez-vous à cela à ce moment-là ?

JIN : Parce qu'à un moment donné, je suis désespéré. Moi, je suis relativement patient. Je pense que la même erreur, tu peux la faire une fois, deux fois, mais tu ne peux pas la faire trois fois.

JSG : Qu'avez-vous d'autre en tête à ce moment-là ?

JIN : Qu'elle est vraiment incompétente ou qu'elle a un problème de motivation. Ou, enfin, qu'elle se fiche complètement du boulot.

JSG : Et quelles ont été les conséquences de cela ?

JIN : En fait, je passe du temps à corriger ses erreurs. Je dois revoir sa copie. Je dois redire [et réécrire] ce que je voulais. Une fois que je suis choqué, c'est fini. C'est parti. Je retourne à mes affaires et voilà.

JSG : Mais que lui avez-vous dit pour qu'elle change son comportement ?

JIN : En fait, ce que je lui ai dit, c'est qu'il faut qu'elle se mette à ma place. Que quand je présente cela à mon patron [le président], qu'il m'a à l'œil et que cela fait en sorte

que je dois corriger son travail. Que si elle ne commence pas à penser de cette façon-là, elle ne pourra pas progresser.

JSG : Est-ce que vous, vous avez été capable de vous mettre à sa place ? Est-ce que vous savez pourquoi elle a été portée à faire ces erreurs-là ?

JIN : Oui...en fait, elle est revenue me voir après. Elle m'avait pourtant dit qu'elle avait des problèmes d'ordre familiaux. Elle avait un bébé qui était malade. Donc en fait, elle n'avait pas le cœur au travail. Elle pensait plus aux problèmes de son bébé et à sa famille.

(...)

JSG : Quel impact cela a eu sur vous lorsqu'elle a avoué avoir des problèmes familiaux ?

Colère

JIN : Je me suis senti désolé parce que je n'aurais pas dû me fâcher comme cela.

---

La codification de cette étape permet de classer les extraits en lien avec des notions du cadre théorique et conceptuel portant sur la colère et la théorie psychoévolutive des émotions de Plutchik (1995). Les notes de précision mettent l'emphasis sur des concepts ou des notions spécifiques mentionnées par le répondant lors de la description de ses émotions.

#### L'analyse de contenu de l'investigation

À cette étape, les questions ont pour objectif de comprendre les processus mentaux chez le répondant. Nous débutons à partir du moment où l'incident critique émotif survient jusqu'à l'intervention du manager dans l'exercice du leadership. Des questions ont été posées sur le leadership et les objectifs que le répondant voulait atteindre. Certaines questions portent sur les comportements, les justifications, les interprétations, les stratégies et les modes de gestion de la colère. D'autres questions portent sur les origines de cette émotion.

Les besoins ressentis pour atteindre ces objectifs sont explicités et mis en évidence selon leurs interactions les uns envers les autres. On a demandé les motifs sous-jacents qui furent évalués de manière consciente ou extraits du préconscient vers la conscience

grâce aux techniques d'entrevue. Chaque objectif identifié est codé en fonction des personnes impliquées. Pour chacun de ces objectifs, une angoisse ou un désir y est associé suite aux questions d'investigations spécifiques liées à ces éléments. Par exemple, si le répondant disait vouloir s'assurer de maintenir une bonne relation avec le subalterne, on demandait, lors de l'entretien, le but visé par ce désir de vouloir maintenir cette bonne relation ou s'il y avait une angoisse ou une crainte quelconque associée à la perte de cette bonne relation.

Les données fournies par le répondant qui portent sur des comportements ou des justifications liées à la gestion de la colère sont codées sur la base des définitions des mécanismes de défense et des stratégies de *coping*, tel que défini dans le cadre conceptuel. Les définitions théoriques sont utilisées pour faire cette identification et tenter d'associer ces comportements et ces justifications à ces définitions dans la mesure où les informations relatées par le participant s'approchent des termes théoriques.

Nous présentons ici des extraits de *verbatim* à titre d'exemple de ce qui a été fait par rapport à la codification. La codification que nous montrons est la première phase de codification pour les mécanismes et stratégies internes, à savoir s'il s'agit de « mécanisme » ou de « stratégie ». Tel que vu dans le cadre théorique et conceptuel, un mécanisme est identifié quand une pensée ou un comportement survient de manière rapide et peu planifiée dans le processus mental pour gérer la colère alors qu'une stratégie est identifiée quand une pensée ou un comportement est décrit comme une habitude ou planifiée de manière générale chez la personne pour gérer sa colère.

---

JSG : Et quand vous vous êtes énervé, l'avez vous exprimé ouvertement ?

JIN : Euh...j'ai essayé de me contrôler au maximum.

Mécanisme

JSG : Pourquoi ?

Mécanisme

JIN : Parce que, en fait, si le travail n'est pas bien fait, il y a sûrement beaucoup de raisons pour ça. (...).

JSG : Généralement, quand vous avez besoin de vous calmer, parce que cet événement

là vous affecte, que se passe-t-il dans votre tête ? Quelles sont les pensées qui vous viennent à l'esprit ? Que faites-vous ?

Stratégie

JIN : Il faut que je quitte.

JSG : Quitter...quoi ?

Stratégie

JIN : L'espace physique. Sortir de ce truc-là et penser à autre chose. Pour s'échapper et, après, même si on y retourne, ne pas être tête par rapport au problème ou de focaliser dessus.

JSG : Y a-t-il un aspect de votre personnalité qui vous aide à être comme cela ? Pour vous calmer ?

JIN : Enfin...je ne sais pas. Je n'ai jamais réfléchi à ce genre de question. En dehors du boulot, j'aime bien aussi la littérature et écrire des poèmes.

Stratégie

JSG : Ah ! Oui ?

JIN : Prendre des photos. Toute la partie artistique.

Stratégie

JSG : Vous aimez la photographie ?

JIN : Oui, oui.

JSG : Moi aussi. Quel appareil avez-vous ?

(...)

JSG : En quoi ce côté artistique-là a un lien avec votre capacité à gérer les émotions ?

JIN : Je pense que ça me permet de relâcher un peu le stress et les pressions. En gros, je pense que d'une manière générale, le boulot est assez stressant.

(...)

JSG : Par exemple, si l'événement est dans la journée et qu'il y a un problème qui vous met en colère. Que faites-vous à ce moment-là pour contrôler les émotions dont vous me parlez ? Est-ce que vous allez vers le poème, la photographie ? Ou vous faites autre chose ?

JIN : Non, non. Généralement, la photographie, c'est une fois rendu le weekend. Dans la semaine, d'habitude, je dirais encore une fois avec mes équipes, il est rare que je me laisse aller. À laisser partir ma colère.

Stratégie

Une fois cette première phase de codification des mécanismes et des stratégies complétées, les extraits codés pour chacun sont réanalysés afin de les comparer avec les définitions théories fournies par Plutchik (1995) et Vaillant (1977/1995, 1992, 1993), tel que décrit plus haut. Ainsi, lorsqu'un des éléments codés s'apparente aux termes d'une définition particulière d'un mécanisme ou d'une stratégie, la codification est modifiée afin d'apporter une précision qui reflète cette interprétation dans l'analyse. Par exemple, si on prend l'extrait suivant, la stratégie identifiée est recodifiée comme étant une stratégie d'*évitement* parce que ce comportement se rapproche de la définition théorique de cette stratégie<sup>47</sup>. Nous présentons en détail l'analyse des données sur les mécanismes et les stratégies internes dans le chapitre V pour chacune des définitions prévues.

---

JSG : Généralement, quand vous avez besoin de vous calmer, parce que cet événement là vous affecte, que se passe-t-il dans votre tête ? Quelles sont les pensées qui vous viennent à l'esprit ? Que faites-vous ?

JIN : Il faut que je quitte.

Stratégie / *Évitement*

JSG : Quitter...quoi ?

JIN : L'espace physique. Sortir de ce truc-là et penser à autre chose. Pour s'échapper et, après, même si on y retourne, ne pas être tête par rapport au problème ou de focaliser dessus.

---

Pour ce qui est de l'analyse des origines infantiles de la colère, les extraits portant sur la relation avec les parents et d'autres personnes influentes ont été codifiés. Une sous-codification a été faite selon que le récit disait que la relation est, ou était, bonne (« Positif ») ou mauvaise (« Négatif »). Pour coder les relations positives, il suffisait de se fier aux propos du répondant lorsqu'il disait qu'elle était bonne. Pour coder les relations négatives, on se fiait soit aux propos du répondant, soit à l'interprétation des

<sup>47</sup> La définition de l'*évitement* : L'*évitement* est une tentative pour résoudre un problème en évitant la personne, en évitant la situation susceptible d'avoir créé le problème, en stoppant la pensée qui y est associée ou en détournant l'attention du problème

propos lorsque ceux-ci parlaient de violence, de traumatismes causés par les parents, de conflits non résolus ou d'une relation distante et peu chaleureuse. La codification a aussi séparé les relations avec la mère des relations avec le père. Nous avons également pris en note des détails liés au contexte historique et les autres événements marquants vécus afin de comprendre le contexte dans lequel le répondant a grandi, lequel pourrait influencer l'analyse interprétative des origines de la colère et la manière dont les processus mentaux actuels sont influencés par l'expérience de vie passée

---

JSG : Et comment était la relation avec vos parents ?

Relation parentale

JIN : Très bien, très bien. Bon...comme tous les ~~enfants~~ à l'école primaire, j'ai toujours eu les meilleures notes, etc. C'était la fierté de mes parents.

JSG : Ressentiez-vous de la pression à performer ?

JIN : Non, non. (...)

JSG : En quoi un de vos parents ou les deux ont eu un impact sur votre façon d'être ? Sur votre leadership ?

Père (positif)

JIN : D'abord, mes parents sont des professeurs d'université. Les deux ont un caractère différent. Mon père, enfin, depuis qu'il a quitté l'université, a surtout fait un travail d'administration. C'est quelqu'un de très ~~posé~~, très calme, qui est hyper macho mais aussi hyper dévoué à sa famille. Il a une notoriété très importante, même s'il ne dit pas grand chose. Ma mère, c'est la même depuis l'université. Elle a un style très ouvert. Elle se met en colère assez facilement, mais elle protège toujours ses enfants. Donc nous avons vécu ce grand amour maternel. C'est très important. Nous sommes dans une famille assez paisible. Nous n'avons pas de ~~problèmes~~ familiaux. Nous avons grandi dans un environnement dans l'harmonie.

Mère (positif)

JSG : Dans la façon dont vous m'avez décrit qui vous êtes, il y a un peu des deux. Vous vous exprimez moins que votre mère, mais plus comme votre père.

JIN : Oui, c'est vrai.

Relation parentale

JSG : Avez-vous eu d'autres modèles vers qui vous référer ?

JIN : Non, non. Mais bon...j'ai fait des études universitaires en Chine et j'ai ensuite travaillé. (...) Il n'y a pas quelqu'un qui a exercé beaucoup d'influence sur l'évolution de mon caractère ou de ma personnalité.

JSG : Vous dites donc que ça fait longtemps que vous êtes comme cela. Depuis l'enfance, c'est assez stable selon vous.

JIN : Je pense que l'influence de l'impact de l'environnement familial sur les gens reste importante, surtout pour les gens de ma génération qui ont 50 ou 60 ans. Parce qu'on a vécu beaucoup de choses en Chine. Je suis né en 19[redacted], après la Révolution culturelle. J'étais petit.

JSG : Vous en avez vécu les conséquences.

JIN : Oui, oui. Entre l'ouverture de la Chine et [les événements de] la place Tiān'ānmén, il y a des contrastes importants. J'ai vécu avec mes parents avec un salaire de 100 RMB par mois. Maintenant, on voit l'évolution qu'a fait la Chine en 30 ans. Je ne pense pas qu'il y a beaucoup de gens dans d'autres pays qui ont cette expérience. Ce contraste est énorme dans le temps.

---

La présence de ces éléments d'information nous permet de faire une analyse utilisant l'approche psychodynamique pour comprendre les origines des pensées et des comportements chez nos répondants.

#### L'analyse de contenu de la visualisation

À l'étape de la visualisation, nous analysons les données concernant la pensée des répondants concernant leur leadership futur. Nous tentons de déceler les angoisses, les besoins et les désirs liés à l'anticipation du développement de leur leadership qu'ils envisagent dans un avenir rapproché. Cela permet, entre autres, d'allonger la dimension temporelle concernant les données obtenues. Nous voulons également faire une courte analyse comparative entre les données fournies préalablement dans l'entretien et les données concernant le futur espéré. De cette manière, nous pouvons ajouter une autre couche de profondeur à la validation des données.

En effet, pendant l'entretien, les répondants discutent de leur perception concernant leur propre leadership. Ils donnent leur appréciation personnelle de leur performance ainsi que de l'ampleur des compétences de leadership qu'ils pensent avoir exercées. Néanmoins, les biais sont fort possibles. Cette étape permet alors d'analyser deux phénomènes. D'une part, si leurs réponses concordent entre ce qu'ils pensent avoir à ce

jour comme compétence et ce qu'ils croient devoir développer pour le futur. Ainsi, un manager qui exprime vouloir améliorer de beaucoup une compétence particulière liée à son leadership pourrait se contredire s'il a exprimé penser avoir de très bonnes compétences plus tôt dans l'entretien. D'autre part, les réponses obtenues à cette étape sont utiles dans la mesure où l'anticipation est un élément déclencheur important des émotions. On peut donc évaluer les réponses en fonction des mécanismes de défense et des stratégies de *coping* concernant ces pensées et analyser si cela a un lien avec leur façon de gérer leur colère.

### L'analyse de contenu de la conclusion

À cette étape, l'entretien se termine et les questions sont presque complétées. Nous voulons tout de même analyser les paroles et les informations fournies avant la fin de l'enregistrement en fonction de l'état d'esprit au début de l'entretien. L'utilisation des notes manuscrites lors de l'entrevue est alors fort pertinente. Nous voulons nous assurer que les entretiens se sont terminés de manière positive et satisfaisante, tant pour des raisons de recherche que pour des raisons éthiques. La qualité du maintien de la relation est ce qui est l'aspect le plus important à avoir en tête concernant ce genre de rencontre. Il est tout aussi important de faire une bonne première qu'une bonne dernière impression.

Le guide d'entretien a permis d'encadrer le déroulement des entretiens de manière semi-dirigée. Le sujet énonçait son récit à partir de l'incident critique selon sa capacité à se remémorer les événements, les émotions vécues, les pensées et les comportements ayant eu lieu entre le moment où une colère a été ressentie et celui où le leadership s'est exercé auprès du subalterne. Évidemment, il fallait s'attendre à ce que les sujets ne racontent pas tous leur passé selon un mode chronologique défini. Certains y allaient en détail, d'autres non. L'intervieweur intervenait de temps à autre pour obtenir les informations voulues. Mais également pour préciser la chronologie des événements, des pensées et des comportements les uns par rapport aux autres.

Lorsque l'intervieweur estimait que le répondant passait rapidement sur certains éléments ou « sautait » par-dessus certains états, il demandait alors à ce dernier de bien

vouloir revenir sur ces points et de les détailler davantage. Les questions précisait entre autres soit le moment précis, soit la séquence particulière de ce qui s'est passé selon la perception du sujet. Les techniques d'entrevue comme le silence, la reformulation des questions, les retours ou la mise en contexte permettaient alors de faire ressortir, de manière consciente, la suite des différentes parties du processus par lequel les managers gèrent leur colère, de l'incident critique à l'exercice du leadership. L'intervieweur n'hésitait pas à faire des ébauches de schématisation pendant l'entretien afin de mieux structurer ses questions.

### L'analyse de contenu en chinois

Pour les entretiens qui se sont déroulés en partie en mandarin, les *verbatim* ont été retranscrits en chinois lorsque les répondants se sont exprimés dans cette langue, puis traduits afin que le chercheur puisse les analyser. Tel qu'expliqué précédemment, nous avons fait une analyse des récits en mandarin en effectuant un codage des parties de *verbatim* écrites en chinois avec le logiciel RQDA. Nous présentons ici un exemple de l'analyse de contenu des entretiens qui ont été faits avec M. Qīng et Mme Shíliú. M. Qīng ne s'exprimait qu'en mandarin et une traductrice a été présente lors de l'entretien. Mme Shíliú pouvait s'exprimer en anglais, mais il lui fut demandé d'exprimer sa pensée en mandarin sur certains points lors de l'entrevue.

Au cours de l'entretien avec M. Qīng, le chercheur lui a posé les questions directement en anglais afin que la traductrice puisse faire son travail et lui formuler les questions dans sa langue maternelle. Les réponses de celui-ci ont été formulées en mandarin puis traduites en anglais pour le chercheur. Pour la rédaction du *verbatim*, le mandarin a été transcrit en chinois puis fut traduit par la suite pour en faciliter l'analyse. La partie traduite a été codée dans NVivo. Par contre, la partie originale en chinois a été codée dans RQDA. Nous présentons ici le codage des termes utilisés pour décrire la colère ressentie et son intensité.

---

JSG : How did you feel after this happen ?

QING : 非常非常生气。 (Traduction : Feel angry at myself)

JSG : You are angry at yourself ? How come ?

Colère

QING : 消气之后，我就会心平气和的去讲道理，让对方接受。 (Traduction : After I calm down, I will talk calmly, then tell the truth and let the other accept it)

---

Au cours de l'entretien avec Mme Shíliú, le chercheur lui a posé ses questions en anglais. Elle pouvait répondre en anglais, mais elle a accepté sans problème que le chercheur lui demande de préciser sa pensée en mandarin pour ensuite se traduire elle-même en anglais afin que le chercheur puisse suivre le déroulement de son récit. La partie en anglais a été codée dans NVivo. Par contre, la partie originale en chinois a été codée dans RQDA. Nous présentons ici le codage des termes utilisés pour décrire le leadership.

---

JSG : I would like to know your personal definition of leadership.

Leadership

SHILIU: 领导力？领导力我觉得就是他自己可以无能，但他一定要有能力去领导一些有能力的人去做他想做的事，他自己可以不做事，但是他可以领导下面的人去做事，我觉得这样就是一个很好的领导力。

(Traduction : *My personal definition ? A good leader or a successful leader has talent to do what he wants to do. He does not have to do things, but he can lead and help the following people to make things done. I think this is a very good leadership.*)

---

Nous aurions pu faire le codage de plus d'éléments avec RQDA. Par contre, nous considérons que la traduction était de qualité suffisante pour comprendre le contexte, les acteurs impliqués ainsi que les comportements et pensées exprimées. RQDA nous a donc surtout servi à valider la traduction et la concordance des termes en chinois pour les notions portant sur la colère et le leadership. En comparant les résultats obtenus, nous en sommes venus à la conclusion que les termes concordaient parfaitement et que l'utilisation des *verbatim* traduits était adéquate.

#### 4.5.3 L'analyse générale du processus mental du manager

La thèse s'inscrit dans une approche ouverte et modérée qui reconnaît l'influence du cadre théorique par les définitions des mécanismes de défense et des stratégies de *coping*. Elle ouvre aussi la voie à de nouveaux thèmes ou concepts émergents empiriquement enracinés (Rakotomena, 2009). L'analyse de contenu comporte deux étapes : les analyses individuelles, puis l'analyse générale comparative. Les analyses individuelles permettent de comparer le schéma obtenu avec l'analyse de contenu du récit du répondant. On peut alors analyser l'impact du facteur temporel dans les différentes étapes du processus mental. On peut également analyser les liens potentiels entre les différents mécanismes de défense et les stratégies de *coping*, ainsi que les liens entre ces concepts entre eux. C'est ce que nous avons présenté dans la sous-section précédente. L'analyse comparative, quant à elle, respose sur les données récurrentes émergentes groupées selon des concepts synonymes, tel que suggéré par Eden, Ackerman et Cropper (1992).

Dans le chapitre VI, les données individuelles (tel que présentées au chapitre V) sont reprises dans le but de dresser un portrait global du processus de gestion de la colère parmi les répondants de notre échantillon. Elles ont servi à calculer des indices de récurrence pour certains éléments afin de savoir si un processus commun se dessine dans l'ensemble de l'échantillon. Ceci nous permet de faire des conclusions à ce sujet et de vérifier notre hypothèse de recherche sur les processus de gestion de la colère qui seraient communs. C'est par l'analyse comparative de contenus que nous sommes en mesure de fournir des résultats plus complets à cette recherche (Rakotomena, 2009).

Grâce à la schématisation du processus, il aussi est possible de comparer plusieurs éléments. D'abord, nous voulons voir s'il y a des similitudes entre les notions du cadre théorique et conceptuel qui sont abordées d'un sujet à l'autre (Rakotomena, 2009), ce qui est en lien avec l'hypothèse principale de cette recherche. Ensuite, nous voulons analyser les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* qui apparaissent de manière plus dominante dans le processus. Les recherches précédentes sur les mécanismes de défense avaient validé certains de ceux-ci par rapport au *coping*.

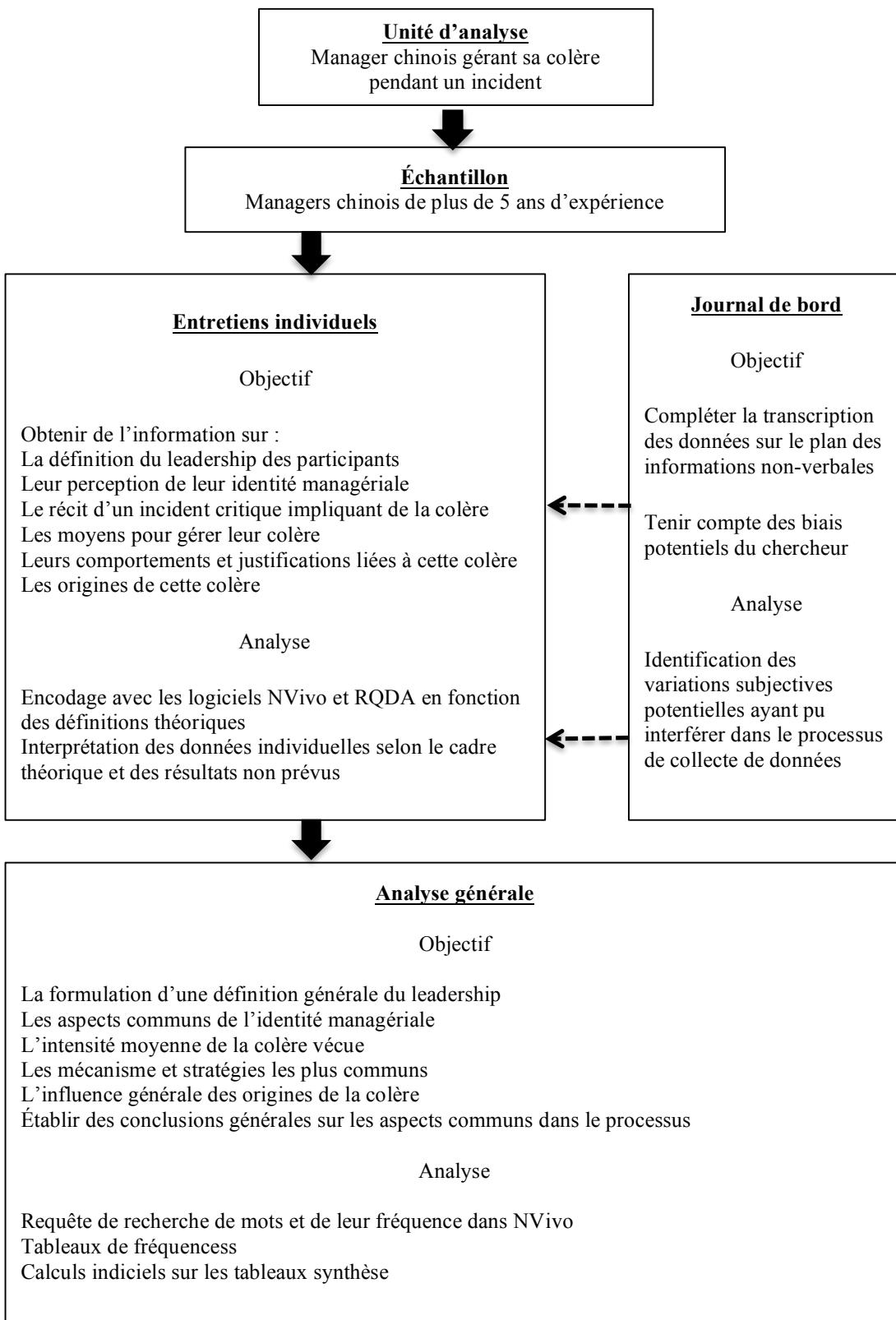
Toutefois, puisque leurs échantillonage portaient sur des étudiants ou des jeunes managers, nous voulions vérifier ces éléments théoriques auprès de managers chinois d'expérience.

Pour ce qui est des éléments portant sur la définition du leadership et l'identité managériale, des requêtes de recherche de mots et de fréquence de mots sont faites dans Nvivo dans les sections de *verbatim* correspondantes. Nous tentons alors de reconstruire des définitions et des caractéristiques communes dans le récit des répondants. Pour ce qui est des mécanismes de défense et des stratégies de *coping*, nous y faisons des calculs indicuels, tel que présenté à l'Annexe F.

Les calculs indicuels servent principalement à faire ressortir quels mécanismes et quelles stratégies internes apparaissent le plus souvent par rapport à d'autres. Nous tentons alors d'interpréter les éléments les plus communs dans les processus mentaux de la gestion de la colère des répondants de notre échantillon. Finalement, pour ce qui est des origines infantiles et des autres données comme le genre et l'âge, nous faisons ressortir les indices dominants afin de voir s'il n'y a pas des tendances marquées qui se différencient selon les hommes et les femmes de notre échantillon et selon leur tranche d'âge.

D'une part, les entretiens individuels permettent d'avoir une approche hypothético-déductive qui prend avantage de l'utilisation de concepts théoriques pour encadrer le démarrage de l'analyse. Cela permet une ouverture vers un volet exploratoire laissant toute la place à la découverte de données sur les émotions qui peuvent survenir lorsqu'une approche psychodynamique est utilisée. D'autre part, elle permet l'analyse des données psychologiques en fonction des théories utilisées. En d'autres mots, nous tentons de comprendre les comportements de gestion, associés à un contexte d'exercice du leadership, en fonction de l'influence de l'émotion de la colère. « On ne peut s'intéresser au comportement d'une personne sans tenir compte de ses émotions et de son affectif » (Chaney, 2010, p.110). Ainsi, à l'aide de l'analyse générale, on tente de déterminer si des notions ou des concepts particuliers ressortent de l'image d'ensemble que l'on peut avoir de notre échantillon. Nous pouvons voir la synthèse de ce design à la Figure 4.1 à la page suivante.

**Figure 4.1 : Synthèse du design de la méthode de recherche et d'analyse**



Ce design représente bien les liens entre les étapes de la méthodologie ainsi que l'apport du journal de bord avec les entretiens et les analyses individuelles. Le design vise surtout à montrer les deux étapes importantes de l'analyse des données : 1) L'analyse de contenu des entretiens individuels ; 2) L'analyse des données générales à l'aide de l'analyse globale des *verbatim* ainsi que des données compilées dans les tableaux synthèses pour chaque étape des entrevues. La première étape nous a permis de rédiger les cas que l'on retrouve au chapitre V. La seconde étape nous a permis de faire l'analyse des éléments communs que nous retrouvons au chapitre VI.

## **4.6 LES CRITÈRES DE QUALITÉ**

### **4.6.1 La qualité des construits**

Comme nous l'avons expliqué précédemment, les connaissances construites par les entretiens individuels reposent sur la mémoire des répondants. Pour le sujet de cette recherche, il faut retenir que les informations émotionnelles sont mieux mémorisées que celles qui sont non émotionnelles parce qu'elles sont davantage reliées aux modulations du cortex limbique. Par exemple, quelques détails seront davantage mémorisés s'ils sont liés à des émotions négatives comme le dégoût, la tristesse, la peur ou la colère (Kensinger et Schacter, 2008).

Selon la perspective évolutionniste utilisée par Christianson et Engelberg (1999), il est essentiel de reconnaître et de se rappeler les événements émotionnels (en particulier les situations désagréables) de manière à s'assurer d'avoir des réponses appropriées au niveau des comportements défensifs, de retraite ou de maintien de notre protection. Les individus développent, disent-ils, des mécanismes qui nous aident à inhiber ou «oublier» certaines expériences désagréables. Cela ne veut pas dire que ces informations ont été effacées de la mémoire, mais que l'accès à ces informations et leur rapatriement à un niveau conscient a été rendu difficile. Les événements très émotionnels sont alors mémorisés plus facilement que les événements neutres puisqu'ils ont une plus grande implication par rapport aux sentiments du soi et de l'intégrité pour

un individu. Ces chercheurs précisent que la difficulté de se rappeler des événements émotionnels est due en partie à une insuffisance liée au stockage d'information dans des niveaux explicites et conscients de la mémoire.

Lorsque l'on fait des entrevues basées sur le récit passé d'une situation où les répondants ont vécu une émotion particulière, il faut tenir compte des imperfections de la mémoire. Ces personnes vont peut-être oublier une partie des événements qu'ils ont vécu. Il y a également une rationalisation présente des expériences passées. Les questions ont été posées de manière à faire ressortir autant le cadre et le contexte réel du moment que les paroles qu'ils se souviennent avoir prononcées. Les lacunes entre ce que la mémoire a retenu de l'événement et la situation présente apportent certainement un biais. D'un autre côté, ce biais est important et peut être étudié en soi, comme en témoigne la théorie des mécanismes de défense. Ce biais ne vient pas réfuter la qualité de l'information de ce qui a effectivement été retenu par expérience de la situation, bien au contraire. Comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature, la manière de percevoir un événement passé influence la manière d'aborder un événement présent ; cela influence aussi la manière d'anticiper un événement futur. C'est d'abord une question d'interprétation.

Dans l'analyse des données portant sur l'expérience passée, on ne vise pas à comprendre le style de leadership exercé. Ce n'est pas l'expérience elle-même qui a un impact sur l'individu, mais la justification, la rationalisation, l'émotion et la perception de ce qui a été vécu. La mémorisation de cette expérience est ce qui influence le leader, aujourd'hui, dans l'exercice de son leadership. Il ne prend pas ses décisions et ne fonctionne pas selon ce qui s'est réellement passé, mais en fonction de ce qu'il a retenu, perçu, interprété et appris de cet épisode. Donc, sa prise de décision sur le comportement à adopter lors de la gestion de sa colère, et sur l'influence qu'il veut avoir sur un groupe ou un individu, repose sur ce qu'il a emmagasiné dans sa mémoire. Sans être précis, c'est sur la base de son biais que la décision se prend et non sur la réalité des faits. En d'autres mots, nous étudions la manière dont les managers chinois de notre échantillon interprètent aujourd'hui leurs événements passés parce que c'est sur la base

de cette interprétation et de leur mémoire, et non la réalité des faits complets, que leurs processus mentaux réagissent.

La qualité des concepts et des construits de la thèse repose donc sur la perception des émotions passées relatives à divers événements. Leur qualité dépend de la capacité des répondants à exprimer verbalement et de manière cohérente les processus liés à cette perception. Les entretiens utilisés confirment leur habileté à ramener à la mémoire consciente ces événements étant donné la qualité et la profondeur des informations recueillies. À défaut de pouvoir confirmer la véracité de ces informations sur le plan individuel, le recouplement des données en profondeur obtenues par autant de personnes, toutes interviewées indépendamment, permet d'augmenter la qualité des concepts communs construits à partir de ces entretiens.

#### **4.6.2 La validité des construits**

La validation d'un construit sert à établir jusqu'à quel point l'analyse des données fournit une mesure adéquate des éléments que l'on prétend valider (Miles et Huberman, 2003). On établit quatre types de validité à partir de l'accumulation progressive de données qui viennent appuyer notre hypothèse de recherche : la validité de contenu, la validité convergente, la validité discriminante et la validité nomologique (Messick, 1995 ; Miles et Huberman, 2003 ; Thiébart, 2003). Elle s'ancre également sur les bases théoriques décrites dans le cadre théorique et conceptuel. Pour ces raisons, nous procédons à une analyse de contenu.

La validité de contenu consiste à vérifier si les questions d'entrevue portent sur le sujet de cette recherche. Elle est supportée par l'utilisation constante de la même grille de questions et par la même stratégie lors des entretiens. La validité convergente consiste à s'assurer que les questions permettent d'obtenir des réponses qui ciblent les concepts théoriques utilisés alors que la validité discriminante vérifie si seul le construit analysé cible ces concepts. À cet égard, les concepts sur les mécanismes de défense et le *coping* reposent sur la description et la définition de comportements spécifiques qui ne peuvent être associés qu'avec l'analyse de ce qu'a dit la personne par rapport aux réactions et aux pensées qu'elle a eues lors de différentes circonstances. La validité de cette partie

des construits repose sur la comparaison des données obtenues avec les diverses descriptions fournies par la théorie. On peut alors arriver à la construction d'un processus commun, ce qui correspond à la validité nomologique, laquelle servira à déterminer une corrélation externe aux données obtenues auprès de chaque participant (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003).

#### **4.6.3 La limitation du biais du chercheur**

Si l'on scrute le déroulement de la recherche, la préparation des entretiens a duré plusieurs mois et nécessité plusieurs interventions. Après la recherche exploratoire, le guide d'entretien a été testé afin de s'assurer de la constance dans les questions et éviter une trop grande variation entre les entrevues. Les interventions précédant la période de collecte de données ont aussi permis de construire une relation de confiance avec la plupart des répondants. Cela a permis d'établir clairement les objectifs de la recherche tout en impliquant les participants dans le processus. Ainsi, ils pouvaient eux-mêmes intervenir si le chercheur s'éloignait de ces objectifs.

Néanmoins, une distance scientifique rigoureuse a été maintenue. Les relations restaient au niveau professionnel et ne permettait pas de développer des relations affectives, ce qui est l'un des biais potentiel cité par Van der Maren (1996). Par ailleurs, le journal de bord a permis au chercheur de faire le point sur l'évolution des entretiens et d'apporter des correctifs rapidement si certaines interventions ou si certains comportements aient pu apporter un léger biais. Pour limiter cela, les entretiens ont eu les mêmes questions, les mêmes étapes, et la même amorce. En même temps, l'interprétation du chercheur est aussi importante et fait partie de l'approche psychodynamique. Elle alloue une place importante aux interventions du chercheur. C'est donc dans l'analyse des données que la limitation du biais a le plus d'importance.

Normalement, la méthodologie choisie pour ce type de recherche apporte deux types de limitations quand vient le temps de construire des résultats : les échantillons sont limités et les mesures des processus psychiques sont parfois inappropriées. Il est possible de s'assurer que les participants se « remémorisent » ou se « réimaginent » leurs états émotionnels en demandant de citer des détails ou de revivre l'expérience avant de

répondre à des questions à propos des états émotionnels passés. « Néanmoins, les limites de la mémoire et de l'intuition ne peuvent pas être éliminés complètement et, idéalement, d'autres méthodes devraient être utilisées pour les compléter. » (Parrott et Hertel, 1999, p.71).

Parce que notre méthode repose principalement sur les données obtenues par les entretiens semi-dirigés, différentes stratégies ont été instaurées afin de limiter le biais dans l'interprétation et l'analyse des données. D'abord, les notes manuscrites et le journal de bord permettent d'avoir le recul nécessaire pour identifier les différences d'attitudes potentielles du chercheur pendant la recherche. Le nombre de répondants final pour l'analyse (40) incite à penser que les tendances qui sont observées ne sont pas que le fait d'un biais du chercheur. Ensuite, une attention particulière est portée sur la chronologie du processus, ce qui limite les interprétations conceptuelles. Puis, le codage des textes à l'aide de deux logiciels (l'un pour les *verbatim* en anglais ; l'autre pour les termes conceptuels spécifiques en chinois) permet de faire ressortir les fréquences des énoncés de manière objective. Nous pensons que ces stratégies sont suffisantes pour limiter les biais et supporter la qualité et la validité des résultats qui sont présentés.

Drapeau et Letendre (2001) considèrent qu'il est préférable que l'intervieweur fasse l'analyse des entrevues qu'il a dirigées. Cela permet de prendre en compte des éléments qui ne se retrouvent pas dans les enregistrements ou les *verbatim*, lesquels sont importants pour compléter la compréhension des discussions, l'ambiance de la relation, le phénomène de transfert ou les impressions personnelles.

#### **4.6.4 Les procédures de validation**

Denzin (1978) propose cinq type de triangulations pour la validation des résultats d'une recherche : 1) En ayant différentes personnes, de périodes de temps et de lieux ; 2) En ayant différentes méthodes de collecte d'information ; 3) En ayant différents chercheurs ; 4) En utilisant différentes théories ; 5) En ayant différentes sources et types de données. Puisque nous sommes dans le cadre d'une thèse de doctorat reposant sur un cadre théorique particulier, le type de triangulation 3 ne peut être envisagé. Nous devons stipuler que la principale approche de triangulation utilisée est d'avoir un nombre

important de répondants aux entretiens en profondeurs provenant de lieux différents et d'utiliser deux théories complémentaires (mécanismes de défense et stratégies de *coping*) pour comprendre les processus mentaux.

Par ailleurs, quatre procédures de validation sont utilisées pour la thèse, soit : une procédure pour la construction du guide d'entretien ; une procédure pour la collecte de données ; une procédure pour l'analyse des données ; et une procédure pour la justification future des résultats. Nous suivons, de cette manière, les recommandations de Lincoln et Guba (1985) à cet effet.

La procédure de validation du guide d'entretien suit les étapes qui ont été explicitées précédemment. Les questions du guide d'entretien final ont été construites à partir d'une période de test et de rodage pour s'assurer que celles-ci puissent être utilisées auprès des managers chinois de manière acceptable pour eux, tout en permettant d'atteindre les objectifs de la recherche. La procédure de validation de la collecte de données a impliqué les répondants. En effet, une fois les notes d'entrevues transcrrites, les notes d'entretien leur ont été envoyées par courriel pour qu'ils puissent les vérifier, faire des commentaires et demander des corrections si cela est nécessaire.

La procédure de validation pour la justification des résultats repose sur l'organisation des informations en base de données afin qu'un autre chercheur puisse utiliser les résultats selon le même protocole (Yin, 2003). Les grilles de codage des entrevues ainsi que les définitions théoriques sont fournies en annexe de la thèse. Seuls le contenu des *verbatim* des entretiens et des fichiers NVivo et RQDA n'apparaissent pas dans la thèse. Ils sont stockés sur un support électronique protégé et durable pour une utilisation ultérieure éventuelle si une quelconque justification est requise. Les *verbatim* qui seraient fournis dans de telles circonstances seraient des versions anonymisées afin de protéger l'identité des personnes ayant demandé l'anonymat et pour garder secrètes les informations jugées sensibles et préjudiciables pour les répondants concernés<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Il est question ici de la version anonymisée de ces fichiers, propres à l'analyse ou à leur ré-utilisation. Leurs versions originales, contenant des informations sensibles, personnelles et identifiables, ne sont pas disponibles et sont destinées à être détruites à l'expiration du délai convenu avec les participants.

## 4.7 LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Cette thèse, ainsi que la demande de collecte de données sur le terrain, ont reçu toutes les approbations requises et cette recherche s'efforce de respecter en tous points les recommandations de la version révisée de l'Énoncé de politique des trois Conseils (ÉPTC2) relativement à l'éthique de la recherche avec des êtres humains, en particulier celles relatives au consentement libre et éclairé des participants (chapitre 3 de l'ÉPTC2), à la justice et à l'équité dans la participation à la recherche (chapitre 4 de l'ÉPTC2), et à la vie privée et à la confidentialité (chapitre 5 de l'ÉPTC2).

Ces règles d'éthiques de la recherche correspondent à celles en vigueur en République populaire de Chine<sup>49</sup>. Étant donné la nature de la méthodologie utilisée, cette recherche s'efforce aussi de suivre les règles d'éthique, pour les sections qui s'y appliquent, du Code de déontologie des psychologues<sup>50</sup> en Chine et ceux de l'*American Psychoanalytic Association* (pour les aspects pertinents qui s'appliquent à cette recherche), lesquelles sont respectées par les conseillers et consultants en psychologie du pays<sup>51</sup>. Nous confirmons également que cette recherche respecte les Lois et le Gouvernement de la République populaire de Chine ainsi que les recommandations de He Weifang (2010) du *Chinese Social Sciences Research Evaluation Center* concernant les références académiques pour la recherche<sup>52</sup>.

La recherche sur le terrain a eu lieu à Shanghai. La Chine un endroit où certaines personnes sont, pour des raisons culturelles et politiques, parfois craintives ou réticentes à signer des documents écrits. Malgré tout, les personnes ayant accepté de participer à la recherche ont toutes signé un formulaire de consentement sur lequel le répondant indiquait dans le formulaire le niveau de protection de ses données personnelles considérées comme sensibles (identité, poste, nom de l'entreprise, région ou ville de

<sup>49</sup> Tel que proposées par l'Académie chinoise des Sciences sociales (Repéré à : <http://bic.cass.cn/english/index.asp>) et par l'Académie des sciences sociales de Shanghai (Repéré à : <http://english.sass.org.cn/aboutsass.asp>). Ces deux organismes sont affiliés au Conseil d'État de la République populaire de Chine.

<sup>50</sup> Ministère du Travail et de la Sécurité sociale de la République populaire de Chine (2001). 心理咨询师国家职业标准 (Code national de déontologie des conseillers psychologiques).

<sup>51</sup> Règles d'éthique de l'APA (*American Psychoanalytic Association*. Repéré à : <http://www.apsa.org>) citées par Counsel China, le Centre chinois Kangshou de conseillers en psychologie (Repéré à : <http://www.counselchina.com>).

<sup>52</sup> He, W. (2010). 学术引用伦理十诫 (Les dix règles d'éthique des références académiques). *Chinese Social Sciences Research Evaluation Center* (Repéré à : [http://cssci.nju.edu.cn/news\\_show.asp?Articleid=439](http://cssci.nju.edu.cn/news_show.asp?Articleid=439)).

travail, nom de d'autres personnes, etc.) : « j'accepte que mon nom et ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche » (option 1), « j'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche » (option 2), « je ne veux pas que mon nom ni ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche » (option 3).

Pour ce qui est du consentement à procéder à l'enregistrement de la conversation, ils ont accepté de le faire par courriel, préalablement à l'entretien, ou oralement, sur l'enregistrement sonore. Comme mentionné, les entretiens se sont déroulés dans un espace privé. Les noms des personnes répondantes, des tiers mentionnés par eux et les raisons sociales des entreprises citées ne seront pas utilisés dans la recherche. Pour les autres renseignements nominatifs, lorsque des extraits d'entrevue sont utilisés comme exemples, seules les paroles démontrant les comportements et les interprétations seront utilisées. Les faits seront relatés dans un contexte général et non dans un contexte décrit avec des éléments identifiables.

Les notes d'entrevue ont été conservées sous clé. Tous les fichiers sonores des entrevues et tous les documents relatifs à la recherche sont conservés dans un dossier électronique avec un mot de passe, lequel dossier est dans un disque dur de protection et dans un ordinateur qui sont aussi protégés par un mot de passe. Les fichiers électroniques (*verbatim* et enregistrements sonores) les concernant peuvent être remis aux participants sur demande. Pour garantir le maintien d'un lien de confiance et de respect, les notes manuscrites et personnelles de l'intervieweur sur la personne ne lui seront pas remise (les commentaires personnels et confidentiels sur le comportement non verbal ou les sentiments observés et ressentis par l'intervieweur peuvent affecter la personne interviewée si elle en prenait connaissance). Les participants peuvent demander la destruction de leurs données ou un retrait avant publication. Ils peuvent également le faire en tout temps par écrit, soit par courriel ou par lettre. De toute façon, les données seront détruites sept (7) ans après la fin de cette recherche.



## **CHAPITRE V - L'ANALYSE INDIVIDUELLE DES DONNÉES**

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats de l'analyse individuelle des données recueillies pour chaque répondant. Tout d'abord, nous abordons la structure des analyses individuelles qui a été employée afin de pouvoir interpréter les données utiles qui seront ensuite regroupées et analysées globalement au prochain chapitre. Ensuite, nous présentons nos analyses pour 3 cas individuels. Étant donné le nombre important de répondants et les restrictions propre à la présentation d'une thèse, nous avons restreint le nombre à 3 cas afin de donner un exemple de la méthodologie et du type d'analyse qui a été effectué sur le contenu des données obtenues lors des entretiens.

Pour chaque répondant mis en exemple, nous présentons les informations recueillies et analysées en 3 parties. En première, nous présentons les données sous la forme de l'écriture d'un cas. Celui-ci est rédigé de manière à s'apparenter au récit fourni par le répondant, lequel récit est agrémenté d'une mise en contexte grâce aux notes inscrites au journal de bord du chercheur. En deuxième partie, une analyse de contenu est faite selon la structure des 7 étapes du déroulement des entretiens. Pour chacune des étapes, nous mobilisons, au besoin, les théories du cadre théorique et conceptuel du chapitre III qui leur sont appropriées. En troisième partie, nous présentons une synthèse de l'analyse individuelle du contenu des entretiens présentés afin de faire ressortir les faits saillants importants qui seront repris au chapitre VI. La synthèse permet également au lecteur de bien suivre la démarche d'analyse qui a été faite pour chaque répondant, laquelle s'étire sur plusieurs pages pour chacun. Finalement, après les analyses de cas individuelles, nous présentons une synthèse représentative de l'ensemble des cas pour faire le lien avec le chapitre suivant portant sur l'analyse générale. Un tableau synthèse des données individuelles y est présenté.

Bien qu'il soit possible que les analyses individuelles soient parfois redondantes ou semblent répétitives, nous voulons démontrer, en toute transparence, que la méthode d'analyse et de codage a été la même pour toutes les analyses de contenu des entretiens.

## **5.1 LA STRUCTURE DES ANALYSES INDIVIDUELLES**

Le contexte central autour duquel se construit cette thèse est l'exercice du leadership. Dans le cadre conceptuel, nous étudions ce qui se trouve en amont du moment où le manager chinois exerce du leadership dans un contexte où de la colère a été ressentie à la suite d'un incident critique. La structure de présentation des données et de leur analyse suit la structure générale des 7 étapes qui ont servi à la construction du canevas de questions des entretiens semi-dirigés. Nous considérons que cette structure permet de respecter une logique cohérente, tant avec la séquence chronologique des événements (construite à partir des *verbatim*) qu'avec la séquence théorique du processus de gestion de la colère (Gross, 2001) et celle de la théorie psychoévolutive des émotions (Plutchik, 1995 ; Drews, 2007).

La chronologie des événements et des données obtenues au cours des entretiens est d'abord présentée sous la forme d'un cas. Comme nous l'avons dit, le cas permet de présenter les données de façon contextualisée en ajoutant les notes écrites dans le journal de bord. Nous avons donc non seulement les réponses aux questions et le récit des événements, mais également quelques éléments issus des impressions de l'intervieweur, ce qui vient apporter de la profondeur aux données. Bien que ces éléments soient en partie subjectifs, ils permettent d'ajouter des informations pertinentes qui ne sont pas présents dans les transcriptions brutes des *verbatim*. Nous y retrouvons des commentaires, des ajouts aux extraits et des déterminants qui sont imbriqués dans le récit. Ces éléments sont majoritairement relatifs au ton employé, aux intonations de voix, aux gestes exprimés, aux rires et aux soupirs qui ont ponctué les paroles des managers chinois que nous avons interviewés.

La méthodologie employée a permis d'obtenir plusieurs informations auprès des répondants. Ces informations ont été collectées, colligées et organisées selon la méthode décrite dans le chapitre précédent. C'est cette approche qui a été préconisée pour nous aider à présenter les données pour chaque cas individuel.

L'analyse des données est basée sur la technique de l'analyse de contenu. Tel que décrit dans le chapitre de la méthodologie, nous analysons le contenu des entretiens à l'aide de la technique de codification en utilisant le logiciel NVivo. Le logiciel RQDA a servi pour valider la concordance des termes et des mots en mandarin. L'objectif d'utiliser ces logiciels est de fournir des données qui peuvent nous donner un portrait global satisfaisant du processus mental qui a lieu chez le manager chinois de notre échantillon au cours d'un incident critique de colère impliquant un subalterne envers qui il souhaitait exercer du leadership. Dans ce chapitre sur l'analyse individuelle des données, nous présentons les données codifiées qui servent à faire l'analyse générale des données de l'ensemble de l'échantillon, laquelle analyse est présentée au chapitre VI qui suit.

Nous débutons l'analyse par la définition du leadership exprimée par les répondants. Lors des entrevues, il s'agissait de la première question qui leur fut posée. Cette question permet d'évacuer les concepts préconstruits par les répondants, lesquels s'étaient généralement préparés à l'avance avant les rencontres. Ensuite, nous enchaînons avec l'identité managériale perçue. Cette identité est au cœur des craintes et des désirs liés à l'image de leader et à la capacité d'exercer du leadership. Par la suite, nous abordons l'aspect de la colère et la manière dont elle a été ressentie à la suite d'un incident critique. Nous investiguons alors les impacts de l'intensité de cette colère sur les réactions, les perceptions, les interprétations et les comportements des répondants. Puis, nous passons en revue les mécanismes de défense, suivis des stratégies de *coping*. Ces deux composantes théoriques sont les éléments centraux de la manière dont interprètent et agissent les répondants dans une situation où ils tentent de gérer leur colère afin d'exercer du leadership au travail. Finalement, nous présentons diverses données complémentaires et pertinentes venant apporter un éclairage particulier à l'analyse. La première dimension porte sur les origines infantiles et le passé de la

personne. La seconde dimension porte sur ce qu'ils souhaitent améliorer de leur leadership dans le futur. L'analyse de ces dimensions permet d'interpréter si certaines elles influencent ou non les concepts étudiés. Nous reprenons cet ordre dans le prochain chapitre par souci de cohérence.

L'analyse des données fut un exercice fastidieux qui a demandé du temps et de la minutie pour compiler efficacement et de manière fiable des données issues de répondants indépendants entre eux. Elle permet, toutefois, de préparer le chapitre sur la discussion des résultats puisque de nombreux éléments présentent beaucoup de profondeur, ce qui nous aide à mieux comprendre le phénomène. La récurrence et la fréquence de plusieurs données supportent les interprétations présentées au chapitre suivant grâce à cette analyse individuelle. Des extraits sont présentés afin d'illustrer nos propos<sup>53</sup>. Le résumé qui suit l'analyse individuelle des contenus fait ressortir les faits saillants de notre échantillon, lesquels faits saillants facilitent l'interprétation générale des données qui en découle et supporte davantage la solidité des conclusions apportées en mettant en lumière les éléments communs, similaires ou récurrents parmi nos répondants.

## **5.2 L'ANALYSE DE CONTENU DU CAS DE MONSIEUR ZI**

### **5.2.1 Le récit des entretiens avec Monsieur Zi**

M. Zi est un homme né avant la guerre sur une ferme en périphérie de la ville. Il passe une bonne partie de son enfance à étudier et à observer le développement du communisme. Son père, avec qui il s'entend bien, est un fermier qui lui enseigne des valeurs liées au courage. Il lui montre aussi à prendre ses responsabilités malgré la

---

<sup>53</sup> Les parties des extraits entre crochets [...] sont des ajouts permettant d'insérer une information, de préciser un terme, de résumer les passages précédents ou d'anonymiser des informations. Ces parties entre crochets [...] ont pour fonction de mettre en contexte l'extrait cité par rapport à l'entrevue. Cela permet aussi d'éviter de retranscrire de longs passages d'un *verbatim* et d'aller à l'essentiel de l'idée ou du concept soulevé par l'extrait présenté afin de le garder en lien avec le sujet de la section où il se situe. Ces ajouts n'altèrent pas la nature et le sens des propos cités par les répondants.

charge de travail et les situations difficiles qui peuvent être vécues. Sa mère, encore vivante, a toujours été présente et près de lui. Ensemble, ses parents sont des personnes très sociables capables d'avoir du souci pour les difficultés vécues par les autres. Selon lui, cette éducation est une facette importante de son leadership : assumer ses responsabilités auprès des gens et entretenir de bonnes relations avec le voisinage.

À la fin de son adolescence, alors qu'il devient un jeune adulte, M. Zǐ se découvre une passion pour l'enseignement. Il décide alors de s'inscrire à l'université pour devenir instituteur. Grâce à son travail et à ses études acharnées, il a été accepté. Son but, à l'époque, était d'avoir un salaire pour aider sa famille, laquelle vit alors difficilement les années de famine de la fin des années 50 : « *Ma famille était très pauvre. Nous étions 8 enfants et notre nourriture, c'était d'avoir deux [grosses] conserves de nouilles chinoises pour 6 mois* ». Alors maintenant, dit-il, il apprécie sa mère, sa vie et la société d'aujourd'hui.

Par la suite, il s'implique dans le parti communiste, ce qui lui permet de gravir les échelons de l'administration publique et, éventuellement, occuper des postes politiques importants. M. Zǐ a entre autres été ministre d'un important département du gouvernement provincial. Il a eu 9 sous-ministres sous ses ordres ainsi que la responsabilité de plus de 27 000 employés. Il a aussi auparavant occupé le poste de maire d'un district municipal de près d'un million d'habitants pendant plusieurs années. Maintenant tout juste à la retraite, il aime passer du temps avec sa famille et rencontrer ses amis quand il le peut.

L'une de nos rencontres a eu lieu dans une luxueuse salle de réception d'un des meilleurs hôtels de la ville. Une immense table ronde pouvant accueillir quelques dizaines de personnes a été préparée pour un souper organisé par l'un de ses amis et ancien collègue ministre. J'ai aussi été convié à ce souper. Ce souper amical, entre anciens et actuels ministres et hauts fonctionnaires, m'a d'ailleurs permis d'en apprendre davantage sur la dynamique mondaine et culturelle de la culture politique chinoise. Les convives ayant été invités pour une heure ultérieure à notre rendez-vous, il fut possible pour nous d'avoir une entrevue de qualité dans une ambiance calme et

détendue. Pour la rencontre, une pièce privée attenante à la salle de réception a été mise à notre disponibilité afin de s'assurer que M. Zǐ se sente confortable pour parler de lui-même. Ce choix permet de ne pas être interrompu ou entendu dans ses confidences au cas de l'arrivée précoce de l'un de ses amis, ce qui arrive bien souvent avec les personnes chinoises de cette génération. Bien qu'il se dise très calme, il semble légèrement nerveux pour l'entretien, mais il est très souriant et affable, tout autant avec moi qu'avec la personne qui m'accompagne à titre d'interprète. M. Zǐ ne parle que le mandarin. Son humour et sa manière dynamique et calme de parler rendent la discussion agréable et facile à traduire, selon mon interprète.

M. Zǐ est bien au courant du sujet de la recherche. D'entrée de jeu, dans la discussion, il s'empresse de donner son opinion de ce qu'est le leadership et des qualités que doit avoir un leader :

*« Le leadership, selon mon point de vue, est différent dans chaque pays. Avant, sous le Général Mao, les leaders étaient nommés par lui. Il avait tendance à nommer des gens issus de la population de masse : des travailleurs, des paysans et des soldats (...). Maintenant, le pays a beaucoup changé. Il y a eu des réformes économiques et de l'ouverture, puis il y a eu une génération d'intellectuels, mais je ne pense pas que les intellectuels font de bons leaders. »*

Selon lui, un leader doit, dans son domaine, avoir un contrôle « macro » de son organisation et être capable de saisir les situations dans leur ensemble tout en synthétisant bien les éléments sur ce qu'il y a à faire. Le leader doit avoir l'habileté de prendre des décisions. « *Être capable de régler des problèmes spécifiques est ce qui fait des gens de bons leaders* », dit-il. « *Une des conditions de base est de prendre ses responsabilités envers ses propres gens* ». À cet égard, il explique qu'il faut avoir un grand cœur et ne pas tout prendre personnel. Il faut donc savoir comment se contrôler par soi-même et ne pas entretenir de rancune : « *Les gens qui ont du ressentiment n'ont pas un très bon leadership* », réfléchit-il à voix haute.

M. Zǐ aime travailler sur le terrain et être près des gens. Il explique qu'une fois, il y a eu un important incendie dans une zone agricole. Il n'a pas hésité à se rendre sur place pour diriger les équipes et trouver des solutions. Il est fier de ce qu'il a alors accompli et de l'avoir fait de cette façon. Il ressent encore une grande forme d'accomplissement

d'avoir été en mesure d'organiser les gens de manière à éteindre les feux. Bien qu'il ait été par la suite promu à un poste de ministre senior, il s'ennuie de ses fonctions passées qui lui permettaient de régler les problèmes directement sur le terrain. Il aimait visiter les gens les moins nantis et avoir le pouvoir de créer des opportunités d'emploi directement pour ces personnes. Il aimait améliorer leurs conditions de vie en créant des projets dans leurs districts.

En général, il pense que ses employés le décriraient ainsi : comme un homme capable de prendre des décisions, déterminé, rapide, clair dans ses directives, mais un peu trop subjectif et critique. M. Zī raconte qu'en tant que haut dirigeant, il a eu plusieurs managers spécialistes qui ont travaillé pour lui. Il était donc fréquent que ceux-ci viennent lui donner des avis sur les projets. En tant que leader, il considère que c'est important d'écouter ses subalternes et de ne pas dire un mot avant de décider quoi faire. De toute façon, il explique qu'en dernier lieu, c'est lui qui devait prendre les décisions finales. Par contre, pour ce qui est de l'exécution des tâches, ses managers ont toujours été responsables de leurs tâches et il n'hésitait pas à exprimer des critiques si c'était nécessaire.

Puisqu'il aime être sur le terrain et qu'il aime visiter et parler à tout le monde, il considère qu'il est difficile de jouer dans son dos. Si cela arrive, il dit ne pas hésiter à user de son autorité car il veut que les gens sachent qu'il est une personne qui a à cœur l'organisation et que si quelqu'un fait une faute professionnelle grave ou fait preuve de négligence dangereuse, il doit alors cibler le fautif devant les autres et ce sans équivoque.

Par exemple, il raconte une négligence grave causée par un ingénieur sur une construction qui, si elle s'était écroulée, aurait pu causer la perte de vies humaines et causer des dégâts considérables. « *Je ne pense pas que de se fâcher, dans ces situations là, soit mal. Quand on voit une grossière erreur comme ça, si tu n'as pas de réaction, tu ne peux pas être un leader* ». Il est important, selon lui, que les autres employés sachent qu'il prend ses responsabilités à cœur : « *Je dois m'exprimer. Si je ne me fâche pas, je ne suis pas M. Zī !* ». Dans certains cas, pense-t-il, il faut que les subordonnés aient un

peu peur du manager. Il considère que cette façon de faire est liée au système politique dans lequel il a grandi où l'autorité managériale est protégée.

M. Zī sait, par contre, qu'il y a des moments où la colère n'est pas de mise pour exercer du leadership. Il nous raconte par exemple une situation où il finançait la construction d'une digue sur une rivière en région dans le but de créer un réservoir pouvant alimenter tout le district en eau. Un inspecteur et un ingénieur devaient accompagner le maire du village local afin de faire l'arpentage du terrain et de préparer l'aménagement des constructions. Or, l'inspecteur et l'ingénieur ont omis de faire le travail convenablement sur le terrain et ont plutôt opté pour utiliser les données qui étaient dans les archives. Cependant, puisque les berges de la rivière à endiguer avaient changé avec le temps, la largeur de la rivière a été modifiée par l'érosion, ce qu'a négligé les deux professionnels. Cette erreur n'a pas été détectée à temps pour le début des travaux. Ce n'est qu'à la suite de la montée des eaux dans le nouveau réservoir que le maire du village local est venu l'informer du problème et des risques de brèches et de destruction complète de la digue.

Au départ, M. Zī croyait pouvoir faire confiance à ses employés et il n'a pas cru tout de suite le maire de village qui est venu l'avertir du problème. Cependant, il s'est avéré que toute la structure était maintenant en danger et tout à fait inutile. Le problème d'inondation était critique puisqu'une importante usine chimique se trouvait en aval de la digue. M. Zī s'en est voulu de ne pas avoir cru le maire de village, lequel voulait sauver la situation. Il s'est alors mis à mettre le blâme sur son ingénieur. « *J'étais enragé ! Si j'avais été le patron d'une entreprise privée, je l'aurais renvoyé sur le champ ! Mais je ne pouvais pas* ». En fait, en tant qu'employé gouvernemental, il est difficile de congédier un fonctionnaire public. À cause du système politique, basé sur un parti représentant les travailleurs, tout congédiement de fonctionnaire professionnel est une décision gouvernementale. Il se souvient alors être debout sur le pont, face à la digue, le fonctionnaire au loin, tout en faisant la moue en attendant qu'un assistant le ramène à lui. « *Sur le moment, j'étais enragé. Peu importe ce que je dirais, cette erreur coûterait beaucoup d'argent. Cette digue devait aussi aider les agriculteurs. Qu'est-ce*

*que je pourrais leur dire ?* ». Après quelques minutes, il a alors le fonctionnaire devant lui qui penche la tête, sans dire un mot :

*« Je voulais le frapper ! Tout le projet était à l'eau... il fallait le défaire. Je n'avais rien fait de mal. J'avais pris la bonne décision de le nommer pour en faire le design, mais il n'a pas bien fait son travail. Alors j'ai dû convoquer une assemblée générale pour annoncer au gouvernement ce qui s'est passé et qu'il fallait tout recommencer depuis le début. »*

Pour M. Zí, il faut savoir se contrôler. Il dit que parfois, d'autres leaders sont présents et même s'ils ont tort, il ne peut pas dire tout ce qu'il pense et il doit se débarrasser de ces pensées avant de se mettre en colère. Souvent, il demande à son assistante d'annoncer aux autres qu'il est très occupé et qu'il n'a pas le temps de rencontrer des gens afin de rester seul et de se calmer. Selon lui, cela lui arrive souvent.

Il raconte un autre événement pour lequel des canaux d'irrigation et un puits devaient être construits pour alimenter en eau potable une région agricole choisie pour un projet expérimental. Par contre, le chef du village était en désaccord avec la décision car selon lui, deux puits devaient être forés : un pour ses commettants locaux et l'autre pour le projet. Cependant, cette option pouvait affecter le débit de la ressource souterraine en eau, selon M. Zí. Ce dernier, sachant les intérêts locaux de ce chef pour favoriser ses fermiers, a tenté de lui expliquer les nouvelles techniques de forages et les risques environnementaux liés au forage de puits supplémentaires, mais en vain : le chef de village n'y croyait pas. *« Je l'écoutais et je me sentais être en colère : comment un chef de village peut-il réfuter la décision du maire ? »*. M. Zí a commencé à ignorer et à refuser de rencontrer le chef de village à nouveau. Il a aussi mis en attente le forage du puits. *« Je ne l'ai pas rencontré tout de suite car sinon, j'aurais été en colère devant lui. Je lui aurai dit : C'est qui le maire ? »*. Cependant, M. Zí a préféré prendre quelques jours pour se calmer avant de le rencontrer. Selon lui, cet homme était un fermier et le chef d'un petit village. Il était inutile de se fâcher contre lui. De plus, M. Zí se souvenait de l'épisode de la digue et du risque pour lui d'être en colère : *« Puis, après tout, comment pourrais-je me mettre au même niveau qu'un fermier ? »* dit-il, souhaitant garder sa stature dans la situation : *« N'importe qui aurait pu observer cette situation et se demander : Comment un maire peut-il s'obstiner avec un fermier ? »*. Il a donc

préféré se calmer afin de rencontrer ce chef de village. « *Quand je me suis calmé, j'ai pu le revoir. J'ai même été chez lui pour prendre un verre. En tant que leader, il faut rester concentré sur le problème et ne rien prendre personnel* ».

M. Zī trouve qu'il est souvent en colère intérieurement. Les gens qui le connaissent savent qu'il n'a pas la propension à féliciter les gens. Le fait de ne pas critiquer, selon lui, est une forme de félicitation de sa part. Et, ajoute-t-il, « *peu importe où j'ai été, les gens me respectent* ». Ce qui explique ce respect, selon lui, c'est qu'il n'exprime pas sa colère au bureau. Il a plutôt tendance à quitter les lieux pour un moment ou à se contrôler par lui-même. Selon lui, c'est son expérience de vie qui lui permet de mieux se contrôler. À partir de son premier emploi d'instituteur jusqu'à son dernier mandat de ministre, il dit avoir appris à apprivoiser sa personnalité par la pratique.

Son expérience de vie l'a donc beaucoup formé. « *Quand j'étais jeune, la seule chose que je savais faire c'était d'étudier* ». Aujourd'hui, il se dit toujours influencé par son leader actuel (un ancien chef encore vivant), qu'il voit comme son modèle. Cependant, il considère que son enfance l'a aidé à comprendre l'importance du type d'attitude à avoir ; que cela l'a beaucoup affecté dans son style de leadership. Maintenant, il se dit que si un Président des États-Unis est capable de se retirer et de retourner sur sa ferme<sup>54</sup>, pourquoi lui ne le ferait-il pas ? M. Zī voit un retour à un rythme de vie simple comme une amélioration dans sa vie. Il m'explique, par exemple, qu'il a renoncé à son chauffeur pour venir à notre rendez-vous et qu'il a préféré prendre le train rapide, ce dont il n'a pas honte parce qu'il aime être près des gens ordinaires.

L'analyse que M. Zī fait de son expérience professionnelle est positive :

« *J'ai une retraite avec une sécurité financière. Je n'ai pas fait de grosses erreurs pendant mes mandats. J'ai fait de mon mieux pour faire mon travail. Je ne peux pas rendre tout le monde satisfait, mais je fais mon possible. Ensuite, même si j'ai critiqué des subordonnés, je n'ai jamais essayé de les écraser. Alors maintenant, depuis la retraite, ils sont tous gentils et chaleureux avec moi.*

<sup>54</sup> Pour les chinois issus de la mentalité plus traditionnelle du parti communiste, il y a toujours eu un respect pour les dirigeants qui ont travaillé la terre ou sont retourné travailler sur leur ferme ou leur ranch. Jimmy Carter, qui avait une plantation de cacahuètes, Ronald Reagan, qui s'est retiré dans son ranch en Californie, et George W. Bush, qui travaillait une bonne partie de son temps dans son ranch au Texas, ont ainsi frappé l'imaginaire des dirigeants chinois plus anciens.

*Ils m'appellent souvent et veulent qu'on se rencontre. J'ai beaucoup d'amis en ville. Je sais que la relation a souvent été basée sur la critique. Par contre, s'ils ont des difficultés, j'essaie toujours de les aider. »*

En conclusion, j'ai demandé à M. Zī pourquoi il a mentionné, lors de notre prise de rendez-vous, qu'il a dû beaucoup réfléchir lorsqu'il a reçu le canevas de questions pour l'entretien :

*« Je me suis beaucoup préparé pour cet entretien, dit-il. J'aimerais vous donner un conseil, en tant que professeur : un bon leader n'est pas prêt à cause de ses études, mais à cause de sa pratique. Le professeur est là pour fournir un tremplin pour favoriser l'émergence du talent. Par contre, développer du bon leadership nécessite d'apprendre par la pratique. »*

« *Allons manger maintenant !* », me dit-il avec un grand sourire pour conclure la rencontre.

### **5.2.2 L'analyse de contenu des entretiens avec Monsieur Zī**

La méthode de l'incident critique a fait ressortir trois événements au cours desquels M. Zī a ressenti de la colère envers un subalterne. Pour un événement, il a expliqué s'être mis en colère afin de démontrer ouvertement son autorité et sa préoccupation sérieuse envers le problème. Pour deux événements, il raconte comment sa colère a dû être gérée pour être en mesure d'exercer du leadership. Comme nous l'avons vu à la section de la collecte de données, l'entretien s'est déroulé en 7 étapes, dont chacune a son importance stratégique pour l'analyse, mis à part la dernière étape des remerciements. L'analyse de contenu de ces étapes s'est fait de différentes façons selon leur importance pour les objectifs de la recherche.

L'analyse du contenu des entretiens avec M. Zī a été accompagnée de l'écoute des bandes sonores pour reproduire l'ambiance et la scène de l'entrevue et se rappeler des pauses, des hésitations, des sons aléatoires, du non verbal, du rythme, du ton et du débit de la discussion ; de l'intensité des réactions émitives comme les rires, les trémolos, les colères ou la fierté dans le ton de voix (Badot, 2000). Les notes manuscrites et les écrits du journal de bord ont aussi accompagné l'analyse (Silverman, 1999) et ont été intégrées, pour certaines, dans le récit. Pour analyser le cas de M. Zī de manière

individuelle, nous utilisons la méthode décrite dans le chapitre IV sur la méthodologie.

Les propos ont été traduits en français, pour faciliter la lecture de la thèse. Toutefois, les mots utilisés pour certains éléments clés pour la recherche (émotions, comportements, définition personnelle du leadership) ont reçu une attention et une vérification particulière pour s'assurer de leur concordance et de leur cohérence linguistique en français, en anglais et en mandarin.

#### L'analyse de contenu de l'introduction

M. Zī a été rencontré dans une salle privée attenante à une salle de réception d'un restaurant et la cueillette de données s'est déroulée dans une situation garantissant la confidentialité. Il était affable, calme, souriant et intéressé par le sujet de la recherche. Il a confirmé sans problème ni hésitation son accord pour enregistrer la conversation et pour utiliser, sous les critères de confidentialité prévus, les informations recueillies lors des entretiens. Il a démontré clairement sa capacité à comprendre les modalités et les informations comprises dans les formulaires de consentement. Comme pour tous les répondants, il avait reçu préalablement le canevas de questions. Il s'y est préparé à l'avance.

#### L'analyse de contenu de l'amorce

À cette étape, l'intervieweur a posé des questions à M. Zī sur sa définition personnelle du leadership. Nous avons aussi posé des questions sur ce qu'il pensait être la perception de ses subalternes sur sa manière d'exercer du leadership. Ces questions permettaient de faire ressortir ce qu'il croit être son identité managériale, tant par rapport à lui-même que par rapport à ce qu'il pense que les autres pensent de lui.

Quand M. Zī définit le leadership, il s'exprime en fonction de sa propre expérience et donne une définition en fonction de sa situation managériale. Ses propos tournent autour des 3 éléments suivants :

- 1- Le leadership repose sur la capacité à saisir les situations dans leur ensemble, sur le terrain, tout en synthétisant bien les tâches qui doivent être faites : « *Un leader*

*doit avoir un contrôle « macro » et être capable de saisir une situation dans son ensemble par rapport à son domaine » ; « Être capable de régler des problèmes spécifiques est ce qui fait des gens de bons leaders » ; « Un bon leader n'est pas prêt à cause de ses études, mais à cause de sa pratique. »*

- 2- Le leadership repose aussi sur la capacité à prendre ses responsabilités envers les personnes sous sa gouverne : « *Une des conditions de base est de prendre ses responsabilités envers ses propres gens.* »
- 3- Le leadership repose enfin sur une relation amicale et sans ressentiment avec les autres : « *En tant que leader, tu dois avoir un grand cœur et ne pas tout prendre personnel* » ; « *Les gens qui ont du ressentiment n'ont pas un très bon leadership.* »

Cette manière de définir le leadership se concentre sur trois facteurs particuliers. D'abord, il se concentre beaucoup sur les tâches à accomplir. Ensuite, il pense que le leadership repose sur la capacité à contrôler ses émotions négatives afin de ne pas blesser les gens ni se nuire à soi-même. Finalement, il met beaucoup d'emphase sur l'importance de prendre ses responsabilités envers les autres, ce qui implique de s'assurer de leur bien-être.

Cette définition du leadership est en partie en lien avec la manière dont il se sent perçu et veut être perçu comme manager. M. Zï parle souvent de sa volonté d'aider les autres et de s'impliquer dans la réussite des projets sous sa gouverne. Mais avant tout, depuis son enfance, il est une personne qui considère être responsable des personnes moins avantageées que lui. Il aime être près des personnes et discuter avec eux. En tant que manager, il met beaucoup d'emphase sur les éléments suivants :

- 1- Être perçu comme un manager qui aime travailler sur le terrain et trouve des solutions aux problèmes : « *J'ai organisé les équipes [sur le terrain] pour éteindre le feu. Je me suis senti accompli* » ; « *Ils [mes subalternes] me décriraient ainsi : capable de prendre des décisions, déterminé, faisant les choses vite, clair, mais que mon défaut est d'être trop subjectif* » ; « *Si, sous ma gouverne, il y a un problème, je peux toujours trouver une solution. Je suis très*

*confiant de cela. Je ne suis pas comme certains managers fuyant les problèmes. »*

- 2- Être perçu comme une manager qui aide les autres : « *J'aime faire des choses spéciales pour mes gens. »*
- 3- Être perçu comme un manager qui est à l'écoute, mais qui sait diriger : « *À chaque fois qu'ils [mes subalternes] veulent me donner un conseil, je vais les écouter sans rien dire. Je vais même faire comme ils me suggèrent. C'est moi le leader, je dois être comme cela. Par contre, une fois que j'ai pris une décision, ils doivent me suivre. »*
- 4- Être perçu comme un leader qui sait user d'autorité ou se fâcher si la situation est grave et dangereuse : « *Je ne pense pas que de se fâcher, dans ces situations-là, soit mal. Quand on voit une grossière erreur comme ça, si tu n'as pas de réaction, tu ne peux pas être un leader »* ; « *Je dois m'exprimer. Si je ne me fâche pas, je ne suis pas M. Zí ! »* ; « *Si tu ne fais pas en sorte que tes subordonnés aient peur de toi, tu n'es pas un bon leader. C'est en lien avec notre système politique dans le pays. »*
- 5- Être perçu comme un manager qui est présent et sait ce qui se passe : « *Je reste rarement dans mon bureau. Je vais visiter mes subordonnés et leurs employés afin de leur parler. Partout où j'ai travaillé, personne n'a pu jouer dans mon dos. »*

L'élément 5 que nous venons d'énumérer est de nature différente que la définition du leadership donnée par M. Zí par rapport à la perception qu'il a de son identité managériale. Lorsque M. Zí nous donne sa définition du leadership, il nous dit qu'un leader doit faire exécuter les tâches selon ses compétences, de ne pas entretenir de rancune tout en se sentant responsable des autres. Lorsqu'il nous dit que personne ne peut jouer dans son dos parce qu'il visite les gens et leur parle, cela soulève quelques questions quant aux motifs derrière ces visites. Si son leadership repose sur un caractère bienveillant, pourquoi ressent-il le besoin de s'assurer que tout le monde respecte ses décisions et son autorité ? Pourquoi agit-il comme s'il voulait prévenir que quelqu'un ne fasse une bêtise ou un jeu politique qui pourrait lui nuire ? D'autant plus qu'il prétend que partout où il a travaillé, les gens le respectent et l'invitent encore comme ami.

Toutefois, mis à part ce point, la concordance entre sa définition du leadership et la perception de son identité est forte. Il est clair qu'il se donne les caractéristiques d'un leader dans sa manière d'être perçu comme manager. Il mentionne aussi qu'il se voit comme tel et que les postes qu'il a occupés faisaient de lui un leader, ce qui constitue un comportement qui n'avait pas besoin d'être. Il est possible que cette pensée vienne d'une pensée intérieure qu'il n'a pas exprimée portant sur une insécurité quelconque vis-à-vis la solidité de son image, mais nous n'avons pas pu valider ce point.

### L'analyse de contenu de l'incident critique

À cette étape, M. Zī a raconté trois événements. Un premier événement où il dit s'être mis en colère par exprès ; un deuxième événement pour lequel il a dû tempérer sa colère à cause de la présence de d'autres observateurs ; un troisième où il a géré sa colère. Nous avons ainsi obtenu des incidents critiques différents que nous pouvons comparer. Outre le premier événement, qui est davantage un incident où il a exercé son autorité, les deux autres ont plutôt porté sur des événements où il a dû gérer sa colère et où il a dit avoir plutôt exercé du leadership. L'analyse de cette partie porte sur les différentes variations de la colère ressentie par M. Zī lors de chaque incident. Le codage des mots sur la colère se décline selon les 5 niveaux d'intensité du modèle de Plutchik (1995) Dans son cas, cela va de la colère à la rage.

L'un des événements porte sur la négligence d'un ingénieur responsable du design d'une digue. Ce dernier a omis de prendre lui-même les mesures des berges de la rivière et a plutôt opté pour se fier uniquement aux données archivées. Puisque l'érosion a modifié la largeur de la rivière, les fondations de la digue ont donc été construites selon les mauvaises mesures. M. Zī a été informé très tard, lors du remplissage du réservoir, que la digue comportait des faiblesses et des défauts de construction, risquant ainsi une brèche. Les risques étaient élevés qu'une inondation aux effets néfastes et coûteux survienne. M. Zī a ressenti de la rage envers cet employé. Ses craintes portaient sur les conséquences de la brèche sur la population et sur une usine chimique en aval. Cette situation entrait en contradiction avec le style de manager de M. Zī ainsi que sa définition du leadership. Pour cet incident, il dit : « *Sur le moment, j'étais enragé. Peu*

*importe ce que je dirais, cette erreur coûterait beaucoup d'argent. Cette digue devait aussi aider les agriculteurs. Qu'est-ce que je pourrais leur dire ?* ». Ses craintes portaient sur les explications qu'il pouvait donner à ses commettants. Il était responsable du projet. Malgré sa rage, il ne pouvait pas non plus congédier l'ingénieur et il se devait de trouver une façon de continuer de travailler avec lui : « *J'étais enragé ! Si j'avais été le patron d'une entreprise privée, je l'aurais renvoyé sur le champ ! Mais je ne pouvais pas* ». Tout en étant très en colère avec l'employé, il était convaincu de ne pas avoir fait d'erreur. Il devait aussi rapporter l'incident en assemblée générale à cause des risques pour la population et des coûts supplémentaires que la reconstruction impliquait.

*« Je voulais le frapper ! Tout le projet était à l'eau... il fallait le défaire. Je n'avais pas rien fait de mal. J'avais pris la bonne décision de le nommer pour en faire le design, mais il n'a pas bien fait son travail. Alors j'ai dû convoquer une assemblée générale pour annoncer au gouvernement ce qui s'est passé et qu'il fallait tout recommencer depuis le début. »*

L'autre événement porte sur le refus d'un chef de village d'accepter sa décision technique concernant un projet de forage de puits artésiens. M. Zǐ avait approuvé le forage d'un seul puits afin, selon lui, de mieux ménager la ressource en eau alors que le chef du village, à titre de représentant local, s'est objecté au forage d'un seul puits et a mis de la pression politique pour obtenir le forage d'un second puits. M. Zǐ a perçu cette attitude de la part du chef de village comme une forme de rejet de son autorité et de ses décisions. Il en a ressenti de la colère : « *Je l'écoutais et je me sentais être en colère : comment un chef de village peut-il réfuter la décision du maire ?* ». Le chef de village a tenté de le rencontrer pour poursuivre le débat et tenter d'obtenir gain de cause, mais M. Zǐ l'a ignoré un certain temps à cause de ses émotions : « *Je ne l'ai pas rencontré tout de suite car sinon, j'aurais été en colère devant lui. Je lui aurai dit : C'est qui le maire ?* ». Afin de se calmer et de ne pas laisser transparaître que lui, le maire du district, se laissait emporter par un simple chef de village local, il a pris son temps et a utilisé diverses stratégies et mécanismes pour être en mesure de le rencontrer et de l'influencer adéquatement en tant que leader, plutôt qu'en tant que maire autoritaire. Quand il se fut calmé de sa colère, il s'est finalement déplacé pour rencontrer le chef de village dans sa demeure et a même pris un verre chez lui.

Ces deux événements, à titre d'incidents critiques, montrent des situations où M. Zī a ressenti de la colère et de la rage de façon assez intense. Il a même ressenti une pulsion aggressive et violente dans le cas du premier ingénieur au point de vouloir intérieurement le frapper, ce qu'il n'a pas fait. Il a agi d'une manière plus passive avec le chef de village en bloquant la décision du projet un certain temps concernant le forage du puits. Cela donne un aperçu de ce qui a pu se passer dans sa tête au moment de l'incident.

### L'analyse de contenu de l'investigation

À cette étape, les questions ont pour objectif de comprendre les processus mentaux chez M. Zī, à partir du moment où l'incident critique émotif survient jusqu'à ce qu'il intervienne pour exercer du leadership. Des questions ont été posées en lien avec le leadership et les objectifs qu'il voulait atteindre. Les questions ont aussi porté sur les comportements, les justifications, les interprétations, les stratégies et les modes de gestion de la colère. Les réponses obtenues sont comparées ici avec les définitions disponibles des mécanismes de défense et des stratégies de *coping* du modèle de Plutchik (1995), tel que présenté dans le cadre théorique et conceptuel du chapitre III. D'autres éléments de réponses portant sur les origines de cette émotion au cours de l'enfance sont présentés plus loin.

Comme nous l'avons vu dans l'analyse des incidents critiques, les événements relatés ont provoqué de la colère et de la rage chez M. Zī à un haut degré d'intensité. Ces événements cités ont constitué pour lui une menace envers sa capacité à faire exécuter les tâches adéquatement dans les projets qu'il gérait ainsi qu'une menace par rapport à son image de leader. Par contre, il considère également que l'expression de cette émotion constitue pour lui une menace à son leadership. Si, dans l'un des incidents, il a exprimé sa colère, mais à un degré moindre que la rage ressentie intérieurement, dans le second incident, il a attendu de ne plus être en colère avant d'exercer du leadership auprès de la personne visée.

Les diverses craintes perçues ont amené l'apparition de divers mécanismes et stratégies faisant partie de son processus mental. Il l'a fait dans le but de gérer sa colère suffisamment pour maintenir l'image qu'il souhaite projeter de son style de

management et, ainsi, exercer du leadership selon la manière dont il le définit. Au cours de l'entrevue, nous avons demandé à M. Zī ce qui s'est passé entre le moment où il a été en colère et le moment où il a décidé d'intervenir auprès de ses subalternes pour exercer du leadership. Il a alors raconté divers comportements et pensées dont il dit se souvenir par rapport à ces événements. Nous avons codifié et classé ces éléments en fonction de leur concordance avec les 16 définitions théoriques des mécanismes de défense (8) et des stratégies de *coping* (8) qui font partie de la liste du modèle de Plutchik (1995).

Parmi les mécanismes qu'il se rappelle avoir utilisé, notre analyse identifie la *répression* comme mécanisme pour gérer sa colère et lui permettre d'exercer son leadership. La *répression* se définit comme un processus reléguant les désirs et les instincts dans l'inconscient ou pour prévenir qu'ils apparaissent au niveau conscient. Évidemment, nous ne savons pas quelle partie des ses émotions M. Zī a-t-il réprimé dans son inconscient. Par contre, de manière consciente, il tente beaucoup de prévenir l'expression ouverte de sa colère et de ses sentiments lorsqu'un incident survient, mais que cet incident requiert de lui du leadership, plutôt que de l'autorité. Il va prendre le temps de se contrôler et de s'assurer qu'il ne ressente plus cette colère et ces pensées négatives avant d'intervenir auprès des personnes fautives. Nous interprétons ce contrôle des émotions comme une façon de prévenir que la colère et les pensées négatives qui surviennent ne restent au niveau conscient :

- « *Une fois que je suis en colère et que l'erreur est faite, je peux réagir comme si rien ne s'était passé et continuer à parler sur d'autres choses importantes.* »
- « *[Ce qui m'aide à me calmer] c'est le contrôle de moi-même.* »
- « *Parfois, d'autres leaders sont présents et ils ont tort. Je ne peux pas le leur dire directement comme ça. Je dois me débarrasser de cette idée avant de me mettre en colère* »

Le contrôle de soi semble être utilisé afin de ne pas penser à sa colère et ainsi lui permettre de mieux intervenir auprès des personnes à sa charge sans que sa colère ne rejaillisse sur eux.

Nous interprétons également que M. Zī fait de l'*intellectualisation*. L'*intellectualisation* est une forme d'isolation et de distanciation des émotions en utilisant les composantes

intellectuelles d'une situation, dont la rationalisation, le rituel et la pensée magique. Selon les propos recueillis, quand M. Zí prend le temps d'analyser la situation, il procède à une analyse logique des différentes raisons rationnelles qui l'amènent à se dire pourquoi il est inutile de se mettre en colère. Il tente de comprendre les causes des événements, mais surtout les effets de sa colère sur la dynamique relationnelle et la motivation dans son entourage au travail. Cet aspect est en lien avec sa définition du leadership et l'image de manager qu'il veut projeter, soit celui d'un manager sociable et agréable.

Par exemple, dans le cas de l'ingénieur fautif avec la digue, il se dit que de toute façon, il ne peut pas le congédier étant donné les règles gouvernementales et du parti :

- « *(...) je l'aurais renvoyé sur le champ ! Mais je ne pouvais pas.* »

Ou lors de l'épisode avec le chef de village, il analyse ce qu'il doit apprendre des événements en fonction de la manière dont le gouvernement fonctionne :

- « *L'épisode de la digue a été une leçon concernant le style de gestion à adopter comme officier du gouvernement. J'ai appris de cela.* »

Selon lui, le mode de fonctionnement du gouvernement est une des explications rationnelles qu'il se donne par rapport aux problèmes vécus. Puisqu'il s'intéresse au communisme depuis son enfance et puisqu'il est lui-même un officier du parti, cette rationalisation en rapport à l'appareil gouvernemental fait partie de sa réflexion lorsque vient le temps de calmer sa colère, ce qui vient renforcer la présence d'éléments faisant partie de la définition de l'*intellectualisation*.

M. Zí semble aussi faire de la *projection*. La *projection* permet de réduire l'anxiété en attribuant à autrui des sentiments, des pensées, des croyances ou des motivations que l'on ressent soi-même. Nous pensons que c'est le cas quand il prête des intentions à ses employés et subalternes sans nous avoir démontré avoir validé par lui-même son hypothèse auprès d'eux. En d'autres termes, quand il affirme « savoir » les intentions des autres, il ne fait que supposer :

- « *C'est parce qu'ils mentent souvent...ils veulent s'attribuer le succès lié aux accomplissements. Ils ne disent que ce qu'ils font de bon ; jamais ce qu'ils font de mal.* »

D'une part, il a tendance à s'assurer que personne ne lui joue pas dans le dos. D'autre part, il s'attribue lui-même beaucoup de mérite dans les succès de ses projets. De plus, quand il a été question de problèmes survenus sous sa gouverne, il dit ne pas en être responsable :

- « *Je n'avais rien fait de mal.* »
- « *Je n'ai pas fait de grosses erreurs pendant mon mandat.* »

Nous estimons, dans ce cas, qu'il prête à d'autres des motifs et des intentions qui sont en fait issus de ses propres craintes, c'est-à-dire qu'il craint que les gens ne lui disent pas la vérité à cause de sa manière d'exercer son autorité. Il est, dans son récit, celui qui ressent un accomplissement dans le règlement des problèmes (par exemple l'incendie). Puis, il est aussi celui qui parle de lui que de manière positive ; et non négativement. Cette façon de penser l'aide à contrôler sa colère. Nous analysons, selon ses propos, qu'il se contrôle plus aisément de cette manière. C'est pourquoi nous pensons qu'il s'agit ici du mécanisme de *projection*.

La *formation réactionnelle* est un autre mécanisme qui semble être présent chez M. Zí quand vient le temps de gérer sa colère. Par exemple, lors de la rebuffade du chef de village concernant les puits, M. Zí était très en colère envers lui et l'affront ressenti envers son titre de maire et sa position hiérarchique. Toutefois, il a quand même été visité ce chef de village dans sa demeure et a même pris un verre avec lui. Puisque la *formation réactionnelle* se définit comme des croyances et des comportements qui sont contraires à ce que l'on ressent, il semble que ce qu'il a fait fut contraire aux émotions intérieures qu'il se rappelle avoir vécu, ce qui l'a aidé à mieux gérer sa colère.

Le *déplacement* semble avoir aussi été présent chez lui. Lors de l'événement concernant la digue, et ce dès le moment où M. Zí a été mis au courant des vices de construction de la structure, sa première réaction a été de blâmer le maire local plutôt que de se fâcher envers son ingénieur :

- « *Le chef de village a détecté le problème et a essayé de me le dire, mais puisque je faisais confiance à mon ingénieur, je blâmé ce chef et je lui ai dit qu'il n'était pas un professionnel, alors comment pouvait-il savoir le problème ?* »

Le *déplacement* se définit comme le transfert des pulsions agressives vers une cible moins menaçante ou plus acceptable. Lors de cet incident, M. Zī a mentionné être enragé depuis le moment où il a appris l'information. D'une part, il avait fait confiance, à tort, à son ingénieur, mais d'autre part, il savait qu'il ne pouvait pas le congédier. Il semble que le chef local fut une cible plus facile et disponible vers qui tourner sa colère. Se fâcher contre le chef local était moins menaçant que de s'en prendre à une personne de son équipe protégée par les règles du parti.

Un autre mécanisme pour gérer sa colère envers un subalterne semble avoir été présent chez M. Zī. Lors du deuxième incident critique, portant sur le chef de village réclamant un deuxième puits, il a dit qu'il ne voulait pas se mettre en colère contre lui parce que ce chef de village dirigeait un petit village et qu'il n'était qu'un simple fermier :

- « *C'est un fermier et un chef de village. Cela ne donne rien d'être en colère contre lui.* »

En effet, cet homme remettait en question sa décision de forer un seul puits. En tant que fermier et représentant de cette région agricole, cet homme tentait de s'assurer que les agriculteurs de sa région puissent avoir de l'eau pour eux, craignant qu'un seul puits ne serait profitable qu'au projet agricole expérimental approuvé par M. Zī. Parmi les comportements de M. Zī pour gérer sa colère, nous trouvons quelques explications en lien avec sa compréhension et son empathie portée sur la situation de ce chef de village. Nous estimons que deux facteurs ont contribué à faire en sorte que M. Zī ne se mette pas en colère ouvertement contre lui. D'abord, le fait que lui-même ait été élevé sur une ferme dans une région similaire. Ensuite, il considérait que l'intervention de ce chef de village était motivée par la protection des intérêts locaux et qu'en tant que représentant local de la population, il était normal qu'il tente de soutirer le meilleur pour ses commettants. Comme nous le verrons plus loin, il a fait de l'*évitement* par exprès pour ne pas se mettre en colère. Mais pendant cet *évitement*, la réflexion qu'a fait M. Zī de la situation de ce chef de village l'a amené à gérer sa colère d'une manière acceptable

selon ses critères. En tout cas, suffisamment pour finalement se rendre personnellement dans sa demeure pour avoir un moment amical avec lui.

Le mécanisme que nous tentons d'identifier ici ne correspond pas aux définitions fournies par la théorie. Dans la portion de la discussion portant sur cet incident et sur cet homme, M. Zī a relaté plusieurs choses concomitantes qui se sont passées à l'intérieur de lui. D'abord, il a dit que la demande de cet homme l'avait mis en colère. Pourtant, la décision prise par M. Zī pouvait avoir un impact sur l'approvisionnement régional en eau. On aurait pu attribuer cela à de la *projection*, mais, selon la définition de ce mécanisme, cela laisserait supposer qu'il transférait ses propres croyances sur le chef de village, ce qui ne s'est pas réellement passé. Nous ne pensons pas qu'il puisse avoir eu, pour ce cas précis, une interprétation erronée ou personnelle de la situation de l'homme, et nous rejetons cette hypothèse. On aurait pu aussi attribuer ce mécanisme à de l'*intellectualisation*, tel que défini plus haut, mais cela impliquerait une distanciation des émotions, ce qui n'est pas le cas puisque comme nous venons de le mentionner, il reconnaît avoir vécu la situation comme un conflit. M. Zī a aussi parlé de son passé dans le récit des événements autour de cet incident critique. Il a mentionné comment il a été influencé par son père, lequel était fermier. Nous aurions pu penser qu'il faisait un parallèle et une identification entre son enfance et la vie de fermier du chef de village, mais puisque le mécanisme d'identification est un modelage des comportements d'autrui dont on observe la performance et le succès, il est possible qu'il a peut-être ressenti une forme d'empathie envers lui. Cependant, M. Zī a dit s'être mis en colère parce qu'il trouvait que cet homme remettait en cause son autorité. On ne peut donc pas, dans cette situation précise, dire qu'il s'agit alors du mécanisme d'Identification.

En somme, il s'agit d'un mélange d'éléments qui, ensemble, forment un mécanisme différent que ceux présentés par la théorie. En fait, M. Zī ne se met pas en colère parce qu'il interprète que ce chef de village n'a pas l'intention de mal faire ; il ressent de la colère parce que la remise en question du forage porte sur un conflit d'intérêt potentiel entre deux éléments. D'une part, questionner le projet choisi par M. Zī affecte son image d'autorité ; d'autre part, si un problème réel d'approvisionnement en eau survient, cela va affecter son image de manager responsable préoccupé par les

problèmes de ces fermiers. Lorsque M. Zí met l'emphase sur le niveau d'autorité inférieure de l'homme (il est le chef d'un « petit » village et il est un « simple » fermier représentant ses voisins), nous interprétons cela comme une façon de tenter de comprendre sa faiblesse et, ainsi, l'aider à calmer sa colère contre lui. En d'autres mots, nous pensons qu'il s'agit d'une forme d'empathie rattachée à une faiblesse de la personne. Cela permet à M. Zí d'accepter la situation, de se calmer, puis de gérer progressivement sa colère, même si normalement, dans les autres circonstances, il pense que les gens puissent lui mentir. C'est pour cela que nous posons l'hypothèse qu'il s'agit ici d'un nouveau type de mécanisme qui n'est pas encore décrit par la théorie.

Pour ce qui est des stratégies de *coping* que nous identifions chez M. Zí, nous avons noté plusieurs stratégies délibérées pour tenter de diminuer chez lui sa colère ou pour résoudre les problèmes qui pourraient ne pas lui permettre d'exercer son leadership en tant que gestionnaire. Nous avons noté, entre autres, que M. Zí a tenté de résoudre des problèmes en considérant qu'ils ne sont pas aussi importants que d'autres le pensent, ce qui correspond à la définition de la stratégie de *minimalisation*. En effet, à plusieurs reprises, il formule des phrases pour dire pourquoi il ne pense pas que qu'il faille se fâcher pour de tels incidents provoqués par des subalternes :

- « *En tant que leader, il faut rester concentré sur le problème et ne pas le prendre personnel.* »
- « *Ça ne donnait rien de se fâcher contre lui.* »

Cette façon de réduire la portée ou la gravité du problème lui permettait de rationaliser plus aisément la situation et cela correspond à la définition de la *minimalisation*.

M. Zí aurait aussi fait de l'*évitement*, selon la définition théorique de cette stratégie. L'*évitement* est une tentative faite pour résoudre un problème en évitant une personne ou une situation susceptible d'avoir créé le problème, en stoppant la pensée ou en détournant son attention ailleurs. Lors de l'incident avec le chef de village qui remettait sa décision en question concernant les puits, il a vécu beaucoup de colère envers lui. Sa requête auprès de M. Zí, basée sur le questionnement technique de la décision, a été interprétée par M. Zí comme étant une remise en question de ses compétences et de son

autorité. À cet égard, en plus d'avoir réprimé sa colère intérieurement et de s'être empêché de s'exprimer avec des propos durs, il a évité de discuter directement avec la personne du problème :

- « *Parce que si je le rencontrais, à ce moment-là, je me serais tout de suite mis en colère.* »

Ce comportement apparaît plusieurs fois dans le récit des événements. C'est aussi la réponse la plus fréquente qu'il donne quand on lui demande ce qu'il fait lorsqu'il ressent avoir le besoin de gérer sa colère afin d'exercer du leadership, plutôt que de l'autorité :

- « *[Pour me calmer], je quitte la situation.* »
- « *Ce genre de chose arrive souvent. Parfois, s'ils veulent me voir alors que je suis en colère, je vais dire à ma secrétaire que je suis occupé et que je n'ai pas le temps de leur parler. Cela m'arrive très souvent...* »

Enfin, concernant les stratégies de *coping*, nous pensons que M. Zí fait aussi, parfois, du *rejet sur autrui*. Selon sa définition, le rejet de la responsabilité sur autrui est l'attribution de la responsabilité d'un problème à une autre personne ou au « système ». Quand il raconte l'épisode du conflit et de sa colère relativement à l'erreur de l'ingénieur concernant les fondations de la digue, il met d'abord le blâme sur le maire local et son incapacité à connaître les détails techniques. Par contre, il ne se questionne pas du tout par rapport à sa part de responsabilité dans ce problème. Il ne semble pas démontrer qu'une part du problème aurait pu être causé par sa trop grande confiance envers l'ingénieur. Il a le même comportement par rapport au chef de village qui questionne le nombre de puits à forer. Il blâme d'abord cet homme au lieu de se demander s'il n'aurait pas partiellement raison concernant l'insuffisance d'un seul puits pour alimenter en eau autant le projet spécial que l'ensemble de la région agricole visée. Ses propos ne ciblent que ce qu'il interprète des autres en interprétant qu'ils ne peuvent pas comprendre les détails techniques et qu'ils ne sont pas du même niveau hiérarchique que les autres.

Pourtant, ces personnes sont expérimentées, ils connaissent leur territoire puisqu'ils sont sur le terrain à tous les jours. S'ils lui posent des questions, c'est peut-être parce que les

détails initiaux des projets n'ont pas été bien communiqués ou peut-être c'est parce que les responsables locaux n'ont pas été consultés adéquatement. M. Zī se met en colère plutôt que de se demander s'il est possible qu'il n'ait pas bien communiqué les informations ou qu'il n'ait pas bien pris en compte les intérêts et les connaissances des personnes responsables de ces régions rurales. Il a donc tendance à rejeter tout le blâme sur le poseur d'alerte sans même se poser la question si ces personnes auraient pu avoir une vision juste et préventive des problèmes. La raison pour laquelle nous interprétons cela comme étant du *rejet sur autrui* c'est que parmi les éléments de son leadership qu'il dit avoir, il mentionne qu'il est sur le terrain et qu'il passe beaucoup de temps à communiquer avec les autres. Nous y voyons une contradiction, laquelle survient quand il est en colère et qu'il ressent le besoin de gérer cette émotion.

À la suite de l'analyse des mécanismes et des stratégies internes, nous voulons aborder les origines infantiles des processus mentaux de M. Zī afin de comprendre davantage la manière dont ils fonctionnent pour lui. Celui-ci a clairement exprimé sa perception à l'égard de la présence de ces mécanismes et stratégies internes dans sa personnalité. Il dit avoir eu une belle relation avec ses parents :

- « *Ma mère est une très bonne personne. Très ouverte. J'ai une belle relation avec elle. Elle est encore vivante.* »
- « *J'avais une belle relation avec mon père. Ma personnalité basée sur le courage, la critique et l'endurance face au travail difficile vient de mon père. Il s'entendait bien avec les autres et, tout comme ma mère, il avait toujours une pensée pour les difficultés vécues par les autres.* »

Selon lui, ses parents lui ont montré l'importance de garder de bonnes relations avec les autres et de se soucier d'eux, ce qui semble l'amener à toujours gérer l'expression de ses émotions.

- « *[Ce que j'ai appris d'eux] c'est de toujours bien s'entendre avec notre entourage.* »

Cette tendance à s'empêcher le plus possible de trop exprimer sa colère semble avoir été provoquée par le type de relation qu'il a eu avec ses parents. La manière dont il décrit son enfance et le ton qu'il a dans l'entrevue par rapport à la relation avec ses parents

dénote une interprétation positive de cette relation. Par contre, il vit souvent de la colère et il dit se mettre souvent à l'écart pour ne pas l'exprimer envers les autres. Il semble craindre que l'expression ouverte de sa colère ne corresponde pas à l'éducation qu'il a reçue. Nous pensons que les mécanismes et les stratégies identifiées doivent l'aider à protéger l'image qu'il est un manager voué au bien-être des personnes et qu'il capable de maintenir de belles relations avec tous. C'est envers la protection de cette image positive de lui-même, dans son milieu de travail, que ses processus mentaux semble se concentrer quand de la colère survient.

### L'analyse de contenu de la visualisation

À l'étape de la visualisation, nous analysons les données concernant la pensée et les intentions de M. Zí concernant son leadership futur. Nous voulons également faire une courte analyse comparative entre les données fournies préalablement dans l'entretien et les données concernant le futur espéré. De cette manière, nous pouvons ajouter une autre couche de profondeur à la validation des données.

M. Zí n'a pas formulé d'intentions futures précises concernant une quelconque amélioration de son leadership. Par contre, quand nous lui demandons directement ce qu'il aimeraient changer, par rapport à son leadership, il donne les réponses suivantes :

- « *Il y a plusieurs choses [que j'aimerais changer]. Sinon, comment pourrais-je m'améliorer ?* »
- « *[Une chose que j'aimerais changer] : Plusieurs personnes parlent dans mon dos. Mais les résultats, à la fin, montrent toujours que j'ai raison.* »

Cette façon d'interpréter les événements peut nous inciter à revenir au niveau d'analyse des mécanismes ou des stratégies. Est-ce une interprétation du passé ? Est-ce vrai ? Y a-t-il des éléments inconscients que nous n'arrivons pas à faire ressortir dans sa mémoire ? Est-ce du *déni* ? Quoiqu'il en soit, nous voulons simplement relater ici sa réponse, laquelle soulève des questions intéressantes qui auraient pu être investiguées avec lui.

Par contre, il considère avoir quand même beaucoup d'amis, ce que le souper organisé à la suite de l'entretien vient confirmer. Tout ce qu'il veut, c'est que les gens continuent

de le voir et de lui parler. Sa capacité d'influencer et d'intervenir sur le terrain lui manque. Mais il se dit satisfait que les autres le respectent et veulent passer du temps avec lui. Il apprécie leur gentillesse et leur chaleur à son endroit. En somme, il veut poursuivre les traits dominants qu'il inclut dans sa définition de ce qu'est un bon leader.

### L'analyse de contenu de la conclusion

À cette étape, l'entretien se termine et les questions sont presque complétées. Nous voulons tout de même analyser les paroles et les informations fournies avant la fin de l'enregistrement en fonction de l'état d'esprit de M. Zí au début de l'entretien. L'utilisation des notes manuscrites lors de l'entrevue est alors fort pertinente. Nous voulons nous assurer tout s'est bien déroulé pour lui.

M. Zí s'est exprimée de manière positive à la fin de l'entrevue. Il tenait à donner un dernier conseil personnel et à se rendre utile. Les discussions se sont terminées à la table de manière très conviviale. Les commentaires rapportés par ses amis, rencontrés plus tard lors d'une autre soirée, font état de termes positifs sur le type de personne qu'il est.

#### **5.2.3 La synthèse de l'analyse du cas de Monsieur Zí**

M. Zí est un homme de plus de soixante-dix ans ayant occupé divers postes politiques importants dans sa province, dont celui de maire de district et de ministre senior du gouvernement provincial. Il est né dans un village en périphérie de la ville et a grandi dans une ferme avec ses parents. Il a eu une belle relation avec eux et a appris des valeurs liées au courage, au travail et à la socialisation. Ses parents, bien que très pauvres et ayant souffert de la famine, lui ont quand même inculqué l'importante de garder de bonne relations et de se préoccuper des problèmes des autres. Il a une formation en pédagogie.

M. Zí a fait le récit d'événements qui ont occasionné chez lui de la colère. Les événements se sont déroulés comme suit : il a rencontré un problème avec un subalterne, lequel problème a été perçu comme une menace à son autorité liée à son poste ainsi qu'à ses objectifs organisationnels liés à ses responsabilités politiques et

économiques. Pour les deux événements, il a ressenti de la colère : pour l'un d'eux, il était enragé ; pour l'autre, il était en colère, mais il s'est davantage contrôlé. M. Zī ne veut pas nuire à ses relations avec ces personnes et risquer ainsi de donner l'image d'un leader colérique. Il a donc tenté de gérer sa colère dans ces situations et il a pris le temps de mieux la gérer, puis de trouver une stratégie pour s'exprimer et, enfin, de trouver une solution. Il voulait exercer une forme de leadership qui correspondait autant à sa définition personnelle qu'à la manière dont il souhaitait être perçu comme manager.

Pour gérer sa colère, M. Zī a semblé utiliser consciemment divers mécanismes et stratégies. Nous avons été en mesure de comparer plusieurs extraits fournis par lui avec les définitions de ces mécanismes et stratégies incluses dans la théorie. Nous pensons qu'il a utilisé des mécanismes s'apparentant à la définition donnée de la *répression*, de l'*intellectualisation*, de la *formation réactionnelle*, du *déplacement* et de la *projection*. Nous avons aussi déduit, de la même façon, qu'il a aussi utilisé des stratégies d'adaptation telle que : l'*évitement*, la *minimalisation* et le *rejet sur autrui*. Nous avons également fait ressortir un mécanisme que nous n'avons pas pu comparer avec aucune définition théorique. Il s'agit d'un processus qui amène M. Zī à ressentir une forme d'empathie par rapport à la position de faiblesse et aux préoccupations de l'un de ses subalternes, ce qui semble l'empêcher d'exprimer contre lui sa colère. Or, normalement, il se serait mis en colère. Il s'agirait d'un nouveau mécanisme dont aucune définition théorique ne correspond à ce jour.

M. Zī a été très influencé dans son enfance par sa relation avec ses parents. Ils lui ont montré comment il est important de parler à son voisinage et de se préoccuper de leurs problèmes. Cela l'a beaucoup influencé. Il fait beaucoup de choses pour attirer l'attention des gens sous sa responsabilité en les aidant et en développant pour eux des projets locaux. Ce désir d'attirer l'attention et de présenter une image d'homme affable, aidant et présent sur le terrain a persisté tout au long de sa vie de gestionnaire. Nous semblons voir une continuité dans le temps par rapport à la manière de ressentir de la colère et à la manière de la gérer pour atteindre les mêmes types d'objectifs personnels relatifs à son identité.

Les événements relatés se sont soldés par des solutions acceptables et constructives pour les personnes impliquées. L'organisation a atteint ses objectifs, les subordonnés visés semblent avoir été satisfaits et lui-même ressent une forme d'accomplissement à la suite du dénouement de ces problèmes. Il a réussi à influencer les personnes impliquées vers les objectifs communs qu'il souhaitait au départ, ce qui correspond à ce qui est pour lui du leadership.

Aujourd'hui, à l'image des relations sociales développées par ses parents, il continue de vouloir maintenir plusieurs liens amicaux et chaleureux avec ses amis. Il considère avoir eu du succès dans sa manière d'exercer du leadership pour influencer ses subalternes vers des solutions positives et respectueuses pour tous. Par contre, il reste vague sur les nombreuses choses qu'il pense qu'il aurait pu améliorer, soulevant le voile sur le fait qu'il pense que plusieurs personnes parlent encore dans son dos, malgré des résultats qu'il juge probants par rapport à sa réussite.

En somme, les mécanismes et stratégies qui sont ressortis dans cette analyse du récit de M. Zí ont servi à gérer sa colère causée par un incident avec un subalterne, laquelle colère est perçue par lui comme une menace à sa capacité à maintenir une relation et une image positive de leader. Selon lui, l'expression ouverte de sa colère dans les événements aurait pu être un facteur qui aurait pu ternir son image auprès de ses subalternes et des autres leaders. Cela aurait pu alors occasionner un obstacle à l'exécution des tâches et de ses responsabilités de manager à l'intérieur de son ministère, de son administration ou même de son conseil des ministres. En d'autres mots, le contrôle et la gestion de sa colère est devenu un élément important pour lui pour ne pas contrevénir à ces objectifs et, ainsi, nuire à ce qu'il considère être les critères de base à prendre en considération pour exercer du leadership dans ses fonctions managériales.

## 5.3 L'ANALYSE DE CONTENU DU CAS DE MONSIEUR TIĀN

### 5.3.1 Le récit des entretiens avec Monsieur Tiān

M. Tiān est un homme dans la soixantaine né dans un petit village près de la ville. Il a ensuite habité dans un district ayant une plus grosse population dans les années 50. Aujourd’hui, bien qu’il ait l’âge de pouvoir prendre sa retraite, il continue de gérer une importante entreprise de construction impliquée dans divers projets gouvernementaux. Auparavant, l’entreprise lui appartenait et était une entreprise privée. Toutefois, celle-ci a été reprise par le gouvernement, ce qui arrive souvent quand des entreprises de nature privée deviennent florissantes et occupent une position stratégique dans l’économie de la région. Depuis l’acquisition de son entreprise par le gouvernement, il continue de la gérer en tant que directeur général. M. Tiān est un homme qui se présente de manière simple. Il est gentil et souriant. Il parle peu et attend calmement que je lui pose des questions pour démarrer nos rencontres. Celles-ci ont lieu dans une salle à manger privée d’un chic restaurant d’un hôtel.

Le leadership, selon M. Tiān, repose sur une très bonne connaissance des éléments sous la responsabilité du manager, incluant les aspect techniques et professionnels que cela implique. Il faut, selon lui, très bien connaître les tâches à faire et bien les assigner à ses subordonnées. Il faut aussi garder les choses très claires et simples tout en sachant savoir faire ces tâches soi-même. D’ailleurs, il considère que le leader ne peut pas toujours écouter ce que les autres disent : il faut aller sur place et voir avec ses propres yeux ce qui se passe. Selon lui, un leader doit savoir faire la différence entre ce qu’il y a à faire et à ne pas faire. Ainsi, M. Tiān considère qu’il y a deux sortes de leaders. L’un est très dur et direct : quand ses subordonnés le voient, ils ont peur de lui. L’autre sorte de leader est plutôt comme lui : il agi comme un ami et il aide ses employés. En se donnant en exemple, il dit avoir développé des liens d’amitié avec ses employés et qu’ils s’entendent bien ensemble. Il ajoute qu’il a toujours tenté de les aider, non seulement sur le plan professionnel, mais aussi sur le plan personnel. « *Comme leader, si tu as travaillé ensemble pendant plusieurs années, il est normal de développer des sentiments d’affection, ce qui fait que chacun se sente comme dans une famille. Je crois*

*que pour une entreprise, si les leaders et leurs subalternes se sentent ainsi, l'entreprise connaîtra du succès* ». M. Tiān aime se rappeler ce dicton chinois : « *si tu aides ceux qui sont dans le besoin, les autres t'aideront à leur tour. J'appelle cela avoir le sens des obligations. Ma responsabilité, comme manager, c'est de bien faire mon travail. Si je ne le fais pas, je sens que je dois quelque chose à mes employés* ».

À titre de manager, M. Tiān pense être perçu comme une personne efficace pour assigner les tâches et capable d'aller voir les gens directement s'il a quelque chose à dire. Il se dit très facile d'approche. Sa manière de parler est franche, mais douce, ce qui fait qu'il dit ne jamais hausser la voix ou ne jamais utiliser un ton autoritaire. « *Si un patron me traitait comme cela, [de manière autoritaire], je ne penserais pas qu'il soit qualifié pour être un leader. Cette façon de faire peut donner un dur coup à l'enthousiasme des employés pour leur travail* ».

M. Tiān n'hésite pas à former ses subordonnés à partir de son expérience professionnelle. Pour ces raisons, il sent qu'il respecte ses employés et que c'est réciproque. Par contre, il a l'impression que ses employés ne le voient pas comme le véritable patron parce qu'il n'arrive pas à se positionner ou à prendre une décision rapidement lors de certains problèmes. « *Cela doit aller avec ma personnalité. Je me dis tout le temps que je n'ai pas les caractéristiques d'un entrepreneur* ». « *Je suis une personne timide qui manque de courage* », se confie-t-il plus tard. M. Tiān dit que de manière générale, il ne se met pas en colère envers ses subalternes. Il leur dit ce qu'ils ont à faire et s'ils continuent de rejeter leurs responsabilités, il a tendance à leur demander s'ils sont intéressés par leur travail ou s'ils ont un problème avec lui. M. Tiān pense que son enfance a un rôle à jouer dans cette manière d'être.

Un jour, un employé responsable de l'approvisionnement a fait une erreur par négligence. Un important chargement de sable et de chaux était prévu pour un projet important. Or, suite à la dénonciation d'un autre employé, M. Tiān a appris que plusieurs tonnes manquaient. Le responsable aurait dû vérifier par lui-même les quantités reçues, mais il ne l'a pas fait. M. Tiān fut alors très insatisfait de la situation. Il

a alors décidé de se donner un peu de temps avant d'agir. Ensuite, il a fait sa propre investigation. Il tenait alors à vérifier par lui-même les faits, comme il s'attend à ce qu'un leader le fasse en tout temps. Puis, il s'est dirigé vers le responsable pour lui dire ce qu'il a découvert. L'employé fautif a alors admis ses torts et s'est dit désolé de la situation. M. Tiān a dû par la suite contacter le fournisseur pour négocier l'envoi des quantités manquantes. Finalement, il est allé revoir son subalterne pour lui dire qu'il lui donnait une nouvelle chance, mais que si jamais il refaisait ce type d'erreur par négligence, il le congédierait.

M. Tiān avoue que pendant ce processus, il a eu des craintes. D'abord, quand il a appris la nouvelle de la part de l'employé qui a dénoncé la situation, il dit qu'il a pris le temps de se demander quel était le point de vue de cette personne et aussi pourquoi il était venu dénoncer son collègue. Toutefois, M. Tiān n'a pas tout de suite enquêté sur les événements. Il a attendu un peu pour se calmer avant de parler à qui que ce soit. Sa principale crainte était de faire lui-même une erreur de jugement par rapport à la situation. Il a hésité parce qu'il ne savait pas s'il devait croire ou pas le signaleur d'alerte. Il s'est demandé si ce dernier n'avait pas d'autres motifs pour dénoncer son collègue : « *Me disait-il la vérité ?* », s'est-il alors demandé. « *Je ne veux pas me mettre à haïr des personnes innocentes. Cette dénonciation peut avoir un impact très négatif sur les performances futures de l'équipe et créer une mauvaise influence par rapport à la gestion* ». Cela a pris deux ou trois jours avant que M. Tiān termine son enquête et s'adresse enfin à son responsable de l'approvisionnement après avoir déduit que finalement, il s'agissait bel et bien d'une négligence coûteuse de sa part.

M. Tiān a également attendu avant d'intervenir parce qu'il a eu des émotions fortes au cours de cet épisode. « *J'étais en colère* », dit-il enfin au sujet de cette situation, mais il ne l'a pas exprimé ouvertement. Il pense que le ton et son expression faciale étaient suffisants pour que l'employé puisse déduire qu'il était en colère. Mais il s'agit de sa perception parce que « *je ne me vois pas moi-même* », dit-il en riant. « *En général, je n'aime pas être en colère* ». Quand cela arrive, « *mon cœur bat plus vite et mon visage change d'expression* ». Toutefois, je lui rappelle qu'il m'a dit qu'il n'avait pas

ouvertement exprimé sa colère. Il donne alors cette explication : « *Je pense que c'est une faiblesse de mon caractère* ».

De nouveau, M. Tiān revient sur son enfance pour expliquer pourquoi il se sent ainsi. Il pense que son enfance a été très complexe. En effet, quand il était jeune, son père était un homme conservateur dont les idées politiques étaient plutôt de la droite à une époque où l'idéologie communiste de gauche dominait. Son père était une personne bien éduquée et très instruite, ce qui était rare à l'époque et à l'endroit où il vivait. Pendant la guerre, pour aider la Corée<sup>55</sup> contre l'armée américaine, son père a été mobilisé dans le département de logistique de l'armée en tant que comptable. À la suite de l'armistice, la famille a été relocalisée dans un district en banlieue de la ville. Il a alors été soumis à un contrôle très strict par le gouvernement local pour un an. Mais trois ans après la guerre, ce dernier s'est soudainement enlevé la vie. M. Tiān avait 12 ans quand son père s'est suicidé à 49 ans. « *À cette époque, c'était illégal de se suicider. Le gouvernement local l'a accusé de s'être suicidé pour éviter une punition. Alors même après sa mort, ils ont continué de le déclarer coupable. C'était une époque spéciale en Chine...rien n'a jamais été clair* ».

Suite au décès de son père, M. Tiān dit qu'il est devenu très dépressif, surtout à l'école. Sa personnalité a changé à partir du moment où il a réalisé ce qui s'était passé avec son père. Il est devenu très prudent et avait très peur de parler librement, d'autant plus que le geste de son père a eu des répercussions négatives au niveau du cercle social familial. Depuis cette époque, et après avoir vécu la Révolution culturelle, il tente de garder un profil bas pour ne pas attirer l'attention. Tout ce qu'il a et possède aujourd'hui, il dit avoir travaillé très fort par lui-même pour l'obtenir. Malgré cela, il déclare : « *Je ne me vois pas comme une personne qui a du succès* ».

Le suicide de son père a eu un impact sur toute la famille. Il en ressent encore les effets profondément dans sa personnalité. Sa mère, qui était auparavant joyeuse et réfléchie, est devenue très forte et autoritaire. Elle ne laissait pas ses enfants pleurer et elle alors

---

<sup>55</sup> Il s'agit ici de l'armée de la République populaire démocratique de Corée, qui est maintenant communément appelée Corée du Nord, du temps où elle était supportée par la Chine pendant la guerre de Corée (1950-1953).

axé son éducation sur la discipline. À cause de ces événements, il ne se sent toutefois pas capable de dire quoi que ce soit de négatif au sujet de sa mère. Par contre, en ce qui a trait à son père, il vit encore plusieurs incompréhensions par rapport à ce qui s'est passé. Il ne se souvient plus beaucoup des enseignements de celui-ci, malgré qu'il considère ressembler davantage à son père qu'à sa mère. À la mention de son père, je peux voir chez M. Tiān un repli sur lui-même et un regard perdu dans ses pensées. Quand je lui demande ce qu'il considère avoir de similaire avec son père, il me répond avec peine : « *Vraiment...la timidité et le manque de courage. Encore aujourd'hui, je ne suis pas d'accord avec ce qu'il a fait. Je ne sais toujours pas pourquoi il s'est tué. Je pense qu'il n'aurait pas dû faire cela...* ».

Cet épisode tragique de sa vie a un impact sur la manière dont il exerce son leadership, surtout quand il ressent des émotions fortes ou négatives. Il dit que c'est un défi pour lui de gérer ses émotions parce qu'il ne veut pas les exprimer ouvertement. Par exemple, quand il est en colère, il a tendance à se parler à lui-même. Il dit qu'en ne s'exprimant pas tout de suite, déjà le lendemain, il est alors à moitié moins en colère. « *Lors de ces moments, où je suis en colère, je vois les problèmes comme étant très gros. Mais si j'attends le jour suivant et que je me mets à penser à la situation, je vais voir cela de manière plus aisée* ». Le sommeil semble l'aider. Quand il se sent préoccupé, il lui arrive de se lever aux aurores pour réfléchir aux problèmes de la veille et sur ce qui a bien ou a mal été. Il se dit alors que ce n'était pas nécessaire d'être si en colère au point d'exploser. M. Tiān croit que s'il explose pour les mauvaises raisons, cela peut blesser autrui. Il préfère souffrir intérieurement : « *C'est sûr que parfois, je suis vraiment secrètement très en colère, mais avec le temps, j'oublie* ».

Cette façon d'être a aussi un impact sur la manière dont il se perçoit. M. Tiān reste convaincu que c'est important qu'il s'empêche de se mettre en colère et que ça fait longtemps qu'il est comme cela : « *Je pense que ma personnalité vient de ce qui s'est passé quand j'étais jeune. Cela m'a beaucoup influencé. Pour un chinois, je ne suis pas un vrai homme* », lance-t-il candidement dans la conversation. « *Un vrai homme doit être très agressif et très expressif* », dit-il. Je lui demande alors comment son épouse le

perçoit : « *Ma femme pense que j'ai beaucoup de personnalité...mais je ne partage jamais avec elle ce qui se passe à mon travail* », précise-t-il.

En conclusion, M. Tiān dit que son entourage considère que ce n'est pas sérieux qu'il travaille encore à son âge. Il dit respecter beaucoup son travail, être toujours ponctuel et faire de son mieux. Toutefois, il ne pense pas devoir améliorer quoi que ce soit. Surtout, il ne veut plus devoir se mettre en compétition avec les autres, ce qu'il faisait quand il était jeune :

*« À cause de la Révolution culturelle et de la situation qui s'est passée avec mon père, je n'ai pas pu recevoir une bonne instruction. Cependant, je connais très bien mon travail. J'ai étudié par moi-même. Dans les années 80, j'ai dû aller chercher mes certifications professionnelles en construction pour légaliser ma situation. Mais ce dont je suis le plus fier, c'est d'être très efficace comme gestionnaire des opérations et de continuer à montrer mon savoir faire aux autres. »*

J'ai pu rencontrer M. Tiān à quelques reprises après nos entretiens lors de diverses activités. À chaque fois, il fut très souriant et s'est dit très heureux nos rencontres. Il s'est dit fort intéressé de connaître les conclusions de ma recherche et il espère que sa contribution, qu'il juge être très modeste, ait pu être utile. Je l'ai rassuré à ce sujet.

### **5.3.2 L'analyse de contenu des entretiens avec Monsieur Tiān**

La méthode de l'incident critique a fait ressortir un événement au cours duquel M. Tiān a ressenti de la colère envers un subalterne, laquelle colère a dû être gérée pour être en mesure d'exercer du leadership. Comme nous l'avons vu à la section de la collecte de données, l'entretien s'est déroulé en 7 étapes, dont chacune a son importance stratégique pour l'analyse, mis à part la dernière étape des remerciements. L'analyse de contenu de ces étapes s'est fait de différentes façons selon leur importance pour les objectifs de la recherche.

L'analyse du contenu des entretiens avec M. Tiān a été accompagnée de l'écoute des bandes sonores pour reproduire l'ambiance et la scène de l'entrevue et se rappeler des pauses, des hésitations, des sons aléatoires, du non verbal, du rythme, du ton et du débit de la discussion ; de l'intensité des réactions émitives comme les rires, les trémolos, les

colères ou la fierté dans le ton de voix (Badot, 2000). Les notes manuscrites inscrites dans le journal de bord ont aussi accompagné l'analyse (Silverman, 1999) et ont été intégrées, pour certaines, dans le récit. Pour analyser le cas de M. Tiān de manière individuelle, nous utilisons la méthode décrite dans le chapitre IV sur la méthodologie.

Les propos ont été traduits en français, pour faciliter la lecture de la thèse. Toutefois, les mots utilisés pour certains éléments clés pour la thèse (émotions, comportements, définition personnelle du leadership) ont reçu une attention et une vérification particulière pour s'assurer de leur concordance et de leur cohérence linguistique en français, en anglais et en mandarin.

#### L'analyse de contenu de l'introduction

M. Tiān a été rencontré dans une salle à diner privée et la cueillette de données s'est déroulée dans une situation garantissant la confidentialité. Il était calme, ouvert, mais un peu distant, au départ, par rapport au sujet de la recherche. Il a confirmé sans problème ni hésitation son accord pour enregistrer la conversation et pour utiliser, sous les critères de confidentialité prévus, les informations recueillies lors des entretiens. Il a démontré sa capacité à comprendre les modalités et les informations comprises dans les formulaires de consentement. Comme pour tous les répondants, il avait reçu préalablement le canevas de questions, mais il m'a avoué ne pas en avoir pris beaucoup connaissance et a dit me faire confiance.

#### L'analyse de contenu de l'amorce

À cette étape, l'intervieweur a posé des questions sur la définition personnelle que M. Tiān donne sur le leadership. Nous avons aussi posé des questions sur ce qu'il pensait être la perception qu'ont ses subalternes de sa manière d'exercer du leadership. Ces questions permettaient de faire ressortir ce qu'il croit être son identité managériale, tant par rapport à lui-même que par rapport à ce qu'il pense que les autres pensent de lui.

Quand M. Tiān définit le leadership, il s'exprime à partir de son point de vue et donne une définition en fonction de son expérience managériale. Il considère qu'il existe deux

types de leadership : l'un est très dur et direct. Quand ses subordonnés le voient, ils ont peur de lui ; L'autre sorte est plutôt comme lui : il agi comme un ami et il aide ses employés. Ses propos tournent autour des 3 éléments suivants :

- 1- Le leadership repose sur la capacité à faire exécuter avec compétences les tâches adéquates : « *Tu dois très bien connaître le domaine qui est sous ta responsabilité de gestionnaire, ce qui inclut les aspects techniques et professionnels. Quand tu organises les tâches pour tes subordonnés, tu dois savoir ce que tu veux qu'ils fassent. Tu dois en avoir une idée très claire et être capable de le faire par toi-même très bien.* »
- 2- Un bon leader, pas celui qui est dur et direct, doit pouvoir établir une relation amicale et maintenir un climat familial dans l'organisation : « *Comme leader, si tu as travaillé ensemble pendant plusieurs années, il est normal de développer des sentiments d'affection, ce qui fait que chacun se sent comme dans une famille. Je crois que pour une entreprise, si les leaders et leurs subalternes se sentent ainsi, l'entreprise connaîtra du succès.* »
- 3- Le leadership repose enfin sur l'importance de vérifier les choses par soi-même : « *[Le leader] ne peut pas toujours se fier seulement qu'à ce que les gens lui disent. [Il doit] aller vérifier par lui-même les causes derrière ce qui se passe.* »

Cette manière de définir le leadership semble avoir une influence sur la manière dont il perçoit plusieurs choses. D'abord, il se concentre beaucoup sur les tâches. Ensuite, il pense que le leadership repose sur la capacité à contrôler ses émotions négatives afin de ne pas blesser les gens et les démotiver. Finalement, il met beaucoup d'emphase sur l'esprit amical et familial.

Cette définition du leadership est en lien avec la manière dont il se sent perçu et veut être perçu comme manager. M. Tiān parle souvent de sa volonté d'aider les autres et de s'impliquer dans l'exécution des tâches. Mais avant tout, depuis son enfance, il est une personne qui ressent de la pression pour impressionner et attirer l'attention des autres sur ses compétences. En tant que manager, il accorde beaucoup d'importance aux éléments suivants :

- 1- Être perçu comme un manager accessible, qui n'a pas peur de mettre la main à la pâte et qui est capable de bien exécuter ses tâches : « *Ma responsabilité, comme manager, c'est de bien faire mon travail. Si je ne le fais pas, je sens que je dois quelque chose à mes employés* » ; « *Normalement, puisque c'est mon style, si je veux organiser une tâche pour mes employés, je vais aller les voir directement et s'ils ont des questions, ils peuvent en tout temps venir me voir dans mon bureau* »
- 2- Être perçu comme un manager qui est ami avec ses subalternes et qui n'hésite pas à les aider : « *Je suis devenu ami avec mes employés et ils s'entendent bien avec moi et j'ai toujours essayé de les aider. Non seulement sur le plan professionnel, mais aussi sur le plan personnel, comme quand leurs familles vivent des difficultés* » ; « *Je forme moi-même mes subordonnés à partir de mes expériences professionnelles* ».
- 3- Être perçu comme un manager qui est facile à vivre et qui ne veux pas que les employés se démotivent à cause de paroles blessantes de sa part : « *Je suis très facile à vivre* » ; « *Au travail, je parle d'une manière qui est très franche, mais douce* ».
- 4- Par contre, même si l'entreprise qu'il a fondée a eu du succès au point qu'elle a été reprise par le gouvernement car elle était rendue économiquement stratégique pour la région, il ne se voit pas comme un entrepreneur : « *Cela doit aller avec ma personnalité. Je me dis tout le temps que je n'ai pas les caractéristiques d'un entrepreneur* ».
- 5- Il ne croit pas être perçu comme un leader par ses employés. Il a aussi des mots durs à son endroit quand il est question de se définir comme leader : « *Je ne suis pas le haut dirigeant de cette entreprise par rapport aux problèmes et aux difficultés vécues. Je n'arrive pas à prendre position rapidement et ainsi prendre des décisions* » ; « *Je suis une personne timide qui manque de courage* » ; « *Un vrai homme doit être très agressif et très expressif* ».

Les éléments 4 et 5 que nous venons d'énumérer sont en contradiction avec la définition du leadership donnée par M. Tiān et la perception qu'il a de son identité managériale dans son intégralité. Lorsque M. Tiān nous donne sa définition du leadership, il nous dit

qu'un leader doit faire exécuter les tâches et agir en ami, car « *si un patron me traitait comme cela, [de manière autoritaire], je ne penserais pas qu'il soit qualifié pour être un leader. Cette façon de faire peut donner un dur coup à l'enthousiasme des employés pour leur travail* », dit-il. Lorsqu'il nous raconte ce qu'il croit que les autres pensent de lui, il prétend que ses subalternes sont amis avec lui, qu'il les aide et qu'il travaille fort pour leur montrer comment exécuter les tâches correctement. La concordance entre sa définition du leadership et la perception de son identité pour ces points-là est forte. Il se donne indirectement plusieurs caractéristiques d'un leader dans sa manière d'être perçu comme manager.

Par contre, il ne se voit pas comme un leader parce qu'il se trouve timide et parce qu'il dit manquer de courage, ce qui semble affecter sa prise de décision. Pourtant, rien n'indique dans l'ensemble de son récit si ses subordonnés le voient ou pas ainsi à titre de patron ou de leader. Même son épouse considère qu'il a du caractère : « *Ma femme pense que j'ai beaucoup de personnalité* », dit-il, « *mais je ne partage jamais avec elle ce qui se passe à mon travail* » avoue-t-il en parlant du sujet, laissant sous-entendre qu'il lui cache peut-être des choses sur sa vraie nature au travail. Toutefois, M. Tiān gère sa colère et ne l'exprime pas parce que, dit-il, « *si j'explose pour les mauvaises raisons, cela blesse les autres* ». Il voit donc dans les gestes de colère et de rage des comportements blessant pouvant affecter la motivation des autres. Nous aborderons plus loin les origines infantiles de ce sentiment chez lui. Dans cette section, nous proposons une hypothèse plausible par rapport à cette perception qu'il a de lui-même afin de mieux le comprendre.

### L'analyse de contenu de l'incident critique

À cette étape, M. Tiān a raconté un événement pour lequel il a dû gérer sa colère pour exercer du leadership. Cet événement raconté entre dans la catégorie des incidents critiques, tel que prévu par l'approche méthodologique. L'analyse de cette partie porte aussi sur les différentes variations de la colère ressentie par M. Tiān lors de l'incident. Le codage des mots sur la colère se décline selon le modèle de Plutchik (1995). Dans son cas, cela va de l'insatisfaction à la rage.

L'événement raconté porte sur une erreur de négligence d'un employé responsable de l'approvisionnement. Cet employé n'a pas vérifié par lui-même le chargement d'une importante livraison de sable et de chaux, ce qui fait que plusieurs tonnes manquaient. Il a été dénoncé par un collègue. Au début de son récit, M. Tiān a dit « *être insatisfait* » de la situation, ce qui est un niveau d'intensité de colère plus faible. Par contre, par la suite, en racontant plus de détails sur la situation, il a avoué que son émotion était en fait plus forte : « *J'étais en colère* », a-t-il finalement dit plus tard. Il n'a toutefois pas exprimé cette colère. En fait, la première fois que M. Tiān a parlé de l'incident, il a simplement mentionné que des quantités manquaient et que suite à la dénonciation du collègue, il a voulu prendre son temps pour s'informer sur la situation. En fait, il se questionnait autant sur la négligence de l'employé que sur les motifs derrière la dénonciation de son collègue. Quand on sait qu'il a souligné l'importance que tous, dans son organisation, se sentent comme en famille et avec des amis, il craignait de faire une erreur de jugement. La manière dont il allait réagir et prendre sa décision pouvait avoir un impact sur son leadership. C'est pourquoi il a pris le temps d'enquêter sur la situation :

- « *Je ne veux pas me mettre à haïr des personnes innocentes. Cette dénonciation peut avoir un impact très négatif sur les performances futures de l'équipe et créer une mauvaise influence par rapport à la gestion.* »

Finalement, après 2 ou 3 jours, l'enquête a démontré que l'employé avait bel et bien été négligent dans son travail. M. Tiān a alors rencontré son employé. Il estime que son ton et son expression faciale ont suffi pour que l'employé fautif comprenne qu'il était en colère. Toutefois, il avoue que dans les faits, il n'a pas ouvertement exprimé sa colère : « *Je pense que c'est une faiblesse de mon caractère* », conclut-il par rapport à ce choix de méthode d'intervention.

Cet événement, à titre d'incident critique, montre une situation où M. Tiān a ressenti divers niveau d'intensité de colère. Au départ, il s'est dit insatisfait (Niveau 2). Mais au cours de son enquête, il s'est mis à ressentir de la colère (Niveau 4). Il est très conscient de cette colère car il connaît les signes physiologiques qui y sont associés : ton, expression faciale et hausse du rythme cardiaque. Les tensions internes qu'il ressentait alors qu'il était colère allaient à l'encontre de sa personnalité et de la manière dont il se

dit être perçu comme manager.

### L'analyse de contenu de l'investigation

À cette étape, les questions ont pour objectif de comprendre les processus mentaux de M. Tiān, à partir du moment où l'incident critique émotif survient jusqu'à ce qu'il intervienne pour exercer du leadership. Des questions ont été posées sur le leadership et les objectifs qu'il voulait atteindre. Certaines questions de la grille portent sur les comportements, les justifications, les interprétations, les stratégies et les modes de gestion de la colère. Les réponses sont comparées avec les définitions disponibles des 8 mécanismes de défense et des 8 stratégies de *coping* du modèle de Plutchik (1995), tel que présenté dans le cadre théorique et conceptuel du chapitre III. D'autres éléments de réponses portent sur les origines de cette émotion au cours de l'enfance et sont présentés plus loin.

Comme nous l'avons vu dans l'analyse de l'incident critique, l'événement relaté a provoqué de la colère chez M. Tiān à divers degrés d'intensité. D'une part, l'événement impliquant le responsable de l'approvisionnement qui a été négligent a constitué pour lui une menace envers sa capacité à faire exécuter les tâches adéquatement dans son entreprise. La dénonciation a causé une crainte envers le maintien d'un niveau de confiance familial et amical voulu par lui dans son équipe. L'insatisfaction ressentie au départ est une colère de faible niveau. Par contre, il considère que l'expression de cette émotion ne cadre pas avec sa personnalité et son style de gestion. D'autre part, l'enquête qui a suivi a provoqué chez lui une colère plus intense. Il a dit avoir eu un ton et un visage qui ont pu être perçus comme de la colère, mais il confirme par la suite qu'il n'a pas ouvertement exprimé sa colère et que cette incapacité est, pour lui, une faiblesse de son caractère. Il dit qu'il n'aime pas être en colère.

La crainte de faire une erreur de jugement sur une accusation quelconque et la crainte des effets de la dénonciation sur l'esprit d'équipe ont amené l'apparition de divers mécanismes et stratégies faisant partie de son processus mental dans le but de gérer sa colère suffisamment pour ne pas devenir comme le style de manager qu'il a décrit négativement. Malgré qu'il se dit être timide et manquer de courage, la manière dont il

s'y est pris pour influencer son subalterne et s'assurer de maintenir l'esprit d'équipe est à l'image du style qu'il souhaite projeter et qui correspond, selon sa définition, à un bon leader.

Au cours de l'entrevue, nous avons demandé à M. Tiān ce qui s'est passé entre le moment où il a été en colère et le moment où il a décidé d'intervenir auprès de son subalterne pour exercer du leadership. Il a alors raconté divers comportements et pensées dont il dit se souvenir par rapport à cet événement. Dans la catégorie des mécanismes consciemment utilisés, M. Tiān a raconté qu'il se souvient avoir pris le temps de se calmer pour diminuer sa colère. Il n'exprime pas sa colère avec des mots. Il garde cela à l'intérieur de lui :

- « *Tout d'abord, j'ai besoin d'un peu de temps pour me calmer.* »
- « *Oui, je me parle à moi-même. Parfois, si je suis très en colère pour quelque chose et que je ne m'exprime pas tout de suite, le jour d'après, je sens que je suis déjà à moitié moins en colère.* »
- « *C'est sûr que parfois, je suis secrètement très en colère, mais avec le temps, j'oublie.* »

Nous pouvons identifier la *répression* comme mécanisme pour gérer sa colère et lui permettre d'exercer du leadership. La *répression* se définit comme un processus reléguant les désirs et les instincts dans l'inconscient ou pour prévenir qu'ils apparaissent au niveau conscient. Évidemment, nous ne savons pas quelle part de ses émotions M. Tiān a-t-il réprimé dans son inconscient. Par contre, de manière consciente, il tente beaucoup de prévenir l'expression ouverte de sa colère et de ses sentiments lorsqu'un incident survient. Il va prendre le temps de se calmer et de s'assurer que cette colère se dissipe avant d'intervenir auprès des personnes fautives. Nous interprétons cette gestion des émotions comme une façon de prévenir que la colère et les pensées négatives qui surviennent ne restent au niveau conscient. Nous pensons que c'est un mécanisme important puisqu'il l'a mentionné à plusieurs reprises dans son récit.

M. Tiān réfléchi beaucoup et prend son temps pour analyser les situations lorsqu'un événement suscite de la colère chez lui. Par exemple, si un problème survient, il a tendance à attendre, ce que l'on a vu en lien avec la *répression*. Mais il dit que parfois,

pour comprendre ce qu'il ressent et l'aider à déterminer ce qui a bien ou mal été dans la journée précédente, il lui arrive de se lever plus tôt pour y réfléchir, ce qui le calme. Il va aussi prendre le temps de vérifier et d'analyser les causes du problème par lui-même avant de parler à quiconque et de risquer de se fâcher :

- « *Parfois, je me lève très tôt, autour de 5 heures du matin, afin de réfléchir sur ce qui s'est passé la veille et comprendre ce qui a bien ou mal été.* »
- « *Je dois vérifier par moi-même pour connaître les faits avant que je parle à quiconque. Je crains de faire une erreur. En tant que leader, je ne peux pas écouter tout ce que les gens me disent. J'ai besoin de voir de mes propres yeux et de trouver les causes derrière le problème.* »
- « *Lors de ces moments, où je suis en colère, je vois les problèmes comme étant très gros. Mais si j'attends le jour suivant et que je me mets à penser à la situation, je vais voir cela de manière plus aisée.* »

Parmi les 8 mécanismes de défense mobilisés pour cette thèse, la définition de l'*intellectualisation* est celle qui se rapproche le plus de ce processus. L'*intellectualisation* est une forme d'isolation et de distanciation des émotions en utilisant les composantes intellectuelles d'une situation, dont la rationalisation, le rituel et la pensée magique. Selon les propos recueillis, quand M. Tiān prend le temps d'analyser la situation, il procède à une analyse rationnelle de cause à effet de la situation. Il tente de comprendre les causes des événements mais surtout les effets que pourrait avoir sa colère sur la dynamique relationnelle et la motivation dans son équipe. Cet aspect est en lien avec sa définition du leadership et l'image de manager qu'il veut projeter, soit l'image d'un manager qui veut garder un climat familial et amical. Le fait de se lever plus tôt, quand il est plus inquiet et plus émotif, ressemble beaucoup à un rituel pour l'aider à chasser sa colère et à calmer ses craintes en réfléchissant de nouveau à la situation, ce qui vient renforcer la présence d'éléments faisant partie de la définition de l'*intellectualisation*.

Pour ce qui est des stratégies de *coping* que nous identifions chez M. Tiān, nous avons noté plusieurs stratégies délibérées pour tenter de diminuer chez lui sa colère ou pour résoudre les problèmes qui pourraient ne pas lui permettre d'exercer son leadership comme gestionnaire. Nous avons noté que M. Tiān passe beaucoup de temps à enquêter sur les situations problématiques rencontrées. Comme il le dit lui-même, il est reconnu

pour avoir de la difficulté à prendre des décisions et à prendre position sur un problème. Or, ce qu'il relate est en fait une forme d'investigation qui ressemble à la stratégie de *recherche d'information*. La *recherche d'information* se définit comme une stratégie dont le but est de recueillir le plus d'information possible sur le problème avant d'agir ou de prendre une décision. Nous avons noté à plusieurs reprises dans le récit que c'est ce qu'il fait, surtout quand une situation lui fait ressentir de la colère :

- « *J'ai fait une investigation [pour comprendre ce qui s'est passé avec la commande de matériel].* »
- « *Après cela, je me suis dit que je devais investiguer moi-même [sur les motifs du dénonciateur].* »
- « *Je devais vérifier certains aspects. Par exemple, peut-être que les camions ont déchargé le sable à différents endroits. Je devais parler à diverses personnes pour vérifier les raisons [du manque de tonnes de sable lors de la livraison].* »

M. Tiān semble aussi avoir fait de la *substitution*, selon la définition théorique du terme. La *substitution* est une tentative pour résoudre un problème en optant pour des activités agréables qui n'ont pas de liens ensemble (jouer, faire de l'exercice, méditer, consommer des substances, etc.). M. Tiān a dit qu'il « aime lire les nouvelles et se reposer » pour se calmer de sa colère et trouver une solution.

Ceci nous amène à aborder les origines infantiles de ces mécanismes et stratégies afin de comprendre davantage la manière dont ils fonctionnent dans les processus mentaux de M. Tiān. Ce dernier a clairement exprimé sa perception à l'égard de la présence de ces mécanismes et stratégies dans sa personnalité. Selon lui, il a grandi avec cette tendance à ne pas exprimer ses émotions :

- « *Je pense que ma personnalité vient de ce qui s'est passé quand j'étais jeune. Cela m'a beaucoup influencé.* »
- « *[Mon enfance a été] très compliquée. Quand j'étais jeune, mon père était un conservateur de droite. La Révolution Culturelle a été un choc pour moi, ce qui a beaucoup affecté ma personnalité. Par exemple, je garde toujours un profil bas.* »
- « *Après sa mort [, celle de mon père], j'ai commencé à réaliser ce qui s'est passé. J'étais très déprimé à ce moment-là...même à l'école...et cela a été un gros choc sur ma personnalité. Par exemple, j'étais très prudent et j'avais très peur de parler librement.* »

- « *Ma mère était une personne très instruite. Elle était très forte. Elle ne nous laissait jamais pleurer et elle nous a discipliné.* »

Le suicide de son père a eu un impact sur lui et sa famille. Sa mère est devenue plus exigeante et plus axée sur la discipline. Mais à cause des circonstances, il préfère ne pas lui en tenir rigueur. De son côté, il ressentait un malaise face aux jugements que les autres pouvaient porter sur le geste de son père, en plus des accusations formulées par la Justice à titre posthume. Le suicide de son père est encore aujourd’hui, près de 60 ans plus tard, un geste qu’il ne comprend pas et qui suscite chez lui des sentiments négatifs :

- « *Encore aujourd’hui, je ne suis pas d’accord avec ce qu’il a fait. Je ne sais toujours pas pourquoi il s’est tué. Je pense qu’il n’aurait pas dû faire cela...* »

De plus, il trouve qu’il ressemble à son père et cela semble peser sur ses épaules. Les mots qu’il utilise pour se décrire ne sont pas perçus comme positifs :

- « *...pour un chinois, je ne suis pas un vrai homme* » ; « *Un vrai homme doit être agressif et très expressif.* »
- « *Je ne me vois pas comme une personne qui a du succès.* »
- « *[Ce qui fait que je ressemble à mon père], vraiment...la timidité et le manque de courage.* »
- « *Je suis une personne timide qui manque de courage.* »
- « *Je me dit tout le temps que je n’ai pas les caractéristiques d’un entrepreneur.* »

Cette façon négative de se décrire est très contradictoire avec plusieurs éléments de son récit. D’abord, il n’aime pas le type de manager agressif et expressif. Il favorise plutôt la description qu’un bon leader et manager doit être porté sur le côté amical des relations avec les subordonnés. Ensuite, ce qu’il définit comme étant de la timidité et un manque de courage semble bien lui convenir quand vient le temps de gérer sa colère, puisqu’il ne l’exprime pas afin de ne pas blesser les gens. Il agit ainsi tout en prenant le temps d’analyser toutes les circonstances avant de prendre une décision. Ces éléments font partie de ce qu’il considère être un bon leader. Il dit qu’aujourd’hui, « *cela influence beaucoup* » son leadership. Puis, ses propos sur son manque de réussite et sur personnalité sont en contraste avec d’autres propos qu’il prononce avec fierté pendant l’entretien, contraste qui s’accentue quand nous analysons sa perception de ce que son entourage pense de lui comme leader et comme gestionnaire :

- « *À cause de la Révolution culturelle et de la situation qui s'est passée avec mon père, je n'ai pas pu recevoir une bonne instruction. Cependant, je connais très bien mon travail. J'ai étudié par moi-même. Dans les années 80, j'ai dû aller chercher mes certifications professionnelles en construction pour légaliser ma situation. Mais ce dont je suis le plus fier, c'est d'être très efficace comme gestionnaire des opérations et de continuer à montrer mon savoir faire aux autres.* »
- « *Jusqu'à mes 30 ans, j'étais plus compétitif [avec les autres].* »
- « *Ma femme pense que j'ai beaucoup de personnalité.* »

Les mécanismes et les stratégies utilisés par M. Tiān pour gérer sa colère et son insatisfaction semblent enracinés depuis l'enfance. Il a aussi gardé des séquelles du suicide de son père et de la réaction de sa mère face à ce drame, lesquelles séquelles semblent perdurer pendant sa vie adulte. La perception qu'il a de son identité managériale correspond à ce qu'il dit de lui. Par contre, cela correspond aussi à la définition qu'il donne d'un bon leader malgré le fait qu'il ne semble pas apprécier sa personnalité. D'une part, il voit comme une faiblesse et un manque de courage le fait de prendre le temps pour prendre une décision et comme de la timidité le fait de ne pas pouvoir exprimer sa colère. Pourtant, autant il dit qu'un vrai homme est un homme qui s'exprime et qui est agressif, autant il dit qu'un bon manager est une personne qui ne blesse pas les gens, qui est plutôt attentionnée et qui est aidante. Il semble donc y avoir un certain conflit de représentation identitaire à l'intérieur de lui.

### L'analyse de contenu de la visualisation

À l'étape de la visualisation, nous analysons les données concernant la pensée et les intentions de M. Tiān par rapport à son leadership futur. Nous voulons également faire une courte analyse comparative entre les données fournies préalablement dans l'entretien et les données portant sur le futur espéré. De cette manière, nous pouvons ajouter une autre couche de profondeur à la validation des données.

M. Tiān n'a pas formulé d'intentions futures précises concernant une quelconque amélioration de son leadership. Tout ce qu'il veut, c'est que les gens se sentent bien avec lui. Il ne désire plus être en compétition avec les autres. Il veut continuer de pouvoir partager son expérience avec ses subalternes et de les aider à s'améliorer en

transférant ses connaissances. En somme, il veut poursuivre les traits dominants qu'il donne dans sa définition d'un bon leader.

### L'analyse de contenu de la conclusion

À cette étape, l'entretien se termine et les questions sont presque complétées. Nous voulons tout de même analyser les paroles et les informations fournies avant la fin de l'enregistrement en fonction de l'état d'esprit de M. Tiān au début de l'entretien. L'utilisation des notes manuscrites lors de l'entrevue est alors fort pertinente. Nous voulons nous assurer que tout se soit bien déroulé pour lui.

M. Tiān s'est exprimé de manière calme et sereine à la fin de l'entrevue. Il a parlé de la fierté qu'il a d'avoir accompli ce qu'il fallait pour devenir un bon manager opérationnel. C'est à la fin de l'entretien qu'il a formulé le souhait de pouvoir continuer à former et partager ses connaissances avec ses subalternes. À la clotûre de l'entretien, il n'avait pas aucune question à formuler. M. Tiān a par la suite été rencontré quelques fois lors d'événements sociaux avec des personnes de son entourage. Il semblait très heureux que l'on puisse se rencontrer de nouveau et a dit souhaiter que sa contribution soit utile.

#### **5.3.3 La synthèse de l'analyse du cas de Monsieur Tiān**

M. Tiān est un homme dans la soixantaine qui a de l'expérience à titre de propriétaire et dirigeant d'une importante entreprise de construction de la région autour de la grande ville où il demeure. Il a possédé l'entreprise à titre privée pendant plusieurs années avant d'en devenir le dirigeant à la suite de son acquisition. Le gouvernement en a pris possession étant donné son importance économique et stratégique.

M. Tiān définit le leadership comme étant la capacité à faire 3 choses : 1) exécuter les tâches selon ses compétences ; 2) faire travailler les gens en équipe dans une ambiance familiale et amicale avec les subalternes ; 3) prendre la responsabilité de vérifier par soi-même la réalisation des tâches. Il pense être perçu par ses subalternes comme étant un gestionnaire respectueux, facile à vivre, ayant son franc-parler tout en parlant de manière douce. Par contre, il pense qu'ils ne le perçoivent pas comme un vrai patron

étant donné sa timidité et la difficulté qu'il a à prendre rapidement des décisions. Il a une perception négative de lui-même, se disant timide, non courageux et incapable d'être, selon les chinois, un vrai homme ; lequel « homme » il définit comme étant agressif et très expressif.

M. Tiān a raconté un événement qui a occasionné chez lui de la colère. Au départ, il a dit qu'il était seulement insatisfait, mais il a avoué par la suite avoir été en colère. Les événements se sont déroulés comme suit : il a rencontré un problème avec un subalterne, lequel problème a été perçu comme une menace autant pour la rentabilité de l'entreprise que pour l'esprit d'équipe du fait de la dénonciation d'un collègue. Avant de débuter son investigation, il a ressenti de l'insatisfaction, mais à la suite de ses conclusions défavorables prouvant la faute de l'employé, il a ressenti de la colère. M. Tiān ne voulant pas blesser les gens et nuire à la motivation des autres personnes, il ne se sentait pas bien d'être en colère et il a parié sur le fait que l'employé se rendrait compte de sa colère par le biais de son ton et de son expression non verbale. Il avait pris le temps de mieux gérer sa colère, de trouver une stratégie pour s'exprimer et de trouver une solution. Il voulait exercer une forme de leadership qui correspondait autant à sa définition personnelle du leadership qu'à la manière dont il souhaitait être perçu comme manager.

Pour gérer sa colère, M. Tiān a semblé utiliser consciemment divers mécanismes et stratégies. Nous avons été en mesure de comparer plusieurs extraits de son récit avec les définitions de ces mécanismes et stratégies fournies par la théorie. Nous pensons qu'il a utilisé des mécanismes s'apparentant à la définition donnée de la *répression* et de l'*intellectualisation*. Nous avons aussi comparé ses propos et les définitions et nous avons déduit qu'il a aussi utilisé des stratégies pour s'adapter telles que : l'*évitement*, la *recherche d'information* et la *substitution*.

M. Tiān a été très influencé dans son enfance par le suicide de son père et la réaction subséquente de sa mère dans sa manière d'éduquer les enfants. La Révolution culturelle et les jugements par les pairs l'ont amené à déprimer, à se refermer sur lui-même et à développer la peur de s'exprimer ouvertement. Il a tout de même fait beaucoup de

choses pour réussir des études et pour démarrer son entreprise. Malgré cela, il continue de dire qu'il ne se voit pas comme un entrepreneur. Il ne comprend toujours pas le geste de son père et il n'est pas en accord avec ce qu'il a fait. *A fortiori*, il considère ressembler à son père qu'il décrit comme étant timide et manquant de courage. Autant se dénigre-t-il par rapport à sa timidité, autant son attitude timide semble pourtant l'aider à ne pas exprimer sa colère librement, ce qui facilite l'exercice de son style de leadership managérial qu'il dit juger positif.

L'incident critique raconté par M. Tiān n'est pas isolé dans le temps. M. Tiān a une expérience de vie qui a influencé sa manière d'aborder l'événement en fonction de la personnalité qui s'est forgée chez lui avec les années. L'événement raconté s'est conclu par une contrition de l'employé fautif et par une correction du problème auprès du fournisseur. Finalement, la conclusion s'est soldée par une solution viable et favorable pour les personnes impliquées, compte tenu des circonstances. L'organisation a atteint ses objectifs, le subordonné visé semble avoir compris son erreur et M. Tiān se dit fier de sa capacité à régler ces problèmes et à former les plus jeunes. Il a réussi à influencer les personnes impliquées vers les objectifs communs qu'il souhaitait au départ, ce qui correspond à ce qui est pour lui du leadership.

Aujourd'hui, bien qu'il a eu du succès dans sa manière d'exercer du leadership pour influencer ses subalternes vers des solutions positives pour l'organisation, il croit qu'il reste incapable d'agir avec plus de fermeté et d'agressivité, ce qui pourtant serait une forme d'exercice du leadership qui serait nuisible selon ses critères. De plus, malgré ce regard critique et négatif envers lui-même, il aime encore travailler plusieurs heures et continuer de former ses subalternes plus jeunes pour les aider à s'améliorer.

En somme, les mécanismes et stratégies qui sont ressortis dans cette analyse du récit de M. Tiān ont servi à gérer sa colère causée par un incident avec un subalterne, laquelle colère est perçue par lui comme une menace à sa capacité à maintenir une relation positive, amicale, familiale et facile à vivre dans l'entreprise. Selon lui, l'expression ouverte de son insatisfaction et de sa colère dans les événements aurait pu être un facteur rendant malheureux ses subalternes et alors les démotiver. Cela aurait pu

constituer un obstacle à l'exécution des tâches ou de ses responsabilités de manager à l'intérieur de son équipe de direction. En d'autres mots, le contrôle et la gestion de sa colère devenait un élément important pour lui pour ne pas contrevenir à tous ces objectifs et, ainsi, nuire à ce qu'il considère être les éléments importants pour être un bon leader dans ses responsabilités de manager.

## **5.4 L'ANALYSE DE CONTENU DU CAS DE MADAME MANGGUO**

### **5.4.1 Le récit des entretiens avec Madame Mángguo**

Mme Mángguo est une femme dans la quarantaine qui a fait des études en ingénierie mécanique et obtenu son MBA en administration. Elle est née en région, mais habite maintenant la grande ville depuis qu'elle a été acceptée pour ses études et qu'elle y a trouvé son emploi. À ce jour, elle est directrice et ingénierie du département de recherche et développement pour une grande entreprise de machinerie associée à une entreprise étrangère importante. Elle dit gérer actuellement une équipe de 6 gestionnaires intermédiaires. Auparavant, elle en a déjà eu 14. Elle a occupé un poste de gestion tôt dans sa vie et, selon elle, cela l'a amené à avoir plusieurs bonnes et mauvaises expériences de gestion.

Mme Mángguo aime travailler en équipe et tient à ce que tout le monde se sente content, utile et travaille ensemble. Sa vision du leadership est que son équipe n'est pas constituée d'elle comme la leader et des autres comme des suiveurs et des subordonnés. Sa philosophie est plutôt que tous doivent travailler ensemble comme des partenaires qui ont différentes responsabilités. Elle pense que ses subalternes sont heureux de travailler ensemble avec elle et qu'ils la voient comme une personne pouvant prendre soin d'eux. Mme Mángguo se considère également comme une personne qui travaille vite et qui n'attend pas pour faire les choses. Elle se trouve très sévère envers elle-même et veut faire les choses à la perfection.

Au cours des 5 dernières années, depuis qu'elle occupe ce poste, personne de son équipe n'a quitté l'entreprise. Il y a eu des transferts et elle a aidé certains autres à obtenir des promotions. Mais à la base, elle dit travailler avec ses subalternes comme avec des amis. « *Je dois m'assurer que tous soient heureux. Si quelqu'un a de la difficulté avec une tâche, c'est à moi de l'aider* ». C'est important pour elle de s'assurer que la motivation soit au rendez-vous dans son équipe. Son opinion par rapport à ce qu'elle croit être du leadership est la suivante : s'assurer que tous soient motivés et contents de faire les choses qui sont à faire.

*« Parce que je pense que chacun doit s'entendre avec tout le monde, doit faire son travail et doit avoir une vie heureuse. Le travail, c'est une part importante de notre vie. Je ne crois pas qu'on puisse être malheureux au travail et se rendre à la maison en pensant être heureux. Je dois m'assurer que chacun soit heureux ; que chacun reste positif. Si quelqu'un ne fait pas bien son travail, je vais l'aider. Mais si cette personne ne veut pas prendre la responsabilité de son travail, je ne vais pas la garder dans mon équipe. »*

Mme Mángguǒ me raconte ainsi qu'elle a déjà dû s'occuper du départ d'un employé. Il s'agissait d'un ingénieur très expérimenté qui a rejoint son équipe alors qu'elle venait tout juste d'obtenir son nouveau poste. Le problème avec cet employé était qu'il ne travaillait pas très fort, selon elle, et qu'il ne voulait pas prendre ses responsabilités par rapport à son travail. Pourtant, il avait été envoyé à l'étranger pour suivre une formation de haut niveau, mais il n'y a pas mis les efforts voulus. Alors elle s'est sentie mal pour lui. Cependant, puisque le président de l'entreprise cherissait l'expérience de cet homme et se vantait d'avoir sous sa gouverne un employé formé à l'étranger, il a alors demandé à Mme Mángguǒ de lui permettre de diriger une petite équipe au sein de son département.

Mme Mángguǒ ne croyait pas aux compétences et à la motivation de cet ingénieur. Elle a eu plusieurs discussions avec l'équipe de haute direction à son sujet. D'abord à cause de son attitude face à ses responsabilités. Ensuite, parce qu'il évitait d'aider les autres, de les supporter et de les former. Puis, plusieurs personnes ne s'entendaient pas avec lui et l'harmonie dans l'équipe était en péril. Elle a alors tenté de trouver une façon pour qu'il accepte une mutation sans froisser personne.

Le processus a été difficile pour elle. L'employé ne voulait pas l'écouter, malgré plusieurs tentatives pour discuter avec lui. Mme Mángguō se sentait alors très mal. Elle trouvait très difficile de l'influencer et de lui faire changer d'idée : « *À chaque fois que je voulais lui parler, je devais me préparer* », dit-elle. « *C'était mon travail. Je devais le comprendre et l'aider à comprendre la situation. Et, si possible, l'amener à rester dans l'équipe et devenir un bon superviseur* ». Elle a donc décidé de mettre l'emphase sur ses tâches antérieures et sur la manière dont il a eu lui-même besoin d'aide par le passé, lui permettant aujourd'hui d'être un modèle pour les ingénieurs moins expérimentés.

*« Je voulais lui parler de manière à comprendre s'il pouvait devenir un bon leader ou pas ».*

Par contre, cette situation n'avait pas que des aspects positifs pour elle :

*« Dans les faits, je ne voulais pas faire cette tâche. C'était très difficile. D'autant plus que mon supérieur voulait qu'il remplace un autre ingénieur âgé avec qui il était insatisfait, mais que je trouvais être une bonne personne toujours prête à aider les autres. Même si je trouvais que ce dernier était meilleur pour l'équipe, j'avais de la pression pour donner des responsabilités à l'autre, celui qui ne s'entendait pas avec personne. »*

Néanmoins, à la fin, Mme Mángguō a réussi à s'entendre avec l'ingénieur et ce dernier a finalement été muté dans un autre département. « *C'est toujours moi qui a les patates chaudes dans les mains* », dit-elle candidement.

Mme Mángguō se rappelle un autre événement pour lequel elle dit avoir dû exercer du leadership pour arriver à ses fins. Un jour, elle a dû accueillir dans son équipe un jeune ingénieur sans expérience, mais qui avait de bonnes relations pour obtenir l'emploi. Même si ce dernier n'avait pas la formation requise, elle devait le prendre quand même à titre d'ingénieur mécanique. Son président lui a avoué l'importance du réseau de relation qu'avait le jeune homme tout en mentionnant qu'aucun autre collègue directeur n'en voulait. Son intégration dans l'entreprise était jugée politiquement importante. Elle a alors accepté de le prendre dans son équipe. « *Je ne voulais pas rejeter le défi. J'avais besoin d'essayer de faire un bon travail* ». Bien qu'elle n'aime pas ce genre de situation non plus, elle considère qu'il est de son devoir de le faire. Néanmoins, elle dit se sentir en confiance et elle pense que si elle ne peut pas le faire, personne d'autre ne le pourrait.

*« Je dois dire que j'ai toujours remercié mon patron de m'avoir donné une telle chance ! Quand j'ai accepté le poste de directrice de l'ingénierie, le poste avant celui-ci, je n'avais que 28 ans. À cette époque, c'était très difficile pour moi. La plupart des autres ingénieurs avaient au moins 35 ans. Nommer une jeune femme de 28 ans n'était pas une décision facile pour le président. Je vais donc toujours apprécier qu'il m'ait donné une chance et c'est pourquoi je vais toujours tenter, pour lui, de bien faire mon travail. »*

Malgré cette approche, qu'elle juge plus constructive, Mme Mángguō a rencontré plusieurs problèmes avec ce jeune employé. Celui-ci ne pouvait pas comprendre les aspects mécaniques du travail d'ingénieur. Elle et un ingénieur senior ont tenté de lui enseigner des choses et de l'aider. Mais durant la première année à son emploi, le jeune homme ne faisait pas de progrès puisqu'il n'avait pas reçu la formation d'ingénieur nécessaire pour le poste qu'il occupait. Elle lui a donc suggéré de suivre des cours à temps partiel à l'université. À sa surprise, et malgré son réseau de contact qui aurait pu l'inciter à prendre la situation à la légère, il a accepté de le faire. « *Dans le fond, c'était une bonne personne. Voilà pourquoi je voulais l'aider* ». Pendant les 3 premières années de sa formation, les choses ne progressaient pas vraiment. Il continuait de faire des erreurs jugées étranges par l'équipe. « *Je pense que maintenant, il a beaucoup maturé et il a appris par expérience. J'en suis très heureuse !* ». Mme Mángguō est fière de ce résultat. Elle a mis beaucoup de temps, d'effort et de doigté pour aborder cette situation. Ce qu'elle a déduit, c'est que ce jeune homme manquait de confiance en lui. Malgré ses erreurs, elle a poursuivi ses efforts pour l'aider. Elle dit aussi ne jamais avoir ressenti quoique ce soit de négatif envers lui : « *Il ne m'a jamais mis en colère. Je pense que ses erreurs étaient stupides...mais c'est parce qu'il a été formé en génie informatique, pas en génie mécanique...* »

Toutefois, il est arrivé à Mme Mángguō de vivre d'autres situations où elle dit avoir ressenti de la colère. Elle se souvient, par exemple, d'un projet pour lequel elle a dû intégrer des ingénieurs étrangers dans son équipe.

*« Ils travaillaient sur un projet chinois, mais ils faisaient beaucoup d'erreurs très stupides. Tu sais, le marché chinois est différent de celui de l'Europe ou de l'Amérique. Tu ne peux pas juste mettre tes produits dans le marché chinois comme cela. Ce n'est pas comme cela que ça fonctionne : le matériel n'est pas*

*facilement disponible, les coûts sont souvent élevés et les designs sont parfois inutilement exagérés. Alors je pense que j'avais assez perdu de temps à leur expliquer la situation en Chine. Je sais que cela prend du temps pour comprendre une situation, mais mon sentiment personnel c'est qu'ils ne mettaient pas assez de cœur à l'ouvrage. »*

L'insistance de ces ingénieurs à travailler à leur façon occasionnait de plus en plus de problèmes techniques pour lesquels ils semblaient, selon elle, ne pas être en mesure d'absorber rapidement l'information.

*« Ils me posaient toujours les mêmes questions, ce qui me mettait en colère ! Le pire c'est quand ils ont conçu un design de produit inadapté et qu'ils m'ont envoyé leur estimation de coûts sans me prévenir, dit-elle en hochant la tête...et en plus, j'ai découvert que le devis comportait des composantes et des matières premières étranges et inaccessibles en Chine...alors je me suis dit que cela ne pouvait plus fonctionner ! »*

Mme Mángguǒ sentait que ces ingénieurs ne l'écoutaient pas et qu'ils tentaient de soumettre des composantes similaires originaire d'Europe sans tenir compte de son avis à elle.

*« Je me sentais vraiment, mais vraiment mal. En plus, ils ne communiquaient pas bien avec les autres, autant avec l'équipe d'ici qu'avec celle [de leur pays d'origine]. Alors je me suis mis à écrire nos conversations afin de m'assurer que nous soyons tous sur la même longueur d'onde. Je tenais à ce que les choses soient faites correctement. »*

Mme Mángguǒ a alors réfléchi à la manière dont elle pouvait s'y prendre pour influencer ces ingénieurs-là dans la bonne direction. Elle a d'abord demandé à ceux-ci s'ils pouvaient par eux-mêmes corriger la situation et prendre leurs responsabilités en main. Elle a tout de même ressenti beaucoup de colère pendant ce processus. Pour débloquer les choses, elle a fini par organiser une rencontre avec le client pour que ces ingénieurs comprennent les problèmes locaux liés au design.

Finalement, deux jours après cette réunion, l'ingénieur principal l'a contacté pour lui dire qu'il était désolé, qu'il a fait une erreur et qu'il ne comprenait pas pourquoi c'était ainsi puisqu'il avait pourtant noté les spécifications recommandées par Mme Mángguǒ.

*« J'ai trouvé fort étrange qu'il m'avoue ouvertement avoir noté ce que j'avais dit. Je me sentais toujours en colère parce qu'il ne s'agissait pas d'un ingénieur junior ou inexpérimenté. Il ne devait pas faire ces choses-là. Il avait noté les spécifications, mais il les avait ignorées. Il a donc dû refaire le design de la structure afin que ça corresponde aux besoins du client. »*

Depuis ce temps, Mme Mángguō note maintenant toutes les informations relatives à ses discussions avec lui. Et elle s'assure de prendre du temps pour se préparer, environ une dizaine de minute, afin de faire face calmement au problème de communication. *« Je ne me sens pas en colère quand j'écris les choses maintenant. Quand je suis fâchée, je me mets à lister les points importants. Je ne laisse pas ce sentiment m'influencer »*. Elle tient aussi à se préparer avant de parler aux autres de manière à ne rien manquer.

En général, elle se dit confortable dans sa relation avec les autres. Elle coopère normalement facilement, sauf quand elle pense que quelqu'un ne fait pas réellement son travail. À ce moment-là, elle va ressentir de la colère.

*« J'aurais aimé dire tout haut ce que je pense et leur dire qu'ils faisaient une erreur et que c'était vraiment stupide. Mais pas tout de suite...je préfère attendre...c'est sûr que si ça perdure, je risque de me lever et leur dire comment ils sont stupides...mais je pense que si je rends les gens malheureux, ils ne vont pas plus faire leur boulot... »*

Elle dit qu'elle préfère être elle-même malheureuse plutôt que de rendre quelqu'un d'autre malheureux. C'est pour cela qu'elle va tout faire pour aider la personne qui a un problème, malgré ce qu'elle pense d'elle.

Mme Mángguō dit que cette façon de faire fait partie de son caractère. *« Je pense que j'ai grandi comme cela...ou peut-être que c'est à cause de mon expérience quand j'étais petite. J'ai toujours choisi d'agir ainsi. Je ne veux pas mal comprendre les autres »*. Elle considère que si on fait tout pour les autres, peut-être que ceux-ci ne vont pas dire 100% de ce qu'ils pensent, mais au moins 80% de ce qu'ils ressentent. Donc elle croit qu'en montrant sa gentillesse, cela peut les influencer et les amener à donner de la rétroaction. *« Je pense être née comme cela. J'ai toujours pu tout contrôler. Si je ne me sens pas heureuse sur le moment, et que je m'exprime, cela ne va pas arranger les choses. Donc je vais me contrôler »*. Il lui arrive de rencontrer des gens qu'elle juge être

comme elle, ce qui lui permet d'échanger avec eux. Elle a tendance parfois à faire cela pour se calmer.

La préparation et le contrôle ont une place importante dans sa vie. Plus jeune, elle se rappelle avoir étudier très fort pour tous ses examens. Plus tard, quand elle a fait son MBA, elle dit s'être préparé pendant un an pour passer ses examens d'admission et être prête dès le début des cours. Elle dit s'être ajustée d'elle-même à cette manière d'être ; ses parents n'étant pas ainsi. Elle a toujours senti le besoin de s'organiser et de prouver aux autres ce qu'elle pouvait faire, surtout parce qu'elle est une femme. « *Quand j'étais petite...tu sais, dans certains endroits de Chine, les gens pensent que les garçons sont plus importants que les filles...je suis né dans ce genre d'endroit. Puisque j'ai un frère plus jeune, j'ai toujours eu, moi, à tout faire à la perfection. Sinon, les adultes me blâmaient* », dit-elle avec un peu d'amertume dans la voix. Elle se rappelle que ses parents avaient tendance à la blâmer, mais pas son frère.

« *En fait, je voulais que mes parents se rendent compte que j'existe et me donnent de l'attention. Ils ne se préoccupaient pas du tout de moi. À l'école, j'étais toujours celle qui avait les meilleurs résultats scolaires...mais ils ne daignaient même pas jeter un coup d'œil sur mon bulletin. J'étais très frustrée...* »

Ses parents sont toujours vivants et elle pense qu'ils sont maintenant fiers d'elle. Mais elle raconte toutefois ceci :

« *Mais quand j'étais jeune, ils ne se rendaient même pas compte de ma présence. À l'époque, l'école organisait des réunions de parents, mais ils n'y participaient jamais (...). En fait, ils ne m'ont jamais poussé à quoi que ce soit. Ils ne m'ont jamais surveillé. À chaque jour, je me levais par moi-même, je faisais mon petit déjeuner par moi-même, j'allais à l'école et je retournais seule à la maison. À chaque fois que je gagnais un prix important à l'école, ils n'y jetaient jamais un œil. Ce fut la même chose quand j'ai eu la chance d'aller à une bonne université. Normalement, les parents des autres étudiants sont toujours très fiers de cet accomplissement. Ils invitent alors la famille et les amis pour célébrer l'événement. Mais mes parents n'ont rien fait pour moi.* »

Elle se met alors à éclater de rire, ce qui rend l'atmosphère de l'entrevue, à ce moment, un peu surréaliste puisqu'elle semblait triste en racontant son histoire.

Afin d'expliquer sa réaction, elle dit s'être maintenant rapprochée avec ses parents. Il y a quelques années, elle a décidé d'aborder ses sentiments avec eux et a eu une discussion franche pour avoir établir une meilleure relation. « *Ils m'ont alors dit que ces choses n'étaient pas importantes. Ils m'ont juste dit qu'ils pensaient que c'était à moi de faire les choses que je voulais faire* ».

Mme Mángguǒ a beaucoup appris avec l'expérience. Aujourd'hui, elle dit que son patron et ses employés connaissent son style et qu'elle connaît les leurs. Elle dit que ses subalternes savent que pour faire équipe avec elle, ils doivent faire des progrès et être capable de la suivre. Elle considère que l'avancement et les plans futurs de chacun sont importants :

« *Si tu as déjà tes objectifs en tête, tu dois avancer pas à pas afin de les atteindre. Tu ne dois pas attendre que les opportunités te tombent par chance sur la tête. Cela ne fonctionne jamais. Tu dois te préparer et alors devenir la personne que tu veux devenir. Je discute toujours avec mes subalternes de la même manière qu'avec des amis. Je vais aussi établir des objectifs avec eux et maintenir la communication.* »

À cet égard, elle pense qu'elle doit encore s'améliorer par rapport à la communication, surtout quand elle ressent des choses : « *Parfois, je crois avoir beaucoup de difficultés à communiquer. J'en ressens beaucoup de pression. Je dois me forcer pour le faire. C'est la même chose avec mes collègues directeurs* ». Elle dit qu'il lui arrive souvent de ressentir de la colère intérieurement quand elle considère que l'équipe de direction prend de mauvaises décisions. Mais la plupart du temps, elle ne va rien dire même si elle pense que ce n'est pas bien pour elle. Elle aimerait bien pouvoir parler librement, mais elle considère qu'elle ne peut pas le faire :

« *L'équipe de direction est si occupée... Tous doivent gérer des situations difficiles. Je trouve que ce n'est pas facile de trouver un moment pour s'asseoir et pour parler. Communiquer demande du temps et une bonne opportunité pour le faire. Si cette opportunité ne se présente pas, je vais mettre la pression à l'intérieur de moi. Mais cela me rend malheureuse et accentue davantage la pression. Je n'aime pas cela...* »

À ce moment, pour conclure, Mme Mángguō change alors de ton et m'explique qu'elle est très heureuse, qu'elle établit de bonnes relations avec les autres et que depuis les deux dernières années, elle est très satisfaite de sa vie.

*« Je pense qu'en général, je construis de belles relations. Peut-être que les collègues étrangers posent encore un défi pour moi, mais dans les 2 ou 3 prochaines années, il y a plusieurs autres défis qui m'attendent. Ma vie restera très occupée et il y a encore beaucoup de relations à construire. En somme, ce que je ressens, c'est que ma vie est heureuse et que mon travail me met au défi. »*

#### **5.4.2 L'analyse de contenu des entretiens avec Madame Mángguō**

La méthode de l'incident critique a fait ressortir trois événements dans lesquels Mme Mángguō a ressenti de la colère envers un subalterne, laquelle colère a dû être gérée pour être en mesure d'exercer du leadership. Comme nous l'avons vu à la section de la collecte de données, l'entretien s'est déroulé en 7 étapes, dont chacune a son importance stratégique pour l'analyse, mis à part la dernière étape des remerciements. L'analyse de contenu de ces étapes s'est fait de différentes façons selon leur importance pour les objectifs de la recherche.

L'analyse du contenu des entretiens avec Mme Mángguō a été accompagnée de l'écoute des bandes sonores pour reproduire l'ambiance et la scène de l'entrevue et se rappeler des pauses, des hésitations, des sons aléatoires, du non verbal, du rythme, du ton et du débit de la discussion ; de l'intensité des réactions émotives comme les rires, les trémolos, les colères ou la fierté dans le ton de voix (Badot, 2000). Les notes manuscrites et les écrits du journal de bord ont aussi accompagné l'analyse (Silverman, 1999) et ont été intégrées, pour certaines, dans le récit. Pour analyser le cas de Mme Mángguō de manière individuelle, nous utilisons la méthode décrite dans le chapitre IV sur la méthodologie.

Les propos ont été traduits en français, pour faciliter la lecture de la thèse. Toutefois, les mots utilisés pour certains éléments clés pour la thèse (émotions, comportements, définition personnelle du leadership) ont reçu une attention et une vérification

particulière pour s'assurer de leur concordance et de leur cohérence linguistique en français, en anglais et en mandarin.

### L'analyse de contenu de l'introduction

Mme Mángguō a été rencontrée dans son bureau et la cueillette de données s'est déroulée dans une situation garantissant la confidentialité. Elle était affable, ouverte et confortable par rapport au sujet de la recherche. Elle a confirmé sans problème ni hésitation son accord pour enregistrer la conversation et pour utiliser, sous les critères de confidentialité prévus, les informations recueillies lors des entretiens. Elle a démontré sans équivoque sa capacité à comprendre les modalités et les informations comprises dans les formulaires de consentement. Comme pour tous les répondants, elle avait reçu préalablement le canevas de questions. Elle a dit s'y être préparé à l'avance.

### L'analyse de contenu de l'amorce

À cette étape, nous avons posé des questions sur la définition personnelle de Mme Mángguō sur le leadership. Nous avons aussi posé des questions sur ce qu'elle pensait être la perception de ses subalternes par rapport à sa manière d'exercer du leadership. Ces questions permettaient de faire ressortir ce qu'elle croit être son identité managériale, tant par rapport à elle-même que par rapport à ce qu'elle pense que les autres pensent d'elle.

Quand Mme Mángguō définit le leadership, elle s'exprime en fonction de sa propre expérience et donne une définition en fonction de sa situation managériale. Ses propos tournent autour des 3 éléments suivants :

- 1- Le leadership repose sur la capacité à faire exécuter les tâches : « *En fait, je mets beaucoup de pression [sur les gens]. Par la suite, tout fonctionne mieux qu'avant. Je pense qu'il faut continuer de faire ainsi.* »
- 2- Le leadership repose aussi sur la capacité à faire travailler les gens en équipe de manière heureuse : « *Selon moi, quand je travaille en équipe, je veux que tout le monde se sente content, utile et fasse les choses ensemble.* »

- 3- Le leadership repose enfin sur une relation amicale avec les autres : « *Je pense que nous devons construire une bonne relation.* » ; « *Nous travaillons comme des amis.* »

Cette manière de définir le leadership semble avoir une influence sur la manière dont elle perçoit plusieurs choses. D'abord, elle se concentre beaucoup sur les tâches. Ensuite, elle pense que le leadership repose sur la capacité à contrôler ses émotions négatives afin de ne pas blesser les gens ou les démotiver. Finalement, elle met l'emphase sur l'esprit d'équipe.

Cette définition du leadership est en lien avec la manière dont elle se sent perçue et veut être perçue comme manager. Mme Mángguò parle souvent de sa volonté d'aider les autres et de s'impliquer dans leur réussite ou dans la résolution de leurs problèmes. Mais avant tout, depuis son enfance, elle est une personne qui ressent de la pression pour impressionner et attirer l'attention des autres sur ses compétences. En tant que manager, elle met beaucoup d'emphase sur les éléments suivants :

- 1- Être perçue comme une manager qui travaille fort et fait les choses à la perfection : « *Je veux que tout soit fait correctement la première fois.* » ; « *Je veux être sévère avec moi-même. Alors à chaque fois, je fais les choses à la perfection.* »
- 2- Être perçue comme une manager qui aide les autres : « *Si quelqu'un a de la difficulté avec une tâche, c'est à moi de l'aider.* » ; « *Il n'y a que quelques personnes qui peuvent être transférées (ou promues) aux positions qu'ils désirent. Je les aide pour cela.* » ; « *S'il ne fait pas bien son travail, je vais l'aider.* » ; « *Personnellement, je vais établir des objectifs avec eux et parler avec eux.* » ; « *C'était mon travail. Je devais le comprendre et l'aider à comprendre la situation. Et, si possible, l'amener à rester dans l'équipe et devenir un bon superviseur.* »
- 3- Être perçue comme une manager qui se préoccupe du bonheur de ses employés : « *Je pense [que mes subalternes] diraient qu'ils sont contents de travailler avec moi. D'abord, ils se diraient contents, ensuite que nous faisons les choses ensemble, puis que nous prenons soin de chacun ensemble* » ; « *Je dois m'assurer que tous soient heureux.* »

4- Par contre, elle ne veut pas être perçue comme la leader : « *Mon opinion, par rapport à l'équipe, n'est pas que je suis la leader et eux sont les subordonnés. Je pense que tout le monde doit travailler ensemble comme des partenaires qui ont des responsabilités différentes.* »

L'élément 4 que nous venons d'énumérer est en contradiction avec la définition du leadership donnée par Mme Mángguō et la perception qu'elle a de son identité managériale. Lorsque Mme Mángguō nous donne sa définition du leadership, elle nous dit qu'un leader doit faire exécuter les tâches en équipe et entre amis. Lorsqu'elle nous raconte ce qu'elle croit que les autres pensent d'elle, elle affirme que ses subalternes sont heureux, qu'elle les aide et qu'elle travaille fort pour que les choses soient faites à la perfection. Par contre, la concordance entre sa définition du leadership et la perception de son identité est forte. Bien qu'il est clair qu'elle se donne les caractéristiques d'un leader dans sa manière d'être perçue comme manager, elle mentionne tout de même clairement qu'elle ne veut pas être vue dans une dynamique de leader-subalternes dans son équipe, ce qui constitue une contradiction à notre avis, sauf si, peut-être, cette pensée origine d'une pensée intérieure non exprimée par elle.

#### L'analyse de contenu de l'incident critique

À cette étape, Mme Mángguō a raconté trois événements pour lesquels elle a dû gérer sa colère pour exercer du leadership. Nous avons obtenu des incidents critiques différents que nous pouvons comparer. L'analyse de cette partie porte aussi sur les différentes variations de la colère ressentie par Mme Mángguō lors de chaque incident. Le codage des mots sur la colère se décline selon les 5 niveaux d'intensité qui vont, dans son cas, de l'insatisfaction à la colère.

Le premier événement porte sur le départ négocié d'un employé qui ne s'adaptait pas bien à l'équipe. Un ingénieur formé à l'étranger et apprécié du président a été intégré à l'équipe, mais ce dernier occasionnait plusieurs problèmes : il n'aidait personne, il faisait mal son travail et il n'était pas apprécié de ses collègues. Pour Mme Mángguō, ces trois problèmes entraient en contradiction avec son style de gestion ainsi que sa

manière de définir le leadership. Pour cet incident, elle dit s'être « *sentie mal* » et « *être insatisfaite* » dans la situation. Ses craintes portaient sur la baisse de productivité de son équipe ainsi que sur les conflits qui se créaient. Elle a donc dû faire preuve de patience et utiliser diverses stratégies et mécanismes pour influencer cet employé et l'amener à accepter un transfert dans un autre département sans nuire à l'équipe, sans nuire à la carrière de l'employé et sans froisser la décision initiale du président qui voulait initialement que cet employé travaille dans son équipe.

Le deuxième événement porte sur l'incompétence d'un jeune employé aux liaisons politiques importantes pour lequel Mme Mángguǒ a dû s'adapter pour protéger son président et l'entreprise. Cet employé était inexpérimenté, incompétent et faisait plusieurs erreurs. Malgré l'aide apporté par Mme Mángguǒ pendant la première année, ce jeune employé ne progressait pas et continuait de faire des erreurs grossières. Elle était « *insatisfaite* », mais « *il ne m'a jamais mis en colère. Je pense que ses erreurs étaient stupides...* », dit-elle. Là encore, elle a dû faire preuve de patience et utiliser diverses stratégies et mécanismes pour ne pas perdre patience parce qu'elle sentait l'importance stratégique de donner un emploi et de maintenir à son poste ce jeune homme aux relations politiques importantes. À force de l'aider, de le supporter dans son apprentissage et de parler avec lui, Mme Mángguǒ a fini par influencer cet employé dans la bonne direction et à devenir compétent. « *Je pense que maintenant, il a beaucoup mûri et il a appris par expérience. J'en suis très heureuse !* », s'est-elle alors exclamée.

Le troisième événement porte sur des problèmes de communication avec des ingénieurs étrangers avec qui elle faisait équipe sur un projet pour un client. Ces ingénieurs ne semblaient pas comprendre ou accepter les spécifications relatives au marché chinois et persistaient à présenter un design de produit plus adapté à l'Europe. Leurs questions répétitives la mettaient en colère : « *Ils posaient toujours la même question, ce qui me mettait en colère* ». Un jour, sans prévenir, ils lui ont fait parvenir un devis avec des coûts pour un design complètement inadapté, ce qui l'a fait réagir davantage : « *Je me suis dit : ça ne fonctionne pas !* ». Selon elle, ces ingénieurs ne mettaient pas le cœur à l'ouvrage et ne l'écoutaient pas. « *Ils ont fait beaucoup d'erreurs stupides* », dit-elle.

Elle avait le goût de dire tout haut ce qu'elle pensait et leur dire : « *qu'ils faisaient une erreur et que c'était vraiment stupide !* ». Mais elle a préféré attendre et s'y prendre autrement pour se calmer en se disant que si elle disait les choses trop directement, ils seraient alors malheureux et ils ne feraient de toute façon pas plus leur travail. Elle a alors pris une dizaine de minute pour préparer et écrire ce qu'elle voulait dire. Puisqu'elle avait en tête autant les besoins du client que la nécessité de l'entreprise de conserver le contrat, et qu'elle voulait démontrer être capable de prendre les défis, elle n'aimait pas cette situation : « *Mais cela me rend malheureuse et accentue davantage la pression. Je n'aime pas cela...* », a-t-elle dit par rapport à cet incident.

Ces trois événements, à titre d'incidents critiques, montrent des situations où Mme Mángguō a ressenti divers niveaux d'intensités de colère. Les deux premiers événements ont amené Mme Mángguō à ressentir de l'insatisfaction, ce qui est un faible niveau de colère. Ces événements ont duré plus longtemps et elle a donc pris plus son temps pour résoudre le problème. Pour le troisième événement, par contre, elle a ressenti de la colère franche. Des mots durs à l'endroit des personnes instigatrices ont été prononcés pendant l'entrevue, ce qui donne un aperçu de ce qui a pu se passer dans sa tête au moment de l'incident.

### L'analyse de contenu de l'investigation

À cette étape, les questions ont pour objectif de comprendre les processus mentaux chez Mme Mángguō, à partir du moment où l'incident critique émotif survient jusqu'à ce qu'elle intervienne pour exercer du leadership. Des questions ont été posées sur le leadership et les objectifs qu'elle voulait atteindre. Les questions ont porté sur les comportements, les justifications, les interprétations, les stratégies et les modes de gestion de la colère. Les réponses obtenues sont comparées ici avec les définitions disponibles des mécanismes de défense et des stratégies de *coping* du modèle de Plutchik (1995), tel que présenté dans le cadre théorique et conceptuel du chapitre III. D'autres éléments de réponses portant sur les origines de cette émotion au cours de l'enfance sont présentés plus loin.

Comme nous l'avons vu dans l'analyse des incidents critiques, les événements relatés

ont provoqué de la colère chez Mme Mángguō à divers degrés d'intensité. D'une part, les deux événements impliquant un employé jugé incompétent ont constitué pour elle une menace envers sa capacité à faire exécuter les tâches adéquatement dans son département ainsi que pour le maintien d'un niveau de bonheur voulu par elle dans son équipe. L'insatisfaction ressentie est une colère d'un plus faible niveau (Niveau 2). Par contre, elle considère que l'expression de cette émotion constitue une menace à son leadership. D'autre part, l'événement impliquant des problèmes de communication avec les ingénieurs étrangers ont provoqué chez elle une colère plus intense. Elle a dit avoir eu l'intention d'exprimer tout haut sa colère et dire à ces personnes qu'elles faisaient des choses stupides, mais elle ne l'a pas fait de crainte à ce que cela nuise à son leadership.

Ces diverses craintes ont amené l'apparition de divers mécanismes et stratégies faisant partie de son processus mental dans le but de gérer sa colère suffisamment pour maintenir l'image qu'elle souhaite projeter de son style de management et, ainsi, exercer du leadership selon la manière dont elle le définit. Au cours de l'entrevue, nous avons demandé à Mme Mángguō ce qui s'est passé entre le moment où elle a été en colère et le moment où elle a décidé d'intervenir auprès de ses subalternes pour exercer du leadership. Elle a alors raconté divers comportements et pensées dont elle dit se souvenir par rapport à ces événements. Nous avons codifié et classé ces éléments en fonction de leur concordance avec les 16 définitions théoriques des mécanismes de défense (8) et des stratégies de *coping* (8) qui font partie de la liste du modèle de Plutchik (1995).

Dans la catégorie des mécanismes de défense consciemment utilisés, Mme Mángguō a raconté qu'elle se souvient avoir pris le temps de se préparer aux rencontres en faisant des listes de choses à faire ou de décisions à prendre par rapport à la situation vécue :

- « *À chaque fois que je veux lui parler, j'ai besoin de me préparer.* »
- « *Je vais attendre. Je pense que si les gens sont malheureux, ils ne feront pas leur travail.* »
- « *Je ne me sens pas en colère quand j'écris les choses maintenant. Quand je suis fâchée, je me mets à lister les points importants (à faire ou à dire). Je ne laisse pas ce sentiment m'influencer.* »

Parmi les 8 mécanismes de défense mobilisés pour cette thèse, la définition de l'*intellectualisation* est celle qui se rapproche le plus de ces comportements. L'*intellectualisation* est une forme d'isolation et de distanciation des émotions en utilisant les composantes intellectuelles d'une situation, dont la rationalisation, le rituel et la pensée magique. Selon les propos recueillis, quand Mme Mángguō prend le temps de se préparer, elle procède à une analyse rationnelle de la situation. Elle tente de comprendre les causes des événements, mais surtout les effets possibles de sa colère sur la dynamique relationnelle et la motivation dans son équipe. Cet aspect est en lien avec sa définition du leadership et l'image qu'elle veut projeter d'une manager qui se préoccupe du bonheur et de la motivation de ses subalternes. Le fait de prendre son temps et de faire des listes au cours de ce processus ressemble beaucoup à un rituel pour l'aider à chasser sa colère, ce qui vient renforcer la présence d'éléments faisant partie de la définition de l'*intellectualisation*.

Nous pouvons aussi identifier de la *répression* comme mécanisme pour gérer sa colère et lui permettre de conserver son leadership. La *répression* se définit comme un processus reléguant les désirs et les instincts dans l'inconscient ou pour prévenir qu'ils apparaissent au niveau conscient. Évidemment, nous ne savons pas quelle partie des ses émotions Mme Mángguō a-t-elle réprimé dans son inconscient. Par contre, de manière consciente, elle s'empêche beaucoup de parler ouvertement de sa colère et de ses sentiments lorsqu'un incident survient. Elle va prendre le temps de se contrôler et de s'assurer qu'elle ne ressente plus cette colère et ces pensées négatives avant d'intervenir auprès des personnes fautives. Nous interprétons ce contrôle des émotions comme une façon d'éviter que la colère et les pensées négatives qui surviennent restent au niveau conscient :

- « *Si je ne me sens pas heureuse sur le moment, et que je m'exprime, cela ne va pas arranger les choses. Donc je vais me contrôler.* »

Nous pensons que c'est un mécanisme important et récurrent pour elle puisqu'elle a explicitement dit qu'elle pense être née ainsi et qu'elle pense pouvoir toujours tout contrôler

Mme Mángguǒ a aussi utilisé un autre mécanisme pour gérer sa colère envers un subalterne. Lors du deuxième incident critique, portant sur le jeune ingénieur incompétent, elle a dit que le jeune homme ne la mettait pas en colère. Cette affirmation est un peu contradictoire avec les autres événements relatés et sa manière de voir le leadership. En effet, ce jeune homme démontrait de l'incompétence et faisait plusieurs grosses erreurs.

De plus, il avait été imposé indirectement par le président afin de satisfaire les contacts politiques de ce dernier. La situation était assez similaire à celle du premier incident critique impliquant l'autre ingénieur senior, lequel lui avait causé presque les mêmes problèmes. Par contre, le jeune homme démontrait, selon elle, une bonne attitude et semblait l'écouter puisqu'elle a été en mesure de l'inciter à étudier davantage et à prendre le temps d'apprendre le métier.

Nous estimons que deux facteurs ont contribué à faire en sorte que Mme Mángguǒ ne ressente pas de colère envers lui. D'abord, elle voit d'un œil favorable l'attitude d'ouverture du jeune homme face à ses recommandations et à son leadership. Ensuite, elle considérait que l'incompétence du jeune homme pour le poste n'était pas de sa faute puisqu'il avait été engagé comme ingénieur mécanique sous la pression d'un contact politique alors qu'il avait une formation en génie informatique. Le contraste est tout de même marquant puisque l'incompétence des autres ingénieurs a suscité chez elle des pensées colériques fort négatives qui l'amènent à trouver « *stupides* » les erreurs des autres ingénieurs impliqués dans les autres incidents critiques relatés, mot qu'elle a répété à plusieurs reprises avec force lors des entretiens. Mais dans le cas du jeune homme, non seulement cela ne l'a pas mis en colère, mais elle a passé plusieurs années à l'aider et à mobiliser des ressources pour l'amener à performer selon ses critères.

Le mécanisme que nous tentons d'identifier ici ne correspond pas aux définitions fournies par la théorie. Dans la portion de la discussion portant sur cet incident et sur cet employé, Mme Mángguǒ a relaté plusieurs choses concomitantes qui se sont passées à l'intérieur d'elle. D'abord, elle a dit qu'il ne la mettait jamais en colère. Pourtant, les problèmes causés par d'autres, qui sont similaires à ceux causés par ce jeune homme, la

mettent généralement en colère. On aurait pu attribuer cela à de la *formation réactionnelle*, mais, selon la définition de ce mécanisme, cela laisserait supposer qu'elle avait une colère inconsciente et qu'elle a converti ses pulsions menaçantes en leur contraire, ce qui ne semble pas le cas puisqu'elle explique consciemment ce qui s'est passé avec lui tout comme elle a été en mesure de dire comment elle avait été en colère dans les autres situations. Nous ne pensons pas qu'elle puisse avoir eu, pour ce cas précis, une colère inconsciente et nous rejetons cette hypothèse.

Nous aurions pu attribuer son aide à long terme au mécanisme d'Altruisme, tel que défini par Vaillant (1977/1995, 1992, 1993), mais l'Altruisme est défini comme un service constructif envers autrui apportant plaisir et satisfaction personnelle. Or, Mme Mángguō a spécifiquement dit que pour elle, cette situation lui apportait « *plusieurs problèmes* » et plusieurs « *conflits au travail* ». *A posteriori*, elle dit être très satisfaite des résultats, mais son récit ne montre pas qu'il s'agissait alors d'Altruisme lui apportant une satisfaction personnelle au moment des faits. On aurait pu aussi attribuer ce mécanisme à de l'*intellectualisation*, tel que défini plus haut, mais cela impliquerait une distanciation des émotions, ce qui n'est pas le cas puisque comme nous venons de le mentionner, elle reconnaît avoir eu des problèmes et des conflits.

Mme Mángguō a aussi parlé de son passé dans le récit des événements autour de cet incident critique. Au milieu de son récit, elle se rappelle le moment de sa promotion à titre de directrice de l'ingénierie à 28 ans et comment ses débuts comme manager ont été difficiles. Nous aurions pu penser qu'elle faisait un parallèle et une Identification entre ses débuts difficiles et ceux du jeune homme, mais puisque le mécanisme d'Identification est un modelage des comportements d'autrui dont on observe la performance et le succès, il est possible qu'elle a peut-être plutôt ressenti de l'empathie envers son employé. Cependant, la différence de performance à leurs débuts est telle qu'il est difficile de conclure clairement que sa patience et son absence de colère, dans cette situation précise, est le fruit de l'activation du mécanisme d'Identification.

Voici les extraits clés de cette partie du récit portant sur ce comportement que nous ne pouvons associer à l'une des définitions théoriques disponibles. Ces extraits sont tous

liés au moment de l'entretien où elle fait le récit de cet incident :

- « *Notre travail est lié à l'ingénierie mécanique. Mais il n'a pas étudié dans une bonne université. Je devais quand même le prendre à titre d'ingénieur. »*
- « *Cette personne a des relations importantes. Nous devions l'engager. Mon président avait discuté avec plusieurs managers et personne ne voulait le prendre. J'ai donc décidé de le prendre [dans mon équipe]. »*
- « *Je n'aimais pas [la situation]. Mais je devais le faire. »*
- « *Je dois dire que je me sens très confiante en moi-même. Et je pense que si je ne peux pas faire ce travail, personne ne peut pas le faire non plus. Alors j'ai dû accepter de le faire. »*
- « *Quand j'ai accepté le poste de directrice de l'ingénierie, le poste avant celui-ci, je n'avais que 28 ans. À cette époque, c'était très difficile pour moi. »*
- « *Nous avons eu plusieurs problèmes [avec ce jeune employé]. Il ne pouvait pas comprendre l'aspect mécanique du tout. En fait, moi et un autre ingénieur avons tenté de l'aider et de le lui enseigner. Nous faisions des plans ensemble, mais lors de la première année, il n'y a pas eu de progrès. J'ai réalisé qu'il n'avait même pas les connaissances de base en génie mécanique. Alors j'ai discuté avec lui de la possibilité qu'il prenne des cours à l'université. »*
- « *Il a fait ce que je lui ai demandé. Dans le fond, c'était une bonne personne. Voilà pourquoi je voulais l'aider. »*
- « *On trouvait qu'il faisait plusieurs erreurs stupides et étranges. »*
- « *En fait, il ne semblait pas avoir confiance en lui. Il était malheureux de ne pas pouvoir faire son travail. J'ai discuté plusieurs fois avec lui. À chaque fois qu'il faisait quelque chose de pas correct, je prenais le temps de lui parler. »*
- « *Je pense que ce genre de chose est acceptable. Je peux m'en occuper. Je ne vais pas laisser les choses dégénérer ou mal tourner. »*
- « *Il ne m'a jamais mis en colère. Je pense que ses erreurs étaient stupides...mais c'est parce qu'il a été formé en informatique, pas en génie mécanique... »*
- « *Maintenant, après plusieurs années, je suis contente. »*

En somme, il s'agit d'un mélange d'éléments qui, ensemble, forment un mécanisme différent que ceux présentés par la théorie. En fait, Mme Mángguǒ ne se met pas en colère parce qu'elle interprète que cet employé n'a pas l'intention de mal faire ; qu'il vit des difficultés personnelles liées à un manque de compétences, ce qui est indépendant de sa volonté ; et que cet employé n'a pas réellement choisi seul de prendre cet emploi. Nous pensons qu'il s'agit d'une forme d'empathie rattachée à une faiblesse de l'employé qui permet à Mme Mángguǒ d'accepter la situation et de ne pas ressentir de colère, même si normalement, dans les autres circonstances, elle interprète que les erreurs ne sont pas causées par une faiblesse, mais par une intention délibérée de ne pas faire adéquatement le travail. De plus, non seulement cela apparaît à la suite d'une

colère ressentie, mais ce comportement diminue la colère et permet de prévenir l'expression d'une colère qui pourrait nuire à l'image ou l'identité managériale souhaitée. C'est pour cela que nous posons l'hypothèse qu'il s'agit ici d'un nouveau type de mécanisme pour gérer la colère qui n'est pas encore décrit par la théorie. Nous en reparlerons plus tard lors de notre analyse globale des entretiens.

Pour ce qui est des stratégies de *coping* que nous identifions chez Mme Mángguō, nous avons noté plusieurs stratégies délibérées pour tenter de diminuer chez elle sa colère ou résoudre les problèmes qui pourraient ne pas lui permettre d'exercer son leadership comme gestionnaire. Nous avons noté que Mme Mángguō a tenté de résoudre les problèmes en considérant qu'ils ne sont pas aussi importants que d'autres le pensent, ce qui correspond à la définition de la stratégie de *minimalisation*. En effet, à plusieurs reprises, elle formule des phrases pour décrire comment elle ne pense pas que ce qu'elle vit est si problématique que cela :

À propos des problèmes vécus par le jeune employé incompétent faisant plusieurs erreurs :

- « *Je pense que ce genre de chose est correcte. Je peux m'en occuper.* »

Et des ingénieurs étrangers pouvant risquer de compromettre la satisfaction de son client :

- « *Au début, je pensais que ce n'était juste qu'un problème lié à un malentendu.* »

Cette façon de réduire la portée ou la gravité du problème lui permettait de rationaliser plus aisément la situation et cela correspond à la définition de la *minimalisation*.

Mme Mángguō semble aussi avoir fait du *remplacement*, selon la définition théorique du terme. Le *remplacement* est une stratégie pour résoudre un problème en améliorant une faiblesse ou une insuffisance qui existe soit chez la personne, soit dans la situation. La proposition faite au jeune employé incompétent de faire des études d'ingénieur pendant qu'il occupait l'emploi semble correspondre à cette définition. En acceptant

d'aller étudier, Mme Mángguō interprète cela comme de la bonne volonté et de la coopération, ce qui l'a amené à ne pas se fâcher contre lui et à lui apporter son aide sur plusieurs années :

- « *Il a fait ce que je lui ai demandé. Dans le fond, c'était une bonne personne. Voilà pourquoi je voulais l'aider.* »

Cette phrase est en lien avec ce qu'elle dira plus tard pour comparer ceux qui font des erreurs par inexpérience, comme le jeune employé, et ceux qui font des erreurs par négligence, comme les ingénieurs expérimentés.

- « *Pour le jeune ingénieur, je pouvais comprendre. Je pense que si les gens essaient de faire les choses correctement, mais qu'ils font des erreurs, je peux le comprendre. Je ne serai pas en colère. Mais si quelqu'un est censé faire les choses correctement, mais ne le fait pas, je me sens en colère.* ».

Mme Mángguō aurait aussi fait de l'*évitement*, selon la définition théorique de cette stratégie. L'*évitement* est une tentative faite pour résoudre un problème en évitant une personne ou une situation susceptible d'avoir créé le problème, en stoppant la pensée ou en détournant son attention ailleurs. Lors de l'incident avec l'ingénieur étranger, elle a vécu beaucoup de colère envers lui. La propension de cet ingénieur (et de ses collègues) d'ignorer les spécifications de Mme Mángguō et de poser les mêmes questions a suscité chez elle une colère qu'elle dit avoir dû gérer pour s'assurer qu'elle ne dise pas des choses regrettables qui pourraient rendre malheureux cet ingénieur principal étranger. À cet égard, en plus d'avoir réprimé sa colère intérieurement et de s'être empêchée de s'exprimer avec des propos durs, elle a évité de discuter directement avec la personne du problème :

- « *En fait, je ne lui ai jamais parlé du sujet. Parce que je ne crois pas que c'est une bonne chose d'en discuter au téléphone. Si j'ai la chance de lui parler plus tard, peut-être un mois plus tard, je pense que je le ferais. Mais je veux construire de bonnes relations avec les gens avec qui je travaille.* »

Nous pensons que Mme Mángguō fait aussi, parfois, du *rejet sur autrui*. La définition du rejet de la responsabilité sur autrui c'est l'attribution de la responsabilité d'un problème à une autre personne ou au « système ». Quand elle raconte l'épisode du

conflit et de sa colère relativement à l'incompréhension des ingénieurs étrangers vis-à-vis de ses spécifications, elle met le blâme sur ceux-ci à partir de son interprétation de leur ardeur à l'ouvrage :

- « *Je pense que j'avais assez perdu de temps à leur expliquer la situation en Chine. Je sais que cela prend du temps pour comprendre une situation, mais mon sentiment personnel c'est qu'ils ne mettaient pas assez de cœur à l'ouvrage.* »
- « *Je me sentais vraiment, mais vraiment mal. En plus, ils ne communiquaient pas bien avec les autres, autant avec l'équipe d'ici qu'avec celle [de leur pays d'origine].* »

Il est possible que tout le blâme ait réellement été sur ces ingénieurs. Par contre, elle ne se questionne pas du tout par rapport à sa part de responsabilité dans ce problème. Elle ne semble pas démontrer qu'une part du problème aurait pu être causé par sa manière de communiquer ses spécifications. Ses propos ne ciblent que ce qu'elle interprète des autres en leur portant l'intention de ne pas mettre leur cœur à l'ouvrage. Pourtant, ces ingénieurs, expérimentés, lui posent continuellement les mêmes questions, ce qui montre qu'ils n'ont pas bien compris les spécifications fournies. Elle se met en colère plutôt que de se demander s'il est possible qu'elle n'ait pas bien communiqué les informations. Elle rejette donc tout le blâme sur ses ingénieurs sans même se poser la question si elle aurait pu avoir une part de responsabilité dans le problème.

Nous avons un peu hésité à catégoriser ce comportement comme de la *projection*. Par contre, la *projection* c'est d'attribuer à autrui des sentiments, des pensées, des croyances ou des motivations que l'on ressent soi-même. Cette défense est souvent provoquée parce que l'individu juge inacceptable d'avoir de tels sentiments. Le *rejet sur autrui* c'est d'attribuer la responsabilité du problème sur autrui. La raison pour laquelle nous croyons qu'il s'agit de *rejet sur autrui* c'est que l'extrait de son récit porte davantage sur la responsabilité de la compréhension des spécifications techniques sur les ingénieurs plutôt que sur la projection d'émotions quelconques.

De plus, parmi les éléments de son leadership qu'elle aimerait améliorer, elle mentionne qu'elle aimerait améliorer ses habiletés à communiquer avec les autres. Il semble que la définition du *rejet sur autrui* soit celle qui se rapproche le plus de ses propos et du sens

que nous leurs donnons. Nous y reviendrons plus loin dans la prochaine étape de l'analyse de l'entretien.

Finalement, pour les stratégies de *coping*, Mme Mángguǒ semble aussi utiliser la stratégie de *soutien social*. Le *soutien social* est la recherche de soutien social et d'aide auprès d'autrui pour résoudre un problème. Elle dit qu'il lui arrive de contacter une personne qu'elle connaît et qui partage les mêmes types de préoccupation pour en discuter et l'aider à contrôler sa colère. Suite à sa mention concernant son besoin de contrôle, elle répond ainsi à la question lui demandant ce qu'elle fait d'autre :

- « *Parfois, je vais rencontrer une personne dont je sais qu'elle partage mes opinions. Nous jonglons alors ensemble avec la situation.* »

À la suite de l'analyse des mécanismes et des stratégies, nous voulons aborder les origines infantiles possibles de ces processus mentaux afin de comprendre davantage la manière dont ils fonctionnent pour elle. Mme Mángguǒ a clairement exprimé sa perception à l'égard de la présence de ces mécanismes et de ces stratégies dans sa personnalité. Selon elle, elle pense être née ainsi ou, à tout le moins, elle pense qu'elle a grandi avec cette tendance à vouloir toujours contrôler et gérer l'expression de ses émotions.

- « *Je pense que j'ai grandi comme cela...ou peut-être que c'est à cause de mon expérience quand j'étais petite. J'ai toujours choisi d'agir ainsi. Je ne veux pas mal comprendre les autres.* »
- « *Je pense être née comme cela. J'ai toujours pu tout contrôler. Si je ne me sens pas heureuse sur le moment, et que je m'exprime, cela ne va pas arranger les choses. Donc je vais me contrôler.* »

Cette tendance à tout contrôler semble avoir été provoquée par le type de relation qu'elle a eu avec ses parents. La manière dont elle décrit son enfance et le ton qu'elle avait dans l'entrevue par rapport à la relation avec ses parents ne semblent pas positifs. Le fait qu'elle se soit esclaffée de rire à la fin de la portion du récit sur son enfance et ses parents a plutôt été noté et perçu par l'intervieweur comme une réaction sarcastique.

Nous pensons que certaines phrases peuvent être interprétées dans le sens d'une relation négative avec les parents :

- « *Ils ne se préoccupaient pas du tout de moi.* »
- « *Quand j'étais jeune, il ne se rendait même pas compte de ma présence.* »
- « *Ils ne daignaient même pas jeter un coup d'œil sur mon bulletin. J'étais très frustrée...* »
- « *Ce fut la même chose quand j'ai eu la chance d'aller à une bonne université. (...) Mes parents n'ont rien fait pour moi.* »

Elle pense que ce qui l'a poussé à poussé à devenir perfectionniste, à travailler plus fort que les autres et à tenter de prouver qu'elle avait le droit d'exister c'est le fait d'avoir eu de tels parents, ainsi que le manque de valorisation de la place sociale des filles dans son endroit d'origine :

- « *Quand j'étais petite...tu sais, dans certains endroits de Chine, les gens pensent que les garçons sont plus importants que les filles...je suis né dans ce genre d'endroit. Puisque j'ai un frère plus jeune, j'ai toujours eu, moi, à tout faire à la perfection. Sinon, les adultes me blâmaient.* »
- « *En fait, je voulais que mes parents se rendent compte que j'existe et me donnent de l'attention.* »
- « *À l'école, j'étais toujours celle qui avait les meilleurs résultats scolaires...* »
- « *Si tu as déjà tes objectifs en tête, tu dois avancer pas à pas afin de les atteindre. Tu ne dois pas attendre que les opportunités te tombent par chance sur la tête. Cela ne fonctionne jamais. Tu dois te préparer et alors devenir la personne que tu veux devenir.* »

Aujourd'hui, elle dit s'être en partie réconciliée avec ses parents. Par contre, la pression qu'elle ressentait alors à prouver ses compétences semble s'être transférée envers son président, ses collègues et ses subalternes :

- « *Je vais donc toujours apprécier qu'il m'ait donné une chance et c'est pourquoi je vais toujours tenter, pour lui [le président], de bien faire mon travail.* »
- « *Alors je me suis mis à écrire nos conversations [avec les ingénieurs étrangers] afin de m'assurer que nous soyons tous sur la même longueur d'onde. Je tenais à ce que les choses soient faites correctement.* »
- « *Si personne (les autres directeurs) ne les prend [dans leur équipe], quelqu'un doit le faire (prendre les ingénieurs juniors et inexpérimentés). Alors j'ai dit d'accord, je vais prendre [le jeune ingénieur incompétent].* »
- « *C'est toujours moi qui a les patates chaudes.* »
- « *Je pense que si je ne peux pas faire le boulot, personne ne va être capable de*

*le faire. J'ai besoin de faire cela. »*

Il semble que les mécanismes et les stratégies utilisées par Mme Mángguō pour gérer sa colère et son insatisfaction existent depuis l'enfance et qu'elle a les mêmes objectifs à la vie adulte par rapport à son identité de manager. Elle veut démontrer sa capacité à faire les choses mieux que les autres et son besoin de s'assurer d'attirer l'attention en maintenant des bonnes relations avec ses subalternes. Par contre, bien qu'elle se dise heureuse et satisfaite des résultats de son leadership *a posteriori*, elle mentionne pour chaque incident critique qu'elle n'aime pas avoir à passer par ce processus de devoir contrôler et gérer sa colère intérieurement. Elle le voit plutôt comme un devoir et une responsabilité en tant que manager.

### L'analyse de contenu de la visualisation

À l'étape de la visualisation, nous analysons les données concernant la pensée et les intentions de Mme Mángguō concernant son leadership futur. Nous voulons également faire une courte analyse comparative entre les données fournies préalablement dans l'entretien et les données concernant les améliorations futures espérées sur le leadership. De cette manière, nous pouvons ajouter une autre couche de profondeur à la validation des données.

Lors du récit des événements pour les trois incidents critiques soulevés, Mme Mángguō a mentionné avoir pris le temps de se préparer avant de parler à ses subalternes et exercer du leadership avec eux afin qu'ils fassent les choses selon les objectifs qu'elle s'était fixés. Elle s'est contrôlée pour ne pas exprimer la colère et l'insatisfaction ressentie afin de ne pas blesser les autres et les démotiver. À cet égard, pour le futur, elle aimeraient améliorer sa manière de communiquer parce qu'elle veut construire davantage de relations positives avec les membres de son équipe :

- « *[J'aimerais améliorer] la communication. Parfois, je crois que certaines choses sont difficiles à communiquer et je vais ressentir beaucoup de pression pour le faire. Je dois me pousser très fort pour le faire.* »

Elle aimeraient aussi être en mesure de pouvoir s'exprimer ouvertement avec ses collègues

de la direction. Elle croit que certaines décisions prises ne sont pas les bonnes pour l'entreprise et cela l'a mise en colère :

- « *Il arrive souvent que je ne dis rien, mais je me sens très en colère en-dedans de moi. Je pense que ce n'est pas une bonne chose.* »

Le fait que Mme Mángguō reconnaissse cette lacune à améliorer, à la fin de l'entrevue, met en contraste la manière dont elle a agi lors de certains incidents critiques. Par exemple, nous avons discuté auparavant de la présence de la stratégie de *coping* du *rejet sur autrui* quand elle a blâmé les ingénieurs étrangers de la mettre en colère en posant les mêmes questions et en ne prenant pas à cœur leur ouvrage. L'interprétation qu'elle fait des événements est que ces ingénieurs ne communiquaient pas adéquatement. Or, elle dit plus tard qu'elle considère avoir des lacunes dans la communication et, de plus, que le fait d'avoir des ingénieurs étrangers sous sa gouverne lui occasionne un défi supplémentaire.

Nous avons ici un exemple de l'intérêt des questions portant sur la visualisation future du leadership par le biais des améliorations que Mme Mángguō croit avoir besoin. Ces questions nous aident à valider et croiser ces informations avec ce qui a été préalablement exprimé. Malgré tout, elle ne semble pas aimer communiquer avec les autres si des difficultés surviennent au niveau de la gestion, particulièrement si cela occasionne chez elle des émotions comme la colère. À plusieurs reprises, elle a clairement dit qu'elle n'aimait pas ces situations, mais qu'elle se devait d'y faire face en tant que manager.

### L'analyse de contenu de la conclusion

À cette étape, l'entretien se termine et les questions sont presque complétées. Nous voulons tout de même analyser les paroles et les informations fournies avant la fin de l'enregistrement en fonction de l'état d'esprit de Mme Mángguō au début de l'entretien. L'utilisation des notes manuscrites lors de l'entrevue est alors fort pertinente. Nous voulons nous assurer tout s'est bien déroulé pour elle.

Mme Mángguō s'est exprimée de manière positive à la fin de l'entrevue. Elle voit comme un défi le fait qu'elle va devoir gérer des ingénieurs étrangers. Elle se voit très occupée dans le futur. Par contre, elle se dit confiante et voit d'un bon œil la possibilité de construire de nouvelles relations avec d'autres gens. Dans l'ensemble, elle dit : « *En somme, ce que je ressens, c'est que ma vie est heureuse et que mon travail me met au défi* ».

Nos discussions se sont terminées avec des questions portant sur la portée de la recherche et sur son intérêt pour que nous gardions contact à ce sujet. Elle a ainsi exprimé le souhait d'avoir accès aux conclusions de cette thèse. Elle a confirmé avoir été intéressée et satisfaite du déroulement de la collecte de données.

#### **5.4.3 La synthèse de l'analyse du cas de Madame Mángguō**

Mme Mángguō est une femme dans la quarantaine qui a de l'expérience à titre de directrice de l'ingénierie, puis directrice du département de recherche et développement. Elle occupe ce type de poste depuis qu'elle a 28 ans et possède donc une solide expérience malgré son âge. Elle définit le leadership comme étant la capacité à faire exécuter les tâches, à faire travailler les gens en équipe tout en maintenant des relations amicales avec les subalternes. Elle pense être perçue par ceux-ci comme une amie capable de mettre de la pression pour faire accomplir ces tâches, tout en étant aidante et préoccupée de leur bonheur. Par contre, elle dit ne pas voir la relation avec ses employés comme étant une relation leader-subalterne, mais plutôt comme une relation d'amitié où chacun a des responsabilités dans l'équipe.

Mme Mángguō a raconté trois événements qui ont occasionné chez elle divers niveaux d'intensité de colère. Les événements se sont déroulés comme suit : Elle a rencontré un problème avec un subalterne, lequel problème a été perçu comme une menace aux objectifs de cohésion du groupe ou de l'exécution des tâches. Pour un événement, elle a ressenti de l'insatisfaction, mais pour les deux autres, elle a ressenti de la colère. Mme Mángguō ne voulant pas blesser les gens et nuire à ses relations avec ces personnes, elle ne se sentait pas bien d'être en colère dans ces situations et elle a pris le temps de mieux gérer sa colère, de trouver une stratégie pour s'exprimer et pour trouver une solution.

Elle voulait exercer une forme de leadership qui correspondait autant à sa définition personnelle qu'à la manière dont elle souhaitait être perçue comme manager.

Pour gérer sa colère, Mme Mángguō a semblé utiliser consciemment divers mécanismes et stratégies. Nous avons été en mesure de comparer plusieurs extraits fournis par elle avec les définitions de ces mécanismes et stratégies fournies par la théorie. Nous pensons qu'elle a utilisé des mécanismes s'apparentant à la définition donnée de la *répression* et de l'*intellectualisation*. Nous avons aussi déduit, de la même façon, qu'elle a aussi utilisé des stratégies d'adaptation telles que : l'*évitement*, la *minimalisation*, le *soutien social* et le *rejet sur autrui*. Nous avons également fait ressortir un mécanisme que nous n'avons pas pu comparer avec aucune définition théorique. Il s'agit d'un processus qui amène Mme Mángguō à ressentir une forme d'empathie par rapport aux faiblesses et aux malheurs de l'un de ses subalternes, ce qui semble l'empêcher de ressentir de la colère. Or, normalement, elle se serait mise en colère. Il s'agirait d'un nouveau mécanisme pour lequel aucune définition théorique ne correspond à ce jour.

Mme Mángguō a été très influencée dans son enfance par sa relation avec ses parents, lesquels, selon elle, ne se préoccupaient pas d'elle et de sa réussite. Cela l'a beaucoup frustré. Elle a pourtant fait beaucoup de choses pour attirer leur attention. Ce comportement existe encore, mais ce désir d'attirer l'attention et de présenter une image de femme travaillante, confiante et soucieuse des autres est présent dans sa vie de gestionnaire. Nous semblons voir une continuité dans le temps par rapport à la manière de ressentir de la colère et à la manière de la gérer pour atteindre les mêmes types d'objectifs personnels relatifs à son identité.

Si Mme Mángguō est « entrée » dans le déroulement des incidents critiques avec une expérience de vie qui l'a influencé de manière pas toujours positive, elle en est ressortie, selon sa perception, avec du succès. Les événements relatés se sont soldés par des solutions viables et constructives pour les personnes impliquées. L'organisation a atteint ses objectifs, les subordonnés visés semblent avoir été satisfaits et elle-même se dit heureuse du dénouement de ces problèmes. Elle a réussi à influencer les personnes

impliquées vers les objectifs communs qu'elle souhaitait au départ, ce qui correspond à ce qui est pour elle du leadership.

Aujourd'hui, même si elle a amélioré sa relation avec ses parents et qu'elle a eu du succès dans sa manière d'exercer du leadership pour influencer ses subalternes vers des solutions positives pour l'organisation, elle croit devoir améliorer ses compétences en communication auprès de ses subalternes et de ses collègues de la direction pour mieux gérer et mieux éviter les conflits suscitant chez elle de la colère. Elle voit cela comme un défi à venir pour elle.

En somme, les mécanismes et stratégies qui sont ressortis dans cette analyse du récit de Mme Mángguō ont servi à gérer sa colère causée par un incident avec un subalterne, laquelle colère est perçue par elle comme une menace à sa capacité à maintenir une relation positive dans son équipe. Selon elle, l'expression ouverte de son insatisfaction et de sa colère dans les événements aurait pu être un facteur rendant malheureux ses subalternes et ainsi devenir un obstacle à l'exécution des tâches ou de ses responsabilités de manager à l'intérieur de son département. En d'autres mots, le contrôle et la gestion de sa colère devenait un élément important pour elle pour ne pas contrevénir à ces objectifs et, ainsi, nuire à ce qu'elle considère être les éléments centraux à tenir compte pour exercer du leadership dans ses fonctions managériales.

## **5.5 LES INFORMATIONS RELATIVES À L'ÉCHANTILLON**

Dans l'introduction de ce chapitre, nous avons mentionné les raisons pour lesquelles nous avons choisi de présenter l'analyse de 3 répondants de manière détaillée. Les sections précédentes présentent les cas et la méthode qui a été employée pour analyser le *verbatim* et les notes du journal de bord qui ont été obtenus lors des entretiens individuels avec chaque répondant. Dans la présente section, nous présentons la synthèse des données obtenues auprès des 40 répondants de l'échantillon dans un

tableau qui les compile. Ce tableau fournit une synthèse globale des informations qui ont été utilisées dans l'analyse générale qui est présentée au chapitre suivant.

L'analyse individuelle pour chaque répondant a été faite de la même manière que la présentation des données aux sections précédentes. Ces données ont été compilées et sont présentées dans le chapitre VI qui suit. Pour chaque répondant, nous avons ainsi recueilli et recensé les concepts théoriques dont notre interprétation nous amène à en identifier les différentes composantes.

### **5.5.1 L'introduction des entretiens et la présentation des répondants**

Cette sous-section dresse un portrait général des répondants en fonction de leur genre, leur groupe d'âge, le nombre d'années d'expérience à un poste de direction, le titre du poste le plus élevé qui a été occupé par eux ainsi que le domaine dans lequel ils ont exercé. Ces données sont en partie présentées au chapitre IV, de manière générale, dans la section portant sur l'échantillon. Toutefois, nous avons compilé des informations supplémentaires qui se retrouvent maintenant dans nos analyses. Un questionnaire aurait pu leur être présenté, mais il a été jugé que cela serait une approche impersonnelle qui ne cadrerait pas avec l'approche méthodologique de cueillette de données qui a été choisie. Les entretiens ont permis de recueillir les informations pertinentes et nécessaires pour faire des analyses sur notre sujet de recherche afin de tenter de comprendre si ces facteurs peuvent avoir une influence sur la gestion de la colère. Le

L'échantillon est assez varié. Il comporte 60% d'hommes et 40% de femmes. La répartition des groupes d'âge est assez équilibrée en fonction de la pyramide des âges de la société chinoise. Nous remarquons aussi que les répondants ont de l'expérience et occupent des postes de haut niveau dans leurs organisations. Ce genre d'échantillon n'avait d'ailleurs pas été investigué pour étudier le sujet. Finalement, les domaines de pratiques managériales sont variés, couvrant le domaine des affaires, de la culture, de la politique et de l'administration publique. Tableau 5.1, ci-bas, compile les données démographiques des répondants à partir des informations recueillies autant lors des

entretiens que lors des différentes communications qui eurent lieu au cours de la période de prise de contact.

**Tableau 5.1 : Les données démographiques obtenues des répondants**

Nom	Sexe		Groupe d'âge				Expérience (ans)			Titre	Domaine
	H	F	30-39	40-49	50-59	60+	5	10	15		
Bái	x			x			x			V-Président	Mines
Bì	x		x					x		Directeur	Mines
Bōluó		x		x			x			Directrice	Ingénierie
Cāng	x				x				x	Président	Parapublic
Cǎoméi		x	x				x			Directrice	Construction
Chéng	x			x			x			Président	Médias
Chì	x					x		x		Ministre	Gouvernement
Cuì	x				x			x		Dir.Général	Gouvernement
Dān	x					x		x		S-Ministre	Gouvernement
Diàn	x			x			x			Directeur	Informatique
Fěn	x			x				x		Président	Alimentation
Gānzhè		x	x				x			Directrice	Parapublic
Hè	x					x		x		Dir.Général	Automobile
Hēi	x		x				x			Directeur	Informatique
Hóng	x				x			x		Dir.Général	Finance
Huáng	x				x			x		Directeur	Ingénierie
Huī	x				x			x		Dir.Général	Médias
Jīn	x				x			x		Dir.Général	Automobile
Lán	x			x			x			Chef	Ingénierie
Lì	x					x		x		Dir.Général	Gouvernement
Lǐzǐ		x	x				x			Directrice	Droit
Lù (Lv)	x					x		x		Dir.Général	Manufacturier
Mángguǒ		x		x			x			Directrice	Manufacturier
Mò	x			x			x			Directeur	Ingénierie
Mùguā		x	x				x			Directrice	Médias
Píngguǒ	x				x			x		Présidente	Parapublic
Pútao	x			x			x			Directrice	Alimentation
Qīng	x				x			x		Maire	Gouvernement
Shíliú	x		x				x			Directrice	Consultation
Shízī	x			x			x			Dir.Générale	Bancaire
Táozi	x			x				x		Ministre	Gouvernement
Tiān	x					x		x		Président	Construction
Xiāngguā	x					x		x		Chef	Parapublic
Xīguā	x		x				x			Directrice	Finance
Yēzi	x			x			x			Directrice	Gouvernement
Yín	x				x			x		Ministre	Gouvernement
Yǐngtáo	x		x				x			Dir.Générale	Consultation
Yòuzi	x			x			x			Directrice	Informatique
Zǐ	x					x		x		Ministre	Gouvernement
Zōng	x				x		x			Commissaire	Gouvernement
Total	24	16	7	13	10	10	16	8	16		

### **5.5.2 La transition entre les analyses individuelles et l'analyse générale**

Les trois analyses individuelles nous ont présenté des cas typiques de notre échantillon. Cela nous a permis de présenter notre démarche d'analyse et d'interprétation des cas individuels afin d'offrir en toute transparence le cheminement interprétatif et compréhensif qui nous permet de faire la transition vers l'analyse générale des données. Nous aurions aimé présenter davantage de cas et de récits, mais nous avons choisi de garder la thèse dans des limites acceptables de présentation de ces données. La présentation complète des 40 cas aurait allongé de beaucoup le contenu de la thèse. Nous pensons que ces cas, rédigés individuellement, pourraient toutefois être fort utiles dans d'autres circonstances.

Notre démarche de construction de la connaissance repose sur la transition entre l'analyse individuelle du contenu de ces cas et l'analyse générale qui tente de dénicher les éléments qui sont communs entre nos répondants, ce qui est l'hypothèse générale de notre recherche. Le prochain chapitre VI sur l'analyse générale des données est ainsi construit de manière à présenter les données en s'inspirant du cadre conceptuel de la Figure 3.10 alors que les cas présentés dans ce chapitre V des analyses individuelles repose plutôt sur une présentation des données en fonction du déroulement des entrevues et des notes du journal de bord.



## CHAPITRE VI - L'ANALYSE GÉNÉRALE DES DONNÉES

Les données et les analyses qui ont été effectuées pour l'analyse individuelle des entretiens nous ont fourni de nouvelles informations qui nous aident à faire l'analyse générale des données. L'objectif de cette analyse générale est de dresser un portrait général et synthétique du processus mental des répondants formant notre échantillon. Les lignes directrices de ce processus feront ensuite l'objet d'une discussion dans le prochain chapitre. C'est pourquoi nous incluons, à la suite de notre approche qualitative, quelques éléments de nature quantitative pour nous aider à faire cette synthèse et ainsi interpréter et schématiser, de façon globale, les aspects des processus mentaux qui sont communs parmi nos répondants.

Pour faire l'analyse des données générales, nous avons, d'une part, utilisé les logiciels NVivo et RQDA pour faire des requêtes de recherche et de fréquence de mots afin de synthétiser la pensée de l'ensemble des répondants. Nous avons aussi procédé à des requêtes matricielles pour interpréter les liens potentiels forts entre certains éléments codifiés portant sur des concepts précis. D'autre part, la compilation des données dans les différents tableaux des résultats individuels présentés au chapitre V nous a permis de faire des calculs indicatifs qui aident à interpréter la récurrence de certaines données entre elles. Ces calculs nous donnent ainsi un point de vue imagé qui nous permet de faciliter l'interprétation des données et cibler les faits saillants qui permettent d'infirmer ou de confirmer notre hypothèse de recherche.

Dans ce chapitre VI, nous allons d'abord aborder la structure de présentation de l'analyse générale ainsi que la chronologie du processus. Cette structure suit le même ordre de présentation que les cas présentés au chapitre V afin de garder une cohérence en lien avec les 7 étapes de construction des entretiens. Ensuite, section par section, nous abordons les thèmes suivants : 6.2) la définition générale du leadership, tel qu'exprimée par les répondants, à partir des termes les plus fréquents qui sont utilisés pour le définir ; 6.3) les éléments importants de leur identité managériale qui ressortent

par rapport à la manière dont ils pensent être perçus comme manager ; 6.4) la variance dans l'intensité de la colère ressentie par eux lors des incidents critiques ; 6.5) les mécanismes de défense conscients qui sont récurrents chez l'ensemble des répondants ; 6.6) les stratégies de *coping* qui sont récurrentes chez l'ensemble des répondants ; 6.7) la synthèse des réflexions sur les origines infantiles de la colère ; et 6.8) la présentation de données supplémentaires qui permettent d'avoir davantage de profondeur dans l'analyse interprétative des données. À la fin de ce chapitre, nous présentons la synthèse de l'analyse générale des données afin de présenter les faits saillants qui sont pertinentes pour la discussion des résultats au chapitre suivant.

## **6.1 LA STRUCTURE DE L'ANALYSE GÉNÉRALE**

Le sujet central autour duquel se construit cette thèse est la gestion de la colère par un manager dans un contexte où il veut exercer du leadership. Dans le cadre conceptuel, nous étudions ce qui se trouve en amont du moment où le manager chinois exerce du leadership dans un contexte où de la colère a été ressentie à la suite d'un incident critique. La structure de présentation des données et de leur analyse suit la structure générale des questions posées lors des entretiens semi-dirigées. Nous considérons que cette structure permet de respecter une logique cohérente, tant avec la séquence chronologique des événements qu'avec la séquence théorique du processus de gestion de la colère (Gross, 2001) et celle de la théorie psychoévolutive des émotions (Plutchik, 1995 ; Drews, 2007).

### **6.1.1 La présentation de l'analyse générale du contenu des entretiens**

Nous débutons l'analyse par la définition du leadership exprimée par les répondants. Lors des entrevues, il s'agissait de la première question qui leur fut posée. Elle permettait d'évacuer les concepts préconstruits chez les individus, lesquels étaient généralement préparés à l'avance par eux avant les rencontres car ils savaient le sujet de la recherche portant sur leur leadership. Ensuite, nous enchaînons avec l'identité

managériale perçue. Cette identité est au cœur des angoisses et des désirs liés à l'image de leader et à la capacité d'exercer du leadership. Par la suite, nous abordons l'aspect de la colère et la manière dont elle a été ressentie à la suite d'un incident critique. Nous investiguons alors les impacts de l'intensité de cette colère sur les réactions, les perceptions, les interprétations et les comportements des répondants. Puis, nous passons en revue les mécanismes de défense, suivis des stratégies de *coping*. Ces deux composantes théoriques sont les éléments centraux de la manière dont se comportent les répondants dans une situation où ils tentent de contrôler leur colère. Finalement, la découverte de certains liens nous amène à diverses données complémentaires et pertinentes venant apporter un éclairage particulier à l'analyse selon différentes dimensions que sont : le temps, le genre et les tranches d'âge des répondants. L'analyse de ces dimensions permet d'interpréter si certains facteurs influencent ou non les concepts étudiés.

L'analyse des données fut un exercice fastidieux qui a demandé du temps et de la minutie pour compiler efficacement et de manière fiable des données issues de répondants indépendants entre eux. Elle permet, toutefois, de préparer la discussion ultérieure des résultats puisque de nombreux éléments présentent beaucoup de profondeur, ce qui nous aide à mieux comprendre le phénomène. La récurrence et la fréquence des mots dans les définitions et les descriptions données par l'ensemble des répondants de l'échantillon supportent les interprétations produites grâce à cette analyse. Des extraits plus ciblés sont présentés afin d'illustrer nos propos. Nous présentons aussi les calculs indicuels ainsi que les graphiques qui font ressortir certaines tendances, lesquelles facilitent l'interprétation générale des données qui en découle et supporte davantage la solidité des conclusions apportées.

### **6.1.2 La chronologie du processus**

La représentation de la chronologie des événements, entre le moment où un incident critique survient et le moment où le leadership est exercé, est très utile pour comprendre de quelle façon la colère est ressentie et comment les mécanismes et les stratégies

s'activent. Cela permet aussi de relativiser les impacts de ces mécanismes et stratégies avec l'identité managériale et l'objectif d'exercer du leadership.

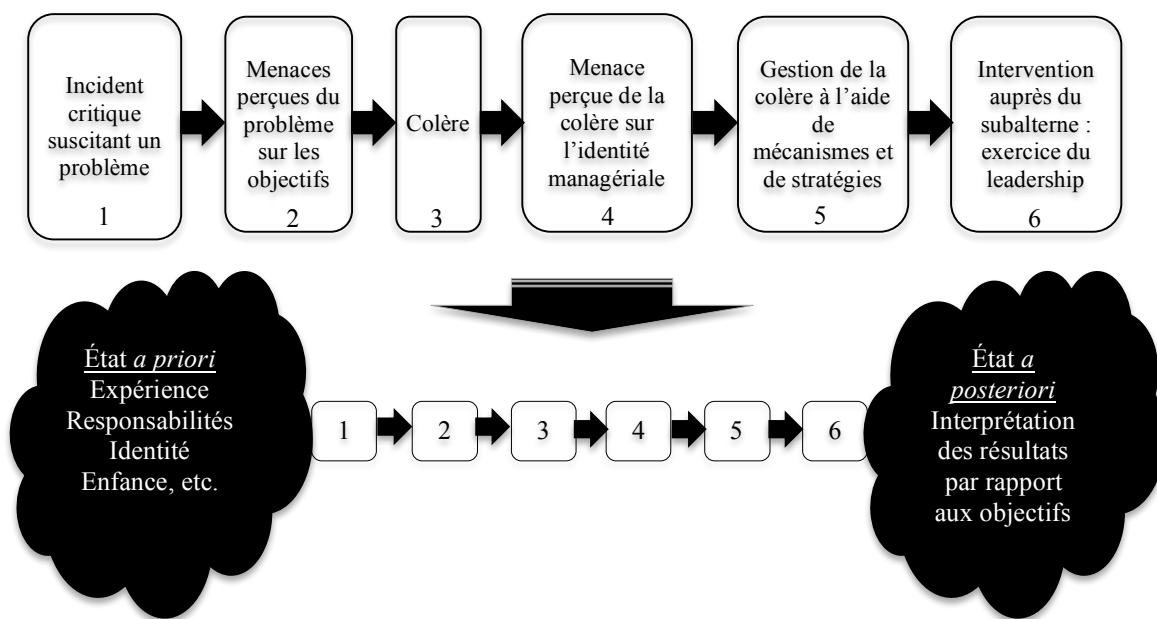
Comme nous l'avons vu dans les cas du chapitre V, quand les répondants sont en colère et qu'ils expriment cette colère directement, leur premier réflexe est de vouloir s'exprimer. La colère exprimée et dirigée contre l'objet de cette colère est une tentative pour calmer les angoisses vécues intérieurement et pour contrôler la situation en exprimant une forme d'autorité. La durée de ce processus est alors très rapide. Par contre, quand les répondants sont en colère, mais qu'ils veulent exercer une forme de leadership auprès de leur subalterne, leur objectif premier est de gérer cette colère afin de ne pas l'exprimer. Ils craignent les impacts négatifs de cette colère, tant sur leur relation avec le subalterne que sur leur image de manager et de leader. C'est cette dernière facette que nous étudions en profondeur.

Les étapes du processus de gestion de la colère débutent lorsque l'incident critique pose un problème jugé menaçant pour le manager. Ce dernier ressent alors une colère d'une intensité variable. Cependant, puisque cette colère est aussi jugée menaçante pour eux, ils en ressentent alors une angoisse qui active des mécanismes de défense et des stratégies de *coping*. Une fois que le manager juge que sa colère est suffisamment gérée et contrôlée pour préserver son identité managériale et sa relation avec le subalterne, il s'adresse alors à lui de manière à l'influencer vers ses objectifs, exerçant alors la forme de leadership qu'il croit être juste et appropriée.

Ce schéma est construit à partir de la reconstitution des éléments fournis par les répondants. Tel que décrit dans le chapitre IV sur la méthodologie, les répondants ne donnaient pas toujours le récit des événements dans l'ordre exact dont ils se sont déroulés. Puisque les entretiens semi-dirigés permettent de revenir sur les sujets ou sur certaines informations, il fut suggéré aux répondants de revenir sur certaines parties du récit afin de donner un maximum d'information sur le processus interne vécu, selon les souvenirs conservés de l'événement. De plus, pendant les entretiens et à leur suite, le chercheur a dessiné divers croquis afin de mieux visualiser le processus, de bien le

guider pendant les entretiens et de s'assurer de ne rien oublier. À la Figure 6.1 se trouve le schéma de la chronologie de ce processus.

**Figure 6.1 : Schéma de la chronologie du processus**



Notre cadre conceptuel de la Figure 3.1 nous présentait un processus en 5 étapes dans sa partie supérieure. Ces étapes s'inspiraient des étapes de la théorie psychoévolutive de Plutchik (1995) et du modèle construit par Drews (2007), tel que nous l'avons vu au Tableau 3.4, sur le plan théorique, et au Tableau 3.5, sur le plan pratique pour notre thèse. Par contre, les données sur le terrain ont fait apparaître une étape intermédiaire supplémentaire qui n'existe pas dans notre cadre conceptuel. Cette étape s'insère après l'apparition de la colère. Elle correspond à la menace perçue par le manager qui voit dans la colère ressentie une menace envers son identité de leader. Ainsi, nous obtenons maintenant un modèle en 6 étapes. Nous discuterons plus loin comment nous interprétons la présence de cette étape dans le processus mental du manager chinois de notre échantillon. Nous nous concentrerons ici à mettre en évidence le schéma de la séquence du processus qui semble ressortir de nos entretiens.

Deux sections viennent s'ajouter à cette séquence. L'une se situe en amont du processus et l'autre en aval. Celle en amont porte sur la situation préalable à l'incident critique. Le

manager, lorsque survient un événement, possède un bagage intérieur qui a une influence sur l’interprétation de l’incident : son expérience, ses compétences et ses connaissances, son état d’esprit, sa position hiérarchique, ses tâches et ses responsabilités, son passé, etc. Nous avons abordé plus particulièrement les origines infantiles de cette colère puisque c’est un aspect que permet l’approche psychodynamique que nous utilisons. Cette approche est utile dans la mesure où les répondants ont pu reconstruire les événements gardés en mémoire. Ainsi, elle nous permet de faire l’analyse des processus mentaux qui surviennent quand le manager que nous interviewons est confronté à la situation qu’il décrit comme un incident critique. Elle nous permet aussi de mettre en lien l’expérience personnelle passée, l’identité managériale, la définition personnelle du leadership, l’influence de l’éducation parentale et des autres personnes influentes ayant agi comme modèles comportementaux. Ce sont autant de facteurs qui influencent la perception des impacts de l’incident critique problématique par le sujet. Ces facteurs influencent l’intensité de la colère ressentie et, indirectement, influencent alors les mécanismes et les stratégies utilisés.

L’autre section se situe en aval du processus. Nous sommes conscients que cette recherche demande aux répondants de fournir des informations sur un processus mental qui a eu lieu dans le passé. Le récit donné des événements est en fait la reconstruction de l’interprétation de ce qui s’est réellement passé. La recherche ne tente pas d’analyser la gestion de la colère réelle vécue, mais de voir si certains éléments sont récurrents dans le récit des répondants par rapport à ce qu’ils pensent avoir vécu, la réalité reconstruite des sujets étant en fait la « réalité » avec laquelle leurs processus mentaux actuels se réfèrent. La partie en aval est importante dans le processus parce que d’une part, c’est la partie réelle dans laquelle se retrouvent le moment de notre investigation (l’interprétation *a posteriori* des événements). D’autre part, le processus de gestion de la colère avait pour but d’exercer du leadership et d’obtenir des résultats futurs à l’incident critique. Nous jugeons que l’estimation des conséquences de leurs comportements fait partie du processus, c’est-à-dire celles qui sont postérieures à leur intervention comme leader.

Pour résumer, la partie centrale du schéma présenté à la Figure 6.1 est représentative de l’ensemble des étapes recensées auprès des répondants interviewés individuellement. La

partie en amont regroupe les facteurs intrapsychiques qui ont influencé le processus *a priori* tandis que la partie en aval regroupe l'estimation des conséquences *a posteriori* qui influencent consciemment leurs comportements durant le processus. En somme, si les événements, la situation et les personnes en cause influencent les éléments de l'incident critique, les managers chinois interviewés ont des facteurs antérieurs à l'événement qui influencent leurs comportements à chacune des étapes du processus.

Il en est de même des pensées conscientes des conséquences postérieures de l'impact de leur colère sur leur identité managériale et sur les objectifs visés. Si les composantes des étapes du processus diffèrent d'une personne à l'autre, l'ordre des étapes est similaire chez tous les répondants. Il ne faut pas s'étonner si cet ordre suit celui décrit par la théorie (Drews, 2007 ; Gross 2001) puisqu'il s'insère dans notre cadre conceptuel présenté à la Figure 3.10 et dans les étapes de la construction du canevas de questions des entretiens semi-dirigés. Par contre, nous observons que cet ordre n'est pas totalement similaire et qu'une étape additionnelle est apparue. La Figure 6.1 a pour objectif de nous aider à nous positionner visuellement par rapport aux éléments que nous allons présenter dans les sections qui suivent et nous aider à comprendre les subtilités qui existent dans la différence entre les modèles théoriques et ce que nous avons obtenu comme données sur le terrain.

## **6.2 LE LEADERSHIP**

### **6.2.1 La mise en contexte des données sur le leadership**

Dans le chapitre II sur la revue de la littérature, nous avons présenté la définition du leadership la plus actuellement reconnue. Néanmoins, nous voulions obtenir la définition personnelle des leaders étudiés afin de savoir si celle-ci correspond, de manière générale, à la définition que nous avons préalablement présentée pour cette thèse. Cette définition personnelle fut demandée lors de la collecte de données.

Au cours des entretiens, la question portant sur la définition personnelle accordée au leadership fut posée dès le départ. Nos répondants ont une définition du leadership qui

est autant dictée par leur compréhension personnelle du phénomène que par les courants de pensées issus de la culture chinoise. En posant la question : « *Quelle est votre définition personnelle de ce qu'est le leadership ?* », nous pouvions obtenir dès le départ des entretiens la forme de leadership souhaitée lorsque survient un incident critique ayant fait ressentir chez eux de la colère. De plus, on s'assurait de garder l'entretien axé sur le thème du leadership en contexte de gestion lorsque venait le temps d'exprimer le récit d'un événement.

### 6.2.2 Les définitions du leadership fournies par les répondants

Au cours des entretiens, chaque répondant a donné sa définition personnelle du leadership. Les définitions qui ont été obtenues et transcrites dans les *verbatim* se retrouvent dans le Tableau 6.1 que voici :

**Tableau 6.1 : Les définitions du leadership fournies par les répondants**

Répondants	Extraits
M. Bái	« <i>Il faut essayer de mieux connaître les employés. (...) Mais je me souviens que dans les livres, ils nous enseignent ce qu'on doit faire pour être une personne plus efficace.</i> » ; « <i>Même si on ne peut pas aider [les subalternes], on peut faire en sorte qu'ils sentent qu'on se préoccupe d'eux.</i> » ; « <i>Il ne faut pas prendre les problèmes aux travail trop personnels et que cela deviennent plus tard un plus gros problème interpersonnel.</i> »
M. Bì	« <i>Le leadership, c'est du charisme personnel. C'est lié aux compétences professionnelles, aux habiletés et à l'expérience sociale. Par contre, la façon chinoise de répondre serait de dire que tout cela n'a pas de relation directe avec le leadership.</i> » ; « <i>En tant que leader, il faut initier la conversation et demander [aux employés] s'ils ont besoin d'aide ou s'il est possible de les aider à résoudre un problème. [Le leader] doit mettre son énergie à cette tâche.</i> » ; « <i>J'y crois à [ce que je viens de donner comme définition]. C'est pourquoi je m'assure de faire ainsi et d'essayer de faire bouger les gens autour de moi selon ce que je crois : avec bon cœur, des bonnes pensées et la bonne attitude pour les influencer.</i> »
Mme Bōluó	« <i>Le leadership, c'est différent. Selon moi, il faut être facile à vivre. Il faut aussi organiser les tâches et les besoins de l'équipe afin d'atteindre les objectifs de la compagnie.</i> » ; « <i>Communiquer est très important. Être honnête aussi.</i> » ; « <i>Parce qu'il faut se mettre dans la position des employés (...), communiquer avec eux et les aider à comprendre leur patron.</i> »
M. Cāng	« <i>Si tu as une bonne relation avec tes employés, cela va t'aider.</i> » ; « <i>Normalement, pour un homme d'affaire, être ouvert à développer de l'amitié va mener à la richesse ; se chicaner n'est jamais le premier choix à faire.</i> » ; « <i>Quand les chinois veulent dire que quelque chose n'est pas bon, ils ont une centaine de façons pour l'exprimer.</i> »
Mme Cǎoméi	« <i>Le leadership, c'est de faire terminer le travail à temps, encourager les employés et les influencer.</i> » ; « <i>Être ami avec eux.</i> » ; « <i>Il faut les aider à se sentir dirigés. Puis gérer ses émotions. Pouvoir réchauffer leurs cœurs, calmement. Peut-être</i> »

	<i>même tenter de leur faire aimer leur travail. »</i>
M. Chéng	« Le leadership, selon moi, c'est plus comme de l'amitié. Un peu comme quand tu gères ta relation avec de vieux amis. Il faut transférer ce type de relation dans la relation entre le patron et les employés. » ; « Faire confiance envers les uns et les autres est l'une des choses les plus importantes. Parce que si tu ne fais pas confiance à quelqu'un, tu ne feras rien avec cette personne. Mais si tu lui fais confiance, tu peux faire n'importe quoi. Tu peux la laisser faire n'importe quoi. » ; « Parce que c'est la façon de faire : même si ce n'est pas ta responsabilité [de faire la tâche], tu dois [la faire] quand même. »
M. Chì	« En tant que leader, quand tu gères une entreprise, il faut que tous ceux qui travaillent pour toi prennent leurs responsabilités et ne soient pas négligents. Tu dois faire les choses toi-même pour comprendre l'autre côté de la médaille. Comme une leçon. Cela donne une bonne expérience. » ; « En tant que leader, tu vas faire des erreurs de gestion directes et indirectes. Par exemple, une responsabilité indirecte, c'est quand tu n'as pas bien géré ni vérifié les choses à temps. » ; « Quand il découvre un problème, le leader doit savoir pointer tout de suite ce qui ne va pas. » ; « Ce type de style de gestion, où le leader est supporté et suivi par les autres, c'est une façon commune de gérer en Chine. Parce qu'en Chine, il faut savoir faire avancer les choses démocratiquement. Et la démocratie, c'est de demander l'opinion de tout le monde et de donner à tout le monde la chance de parler. » ; « Le leadership nécessite une forme d'art liée à l'intelligence pour ne pas se mettre en colère. » ; « En fait, c'est cela être un leader : si tu dois prendre un pas en arrière, tu le fais. Avoir une main de fer dans un gant de velours ; utiliser une attitude douce pour stimuler les gens. »
M. Cuì	« Un leader doit avoir de fortes habiletés organisationnelles, des compétences d'affaires et de réflexion. » ; « Un bon leader doit suivre les principes de base, être très familier avec son entreprise et être en mesure de prendre en charge les événements fortuits. Il est capable de prendre des décisions et de trouver des solutions rapidement. (...) Il doit être une personne honnête qui a de bonnes valeurs. Il a besoin que [ses subalternes] travaillent et fassent bien leur travail. » ; « Toutefois, en tant que leader, si tu n'as pas l'expertise, tu ne peux pas bien faire ton travail. »
M. Dān	« Un bon leader tient sa parole et ses comportements sont en avance d'un pas sur les autres. Tu dois garder toute ta tête et être reconnu, compris et supporté par tes gens. Alors tu peux bien faire ton travail. Si les gens travaillent bien, tu dois les complimenter et les encourager ; pour leurs erreurs, tu dois savoir les aborder de la bonne façon pour les critiquer afin de les guider. Quand ils sont dans le trouble, tu dois tenter de les aider ou, à tout le moins, partager avec eux leurs problèmes. » ; « [Le leader] doit être bien intégré dans le groupe et suivre les règles. Il doit faire en sorte que les gens collent bien ensemble. » ; « Si [le leader] ne s'entend pas bien [avec ses subalternes], cela débute mal et des difficultés risquent de survenir, ce qui fait qu'il sera difficile de leur faire faire ce qu'il y a à faire. »
M. Diàn	« Premièrement, le leadership n'est pas d'avoir du leadership pour avoir du leadership. Le leadership c'est d'atteindre un objectif. C'est quoi l'objectif de l'organisation ? [Deuxièmement], (...) le leadership c'est quand le leader utilise les autres de manière efficace pour atteindre ses buts. (...) Troisièmement, le leadership est autant une science qu'un art. Pour la science, (...) cela veut dire qu'il existe plusieurs outils et méthodes pour atteindre tes objectifs. Par contre, les employés et les employeurs ne sont pas des machines. [Il faut en tenir compte]. Dans ce cas, le leadership est un art. » ; « [Le leader] doit prendre soin de sa fonction. Il ne peut pas s'occuper de toutes les petites choses. »
M. Fěn	« Je pense qu'un bon leader, tout d'abord, doit guider son entreprise correctement. Ensuite, il doit s'intégrer à l'équipe et la coordonner. Puis, je pense qu'il doit aussi contrôler les règles et les fonctionnements des opérations de l'entreprise. » ; « Je pense qu'il y a aussi deux autres points [par rapport au leader] : la détermination

	<i>et sa facilité à s'entendre avec les autres. »</i>
Mme Gānzhè	« Je pense que le leadership c'est un manager qui maîtrise ses compétences et qui mène un groupe de gens ayant différentes expériences afin d'atteindre des buts. Un leader doit faire preuve de sagesse, utiliser son temps, son énergie et son savoir en les combinant ensemble. Si, à la fin, cette personne est capable de faire faire ce qu'elle veut, je pense que cela teste si la réponse est bonne ou pas ; si le ratio de réponses positives augmente. Cela peut améliorer le leadership. »
M. Hè	« En général, le leadership c'est [3 choses] : être en mesure de se connaître et de connaître les autres ; être honnête ; être le manager. Puisque tu contrôles ton département, tu dois savoir quelles sont tes compétences. » ; « En Chine, et spécialement en Chine, tu dois avoir une très bonne relation avec les autres. Ce que nous pensons, parfois, nous n'allons pas le dire. Nous pouvons parler de la famille ou de d'autres problèmes, mais c'est si tu es proche des autres. » ; « Le leadership chinois, c'est de faire confiance [aux employés]. Il faut leur permettre d'être transparents, de les écouter et de les laisser faire. [Le leader] doit analyser ce qui est correct ou pas de faire. »
M. Hēi	« Selon mon expérience, un bon leader doit d'abord être une personne très gentille. Il doit être juste envers tout le monde. S'il dit à quelqu'un qu'il n'a pas bien fait son travail, il doit trouver un exemple concret et non pas seulement dire que la personne n'est pas bonne. » ; « Il faut connaître qui sont les gens qui travaillent pour toi. Par exemple, [savoir] ce qu'ils aiment faire. » ; « Avoir de bonne relations. Crée de bonnes conditions de travail. » ; « Il faut d'abord s'examiner soi-même. Travailler fort et efficacement. » ; « Une autre chose est d'être capable de demander à la bonne personne de trouver la solution. Si on fait cela, c'est un bon exemple pour les gens dont on est le leader. Faire en sorte que s'il y a un problème, qu'ils n'hésitent pas à parler à leur patron. »
M. Hóng	« Le leadership c'est quand une personne qui a une vision peut inspirer un groupe de gens ; faisant en sorte que ces gens vont le suivre pour accomplir cette vision. » ; « Il y a beaucoup de qualité chez un leader. Une des qualités est que tu dois avoir une vision. La seconde qualité est d'être capable d'inspirer les autres. La troisième qualité est d'être vraiment capable de communiquer efficacement. Beaucoup de personnes sont très intelligentes, mais elles ont de la difficulté dans leurs rencontres parce qu'elles ne sont pas capables de communiquer leur message du sommet vers la base. » ; « Le coaching peut aider. Apprendre des autres leaders aussi. » ; « Pour chaque décision, la priorité est d'être gentil. » ; « Si on change trop fréquemment, c'est instable. Il y a un risque de ne pas atteindre les objectifs. Il y a aussi le risque de ne pas être perçu comme un bon leader par ses supérieurs. »
M. Huáng	« La bonne façon [d'être un leader], c'est que tous fassent son travail, observent les processus et trouvent la manière la plus efficace pour l'effectuer. Il faut trouver la meilleure façon d'être efficace dans l'entreprise et faire faire du travail par les autres. Si ce n'est pas possible, il faut donner du support. Il faut communiquer et discuter. Cela prend du temps. Une fois qu'on s'entend sur le principe, il faut ensuite procéder. Il faut avoir les deux prêts en même temps pour pouvoir avancer doucement dans la bonne direction. »
M. Huī	« [Le leader], en tant qu'employeur rationnel, doit être en mesure de prendre du recul et de voir la situation dans son ensemble. » ; « Le leadership n'est pas que le fait du manager, mais aussi de tous les employés. » ; « Le patron ne peut pas tout faire ni tout décider. Il faut espérer que les employés puissent se concentrer sur les enjeux par eux-mêmes et sur leurs conséquences. » ; « Tous doivent être motivés et prendre action par eux-mêmes et pour eux-mêmes. »
M. Jīn	« Le leadership, pour moi, c'est de travailler en équipe, de fixer des objectifs et ensuite d'aller [travailler] avec l'équipe pour atteindre les objectifs. » ; « Je crois qu'il faut arriver à établir un consensus. Une fois la route bien tracée, il faut ensuite suivre les étapes pour la réalisation [des objectifs]. » ; « Quand il s'agit d'une entreprise privée, le patron se voit un peu comme le créateur et comme le père de tout le monde. Ensuite, (...) des relations s'installent avec le temps. Il faut

	<i>aider les gens quand ils rencontrent des difficultés professionnelles. » ; « Je ne crois pas en l'autorité pure pour gérer une équipe, pour être dirigeant ou pour être un leader. C'est vrai qu'il faut trouver un bon équilibre entre l'autorité et le consensus, mais par rapport au leadership, [l'autorité] n'est pas ce qui est le plus important. »</i>
M. Lán	<i>« [Le leadership], c'est de trouver les problèmes, d'aider les gens et de les amener à être meilleurs. De les changer. » ; « Être juste en dirigeant l'équipe. Toujours être au courant du progrès global [des choses]. »</i>
M. Lì	<i>« Un bon leader est celui qui donne ses idées et les politiques de l'entreprise à ses employés. Il les amène à comprendre et à suivre sa direction et sa stratégie afin d'accomplir des objectifs. » ; « Un leader doit avoir certaines habiletés. Il doit connaître les politiques et les lignes directrices du plan de gestion de l'entreprise tout en faisant en sorte que les employés les comprennent, y croient et lui donnent leur confiance. (...) [Le leader] doit aussi être intègre. Il doit s'engager à suivre sa parole envers ses employés. »</i>
Mme Lǐzī	<i>« Dans une entreprise, le leadership veut dire : être le leader, diriger les managers et l'ensemble de la chaîne de production tout en prenant des décisions selon les plans de l'entreprise. [Le leader] motive émotionnellement les subalternes. »</i>
M. Lù (Lv)	<i>« [Le leader] doit définir le but, où il veut aller et développer un plan ou une stratégie claire pour y arriver. Il doit continuellement faire un suivi et amener l'équipe à faire ce qu'il faut faire. Chaque étape est très importante. (...) Donc pour moi, le leadership c'est cela. » ; « [Le leader] doit aussi avoir une vision générale et avoir en tête les intérêts de l'entreprise tout en gardant un équilibre entre ceux-ci et les intérêts des employés et des clients. (...) Les compétences sont importantes de même que la manière de faire les choses. Il faut aussi être persistant. »</i>
Mme Mángguō	<i>« En fait, je mets beaucoup de pression (sur les gens). Par la suite, tout fonctionne mieux qu'avant. Je pense qu'il faut continuer de faire ainsi. » ; « Selon moi, quand je travaille en équipe, je veux que tout le monde se sente content, utile et fasse les choses ensemble » ; « Je pense que nous devons construire une bonne relation » ; « Nous travaillons comme des amis. »</i>
M. Mò	<i>« Je pense qu'un bon leader doit premièrement prendre ses responsabilités. Il doit me donner l'impression de me guider dans la bonne direction pour devenir meilleur. Je souhaite qu'il puisse me donner du pouvoir et qu'il ne me restreindra pas dans mes habiletés ou dans la gestion de ma spécialité. Il est capable d'écouter mes conseils et mes opinions. En même temps, un bon leader peut amener toute l'équipe à être en harmonie et nous faire sentir que nous ne sommes pas ici seulement pour le salaire, mais aussi pour atteindre le même but. »</i>
Mme Mùguā	<i>« [Il faut] être très bon pour s'entendre avec les gens. (...) je pense que tu dois être plaisant. Tu dois être honnête. Je sais que ça ne semble pas très professionnel, mais tu dois avoir du plaisir tout le temps, entre autres dans les moments de colère, les moments malheureux ou les moments qui ne sont pas très agréables ; tu dois être plaisant. Tu dois rendre les gens confortable (...) et les aider à comprendre ce que tu veux qu'ils fassent. » ; « Tu dois faire en sorte que les gens sentent que tu es stable et qu'ils peuvent se fier à toi dans les moments de faiblesse. » ; « À propos du leadership, j'estime que les meilleurs managers doivent avoir une bonne idée de ce dans quoi ils sont bons et être des spécialistes ; que ce soit dans le domaine technique, des ventes ou de la créativité. Ainsi tu deviens leur leader. Plus tard, tu vas trouver que non seulement tu dois gérer les gens pour faire faire le travail, mais aussi pour ceux qui ne le font pas. »</i>
Mme Píngguō	<i>« Selon moi, un leader qui a du succès est celui qui a une vision claire vers où la compagnie s'en va et qui accompli ensuite les choses pas à pas. La productivité est importante. Je pense aussi qu'il faut une bonne communication et une bonne relation avec les employés afin de bien s'entendre avec eux. » ; « Selon moi, si tu sais ce que les autres pensent et que tu le fais avec sincérité, tu peux comprendre leur point de vue. »</i>

M. Pútao	« Il faut essayer d'adapter son message et de communiquer indirectement, poliment, afin que les gens comprennent. C'est pourquoi les chinois ou les managers vont tenter de ne pas dire ce qu'ils pensent. » ; « Il faut essayer de motiver [les employés]. En cas de difficultés personnelles, il faut se dire que peut-être que leur famille a un problème qui fait qu'ils ne peuvent pas travailler ; que quelques personnes n'ont peut-être pas les compétences pour accomplir leur travail. A la base, il faut trouver les raisons [qui motivent ou pas les gens] et utiliser différentes stratégies. »
M. Qīng	« Un bon leader, peu importe que ce soit dans l'industrie ou que ce soit un officiel du gouvernement, doit tenir compte de ses subalternes. S'il entend qu'un subalterne a fait quelque chose de mal, il ne doit pas prendre de décision tout de suite, mais il doit investiguer pour être sûr de bien connaître la situation. Ceci peut l'aider à mieux comprendre tous et chacun et, ainsi, s'assurer de bien s'entendre avec tout le monde. Quand il a un conflit avec un subordonné, il ne doit pas devenir le médiateur entre qui a tort ou a raison, mais plutôt s'assurer que chacun continue de faire les choses correctement ou corriger ce qui n'a pas bien fonctionné. » ; « Un bon leader est censé être polyvalent et versatile. Il est censé tout savoir et avoir une personnalité très ouverte et extravertie. » ; « Au fur et à mesure que le temps passe, un bon leader ne devrait pas avoir du ressentiment. Il doit apprendre à accommoder les autres. Les autres peuvent ne pas le comprendre s'il se met en colère. Si, au contraire, ils te comprennent, ils t'inviteront pour prendre un verre. Sinon, [le leader] doit prendre l'initiative, expliquer ses motifs et aider les autres à comprendre la situation. Et pour être heureux à nouveau, c'est à lui d'inviter à prendre un verre ensemble. »
Mme Shíliú	« Un leader qui a du succès a plusieurs personnes qui le supportent et le suivent. » ; « Je pense que c'est difficile de construire des relations de confiance en Chine. Si les gens te suivent, c'est parce que non seulement tu les aides dans l'entreprise, mais aussi parce que tu les aides dans la vie. » ; « [Également], se préoccuper que tes employés obtiennent de très bons résultats ». »
Mme Shízi	« Un bon leader connaît son personnel et sait qui fait quoi. Il sait dans quoi les gens sont bons. Il utilise les gens pour qu'ils fassent les choses qu'ils sont capables de faire. Il les prépare aussi pour le développement de leur carrière. » ; « [Un leader] doit avoir en tête ce dont les employés ont besoin. Ils ont aussi besoin d'être guidés. » ; « [Le leader] doit être préoccupé de ce qu'il y a à faire et superviser chaque personne pour être sûr que les choses soient faites à temps. » ; « [Le leadership] c'est d'offrir des opportunités au travail. C'est d'observer les gens par rapport à leurs compétences. C'est aussi de leur parler et de les aider à se développer dans ce dans quoi ils sont moins bons. ».
Mme Táozi	« [Le leadership], c'est de vouloir faire quelque chose et d'être d'abord capable de bien le faire soi-même (...) et d'avoir une vision globale de la situation ; ses causes et ses effets. » ; « Il ne faut pas blâmer les gens devant les autres. » ; « Quand tu essaies de convaincre [les gens] à un plus haut niveau, tu dois avoir [en tête] davantage d'information et quand tu parles à tes employés, tu ne peux pas leur dire comment tu te sens. ».
M. Tiān	« [En tant que leader], tu dois très bien connaître le domaine qui est sous ta responsabilité de gestionnaire, ce qui inclut les aspects techniques et professionnels. Quand tu organises les tâches pour tes subordonnés, tu dois savoir ce que tu veux qu'ils fassent. Tu dois en avoir une idée très claire et être capable de le faire par toi-même très bien. » ; « Comme leader, si tu as travaillé ensemble pendant plusieurs années, il est normal de développer des sentiments d'affection, ce qui fait que chacun se sent comme dans une famille. Je crois que pour une entreprise, si les leaders et leurs subalternes se sentent ainsi, l'entreprise connaîtra du succès. » ; « [Le leader] ne peut pas toujours se fier seulement qu'à ce que les gens lui disent. [Il doit] aller vérifier par lui-même les causes derrière ce qui se passe. »
Mme Xiāngguā	« Selon mon point de vue, un bon leader est capable d'accomplir son travail de très

	<p>bonne façon. En même temps, chacun à un style différent. Les résultats peuvent varier, mais selon ces résultats, il est possible de voir les habiletés du leader. À différents styles, différents effets. » ; « [Le leader] doit avoir un certain charisme, des connaissances générales et de bonnes valeurs. S'il n'a pas de bonnes valeurs, il ne prendra pas conscience des choses adéquatement. » ; « Il doit aussi avoir un grand cœur. Ne pas être calculateur. Avoir de la sympathie pour les autres. Si tu n'as pas de sympathie, et que tu n'as pas d'émotion pour les autres, cela ne fonctionnera pas. » ; « Il faut travailler ensemble. Éviter les conflits. » ; « Si je ne peux pas m'arranger pour que mes subordonnés fassent le travail, comment puis-je être un leader ? »</p>
Mme Xīguā	<p>« Autrefois, la relation entre le leader et ses subordonnés était comme celle entre des parents et leurs enfants. C'était assez similaire. Maintenant, avec les grandes entreprises à Shanghai, tout a changé. Le focus est maintenant sur des relations de partenariat. » ; « Le second point, c'est le focus sur la coopération. Cela veut dire que nous sommes partenaires et que chacun doit aider les autres. Peu importe que ce soit le leader ou ses subordonnés, ils ont besoin du support de chacun. » ; « En tant que leader, tu te dois de très bien savoir faire les choses. » ; « Puisque le leader a des habiletés, il doit coacher [ses subalternes]. » ; « Plus le leader devient mature, plus il doit contrôler ses émotions et son attitude. »</p>
Mme Yēzi	<p>« Je pense que le leadership, c'est quand une personne influence d'autres personnes pour atteindre des objectifs, pour faire ou ne pas faire des choses. » ; « Je pense que la première chose à quoi un leader doit penser, c'est d'avoir des objectifs clairs pour le travail, les tâches et les projets. Il doit avoir une image claire vers où il veut mener son équipe. C'est le premier point. Le second point, le leader doit connaître les intérêts des membres de son équipe, ce qu'ils veulent et ce qui est important pour eux. Le troisième point, il doit savoir comment communiquer avec les autres. Un leader doit avoir des aptitudes pour communiquer (...) et parfois persuader les autres. Finalement, parfois, le leader doit être dur. Il y a des situations où le leader ne peut pas toujours être très gentil. Il doit alors être dur. »</p>
M. Yín	<p>« Le leadership c'est la connaissance de l'art de diriger des subalternes. » ; « Un bon leader doit être déterminé. En même temps, il est capable d'écouter l'opinion de ses subalternes. Ensuite, il utilise diverses façons pour manipuler les gens afin d'atteindre son but. C'est cela un bon leader. » ; « [Le leader] utilise différentes approches et une variété de façons. » ; « Un leader doit, dans le fond, être tolérant et ne pas être trop en colère. » ; « Quand tu es un leader, tu dois endurer ce qui se passe. » ; « En tant que leader, tu vas rencontrer toutes sortes de situations. Quand quelque chose arrive, tout de suite, tu dois rester calme. » ; « Dans une équipe, si tu es incompris de la majorité, ce n'est pas bon pour toi. Cela ne va pas aider à intégrer doucement les tâches à faire. »</p>
Mme Yīngtáo	<p>« Si le management, c'est de bien faire les choses, le leadership c'est de faire les bonnes choses. Tu dois établir des objectifs pour la compagnie. Si ce sont les ventes, tu dois coacher [tes employés]. (...) Tu dois les orienter et les mettre sur la bonne voie. » ; « [Le leader] doit aussi avoir une vision de la compagnie, du marché et être en mesure de très bien comprendre les différentes personnalités parmi ses employés. Il doit penser correctement et comprendre ce que chacun veut : les actionnaires, les clients, les fournisseurs, etc. Il faut faire ce qu'il faut pour que les interactions aillent mieux. »</p>
Mme Yòuzi	<p>« [Le leadership], c'est de bâtir la confiance. D'avoir une très bonne communication, de déléguer de manière très claire ce qu'il y a à faire et de tenter d'aider [les subalternes] quand ils ont des problèmes. » ; « Quand [le leader] est là, les gens doivent le regarder et se sentir confortables. Quand ils tentent de [lui] parler, [le leader] doit rendre le tout confortable. »</p>
M. Zǐ	<p>« Un leader doit avoir un contrôle « macro » et être capable de saisir une situation dans son ensemble par rapport à son domaine » ; « Être capable de régler des problèmes spécifiques est ce qui fait des gens de bons leaders » ; « Un bon leader n'est pas prêt à cause de ses études, mais à cause de sa pratique. » ; « Une des</p>

	<p><i>conditions de base est de prendre ses responsabilités envers ses propres gens. » ; « En tant que leader, tu dois avoir une grand cœur et ne pas tout prendre personnel » ; « Les gens qui ont du ressentiment n'ont pas un très bon leadership. »</i></p>
M. Zōng	<p><i>« À mon avis, un bon leader, dans un groupe, c'est celui qui va devant et qui guide. Qui dirige les gens et fait en sorte qu'en ensemble, ils puissent accomplir quelque chose. » ; « D'abord, [le leader] doit avoir des compétences, incluant celles liées à la gestion. Il doit aussi connaître la société de façon large et complète. (...) Ensuite, comme habileté, il doit utiliser les compétences qu'il a apprises de manière à les intégrer à sa gestion. Puis, au niveau de l'attitude, s'il est une bonne personne avec les bons comportements, alors il sera capable de bien utiliser ses connaissances. » ; « [Pour le leader], je dirais être une bonne personne avec un bon caractère. D'une part être équitable dans ce qu'il fait. D'autre part, en étant juste avec tout le monde, peu importe leur position [dans l'entreprise]. » ; « Tant et aussi longtemps que tu restes équitable et juste, après un certain temps, les gens te feront confiance. Quand tu auras à traiter un problème, ton style sera reconnu par les autres. Ils te feront confiance. Ils partageront l'information avec toi, laquelle information sera plus précise et, alors, plus utile. »</i></p>

Outre l'intérêt théorique lié au contexte de gestion que nous investiguons, nous voulions obtenir des données portant sur l'objectif final voulu derrière la gestion de la colère. Une fois compilées dans les logiciels d'analyse, ces données permettent de faire une requête pour rechercher les mots clés ainsi que leur fréquence dans le récit de l'ensemble des répondants. Nous retrouvons dans la sous-section suivante la démarche analytique pour reconstruire une définition synthèse générale qui regroupe, en une seule, les définitions du leadership fournies par les répondants de notre échantillon. Elle a été construite à partir des mots clés récurrents qui composent ces définitions individuelles.

Nous voulons également comprendre les différentes dimensions communes qui composent la définition du leadership à laquelle les managers de notre échantillon adhèrent et leurs liens avec l'identité managériale. Nous voulons aussi investiguer l'impact qu'elles ont dans la manière dont les processus mentaux pour gérer la colère s'activent chez la personne.

### 6.2.3 L'analyse des données générales sur le leadership

En effectuant une requête dans Nvivo pour faire l'analyse de la fréquence des mots portant sur l'ensemble des définitions donnée sur le leadership, les mots suivant sont

ceux qui apparaissent le plus souvent et dans cet ordre (mots dont les synonymes ou les significations similaires apparaissent dans au moins 80% des entretiens) :

- 1- *Leader*
- 2- *Bon*
- 3- *Gens*
- 4- *Besoin*
- 5- *Savoir*

Les définitions fournies tournent donc beaucoup sur leur opinion, laquelle mentionne qu'un bon leader connaît les besoins des gens avec qui il est impliqué (les besoins portent autant sur les subordonnés que sur ceux de l'organisation) et que pour cela, il doit être en mesure de communiquer les bonnes choses (les mots « *Correct* », « *Important* » et « *Choses* », de même que les mots « *Faire* » et « *Travail* » reviennent assez souvent également).

Pour le mot « *Gens* », il y a souvent le mot « *Employé(s)* », le mot « *Subalterne(s)* » ou l'expression « *les autres* » qui apparaît quand ils sont plus spécifiques sur le leadership d'un manager. Les mots « *Intérêts* », « *Problèmes* », « *Difficultés* » ou « *Préoccupations* » sont souvent utilisés pour parler des « *besoins* ». Puis, le verbe « *Connaître* » et l'expression « *Tient compte* » peu parfois remplacer le mot « *Savoir* ». Si on regroupe ces mots ou expressions qui ont une signification similaire pour nos répondants, nous obtenons ainsi une définition dont la présence des mots et expressions couvre 80% à 100% de nos répondants.

Nous constatons aussi que les termes « *Leader* » et « *Leadership* » apparaissent dans divers contextes précisant l'importance de la communication, de la relation entre les personnes et de la responsabilité liée aux tâches. Spontanément, les propos exprimés par les managers mentionnent régulièrement que la définition fournie porte sur un « bon » leader (« *A good leader* » en anglais).

Tel qu'observé au Tableau 6.2, la définition formulée comporte la plupart du temps une connotation positive de ce que doit être un leader. Les répondants font souvent des liens entre ce qui est un « bon » leader ou du « bon » leadership en fonction de l'influence obtenue sur le groupe (ou l'équipe) ainsi que des capacités personnelles de l'individu.

**Tableau 6.2 : Les extraits d'exemples de la mention de l'expression « *Bon leader* »**

Répondants	Extraits
M. Bì	« ce que je considère être un bon leader et qui se définit ainsi...»
M. Lì	« Un bon leader c'est quelqu'un qui... »
M. Mò	« Un bon leader amène l'équipe à... »
M. Qīng	« Un bon leader est supposé de... »
Mme Shizi	« Un bon leader, d'abord, doit savoir... »
Mme Xiāngguā	«... mon point de vue est qu'un bon leader est capable de... »
M. Yín	« Un bon leader doit... »
M. Zōng	« ...selon moi, un bon leader est, dans un groupe, celui qui... »

On peut synthétiser de la manière suivante une définition qui regroupe les mots les plus courants de la liste ci-haut en reconstituant l'idée générale formulée par l'ensemble des répondants :

***Un bon leader connaît les besoins des gens et sait communiquer adéquatement ce qui est important afin que le travail soit fait.***

Les notions incluses dans cette définition se concentrent principalement sur l'adjectif déterminant qu'il s'agit d'un « bon » leader quand la connaissance des besoins et la communication des tâches à faire s'assure qu'elles soient faites. Dans un contexte de gestion, il semble y avoir un lien fort entre la compréhension des employés et la capacité de communiquer ce qui doit être fait. On y retrouve donc un objectif relationnel (connaître les besoins des employés), un objectif organisationnel (s'assurer que le travail à faire soit fait) et un objectif personnel (être « bon »).

Dans le processus de la gestion de la colère qui est abordée dans cette thèse, il faut considérer cet énoncé synthèse non pas comme un objectif simple (comme il est présenté par Drews, 2007), mais comme étant un ensemble d'objectifs à atteindre par les managers chinois interviewés lorsqu'ils optent pour l'exercice d'un leadership qu'ils jugent constructif. L'objectif d'exercer du leadership, plutôt que d'user d'autorité, se compose alors subtilement de 3 éléments portant sur l'organisation, les relations et la personne elle-même. Puisque les entretiens leur demandaient de donner le récit d'un incident critique au cours duquel ils considéraient avoir exercé du leadership, il n'est

donc pas surprenant que l'objectif derrière le processus décrit ici soit lié au leadership des répondants.

Ainsi, nous pouvons comparer ces données avec celles sur l'identité managériale présent chez eux pour comprendre principalement ce qui se passe quand ils veulent être un « bon » leader, tel que décrit dans leurs définitions. De cette façon, nous pouvons analyser la relation faite dans leurs processus mentaux de ce qui est attendu par rapport à ce qu'ils pensent être comme managers et ensuite faire des analyses et des liens pour interpréter les impacts de cette relation sur la manière de gérer leur colère quand ils veulent exercer du leadership.

## ***6.3 L'IDENTITÉ MANAGÉRIALE***

### **6.3.1 La mise en contexte des données sur l'identité managériale**

Pour faire suite à l'analyse des données sur les notions de leader et de leadership, nous abordons l'aspect de l'identité managériale. Nos répondants expriment souvent des termes portant sur l'importance de certains éléments particuliers lorsque vient le temps de parler de la perception qu'il a de lui-même auprès de ses subalternes et de ses supérieurs. Notre analyse générale est basée sur les données dans le Tableau 6.3.

Au cours des entretiens, la question portant sur leur perception personnelle de leur « identité managériale » n'a pas été directement posée, puisqu'il s'agit d'un concept théorique qui pourrait ne pas être su ou compris comme tel par les répondants. Par contre, il leur fut demandé d'exprimer leur opinion sur ce qu'ils pensent que leurs subalternes perçoivent d'eux comme manager. Nous avons investigué l'image au travail qu'ils perçoivent d'eux-mêmes et non l'image réelle perçue, ce qui est pertinent dans le cadre de notre recherche compte tenu du fait que nous analysons la réalité intérieure des individus et son impact dans leur dynamique psychique pour gérer leur colère.

La question suivante leur fut posée : « *Si la recherche ne portait que sur vous, ce qui n'est pas le cas, et que nous faisions des entretiens auprès de vos subalternes...que pensez-vous que ceux-ci nous diraient de vous, en tant que manager ?* ». Tel qu'expliqué dans la méthodologie, cette question est utile pour comprendre l'image qu'ils perçoivent et qu'ils veulent exprimer d'eux-mêmes concernant leur identité managériale. D'autre part, en comparant leurs réponses, nous voulions aussi connaître la concordance des notions entre la vision qu'ils ont d'eux-mêmes comparée à celle du leadership qu'ils donnaient au début des entretiens.

### 6.3.2 Les aspects de l'identité managériale perçus par les répondants

Lors des entretiens, les répondants ont été questionnés sur la manière qu'ils pensent être perçus, comme manager, par leurs subalternes. Les éléments d'information qui ont été obtenus et transcrits dans les *verbatim* se retrouvent dans le Tableau 6.3 que voici :

**Tableau 6.3 : Les perceptions des répondants sur ce que les autres pensent d'eux**

Répondants	Extraits
M. Báí	« <i>Mon style de leadership est plutôt humble. (...) C'est très facile communiquer avec moi. Je ne suis pas très fort ou agressif.</i> » ; « <i>Même si je ne peux pas toujours aider [mes subalternes], je vais quand même leur faire sentir que je me préoccupe d'eux.</i> »
M. Bì	« <i>[Mon leadership], en chinois, se traduit en 6 mots : bon cœur, bonnes idées et bonne attitude. (...) La bonne attitude c'est de mettre les bonnes idées en pratique.</i> » ; « <i>Je ne me mets jamais en colère au travail avec mes employés.</i> » ; « <i>Selon moi, nous sommes tous égaux et je me dois d'aider [mes subalternes]. Il n'y a pas de niveaux hiérarchiques entre nous.</i> » ; « <i>[Mes meilleures habiletés] sont la coordination et la coopération.</i> »
Mme Bōluó	« <i>Je suis créative, j'ai de l'initiative et je ne pense pas que j'ai besoin de pousser quelqu'un à faire des choses.</i> » ; « <i>Je pense que je suis facile à vivre et orientée sur le travail d'équipe. Pour moi, c'est important d'agir et d'avoir du leadership sur [eux].</i> »
M. Cāng	« <i>J'ai tendance à enseigner à mes employés comment faire les choses. Ils font ce que je leur enseigne et je leur donne un salaire à chaque semaine. Tous les vendredis.</i> » ; « <i>Nous avons une relation comme avec des amis.</i> » ; « <i>Mon style de leadership est très amical. Je suis chinois et le style de management de mes parents vient de leur éducation. (...) Quand je vois mes employés, je les vois comme des amis. Tout le temps. Je prends une bière, un jus ou un verre...aussi souvent que possible.</i> » ; « <i>Je suis très extroverti.</i> » ; « <i>Quand les gens sont nerveux et ont de la pression, je vais toujours essayer de détendre l'atmosphère pour faire en sorte que tous se sentent plus relax.</i> »
Mme Cǎoméi	« <i>Je suis rigoureuse par rapport à mon travail.</i> » ; « <i>J'ai besoin d'un peu de temps pour reconnaître quel est mon niveau de leadership.</i> » ; « <i>Je ne traite pas les gens différemment des autres. (...) Je suis très équitable.</i> » ; « <i>Si nous avons un problème, c'est moi leur leader. (...) Ils me voient comme une amie au travail.</i> » ; « <i>Lorsqu'ils ont besoin d'aide et ne peuvent [exécuter leurs tâches], je les aide comme une amie.</i> »

	<i>Nous pouvons parler avec le cœur en étant honnête l'un envers l'autre. »</i>
M. Chéng	« Je considère que l'amitié, c'est du leadership. » ; « Je pense que la plupart du temps, mes employés me voient comme leur ami. Mais si je ne suis pas satisfait de quelque chose, il m'arrive de dire des mots durs. » ; « Peut-être que [mes subalternes] diraient que M. Chéng est intelligent. Je ne pense pas qu'ils diraient beaucoup de choses négatives [à mon sujet]. Parce que nous sommes de vrais amis. Au bureau, nous n'avons pas d'heures régulières de travail. On peut arriver tard ou partir tôt. Il n'y a pas de problème. La seule chose c'est qu'il faut finir ses tâches temps. Peu importe ni quand ni comment tu les termines : je suis surtout orienté sur les résultats. » ; « C'est mieux d'être ami avec les employés parce que parfois, quand tu leur parles et qu'ils ne sont pas familiers avec toi, ils vont avoir tendance à acquiescer à tes suggestions et à ne pas donner leurs propres idées. Ils vont exécuter ce que tu leur suggères. » ; « Parce que je me préoccupe de l'image de ma compagnie. Je suis aussi inquiet des relations entre mes clients et moi. Je ne veux pas que mes clients pensent que la compagnie ne paie pas attention aux détails. » ; « Je tempère mes émotions et ma colère parce que je pense que c'est lié à mon image de leader. » ; « Selon mon expérience, je divise le leadership en 2 groupes : l'un, plus ancien, qui est très agressif. L'autre, le mien, qui est plus doux. »
M. Chì	« Ma façon de gérer est basée sur la démocratie, la transparence et la collégialité dans la prise de décision. D'abord, la démocratie c'est de toujours écouter l'opinion des autres. Ensuite, j'ai été un leader pour plusieurs années. J'ai pris plusieurs bonnes décisions. Les gens me font alors confiance et trouvent que je suis fiable. Donc d'abord, selon ma personnalité, j'ai la réputation d'être fiable. » ; « J'ai du prestige et j'ai besoin du prestige. » ; « Ensuite, je suis rigoureux avec moi-même. Je veux être un modèle. (...) Je montre qui je suis. Je ne mens pas à mes employés. Je les traite bien avec sincérité. Quand ils ont besoin d'aide, je vais toujours les aider. » ; « J'ai de la sympathie pour les personnes faibles. » ; « En Chine, tu dois prendre soin de tes employés et tu dois te préoccuper du sort des autres. » ; « Se calmer aide à résoudre les problèmes du groupe, ce qui amène le groupe à accepter [tes décisions] plus facilement. »
M. Cuì	« Vois-tu pourquoi je suis gros ? Parce que je suis une honnête personne avec un grand cœur. Je ne mens pas. » ; « [Mes subordonnés] pourraient dire : Avoir rencontré un tel leadership est le plus grand honneur de notre vie ! » ; « En fait, ce qu'ils apprécient le plus de moi, c'est qu'ils ne sont jamais fatigués de travailler avec moi. Parce qu'ils se sentent heureux et ne vivent pas de stress [ici]. » ; « J'ai dit à mes subordonnés que je ne suis qu'un petit leader d'équipe et qu'il faut travailler pour le grand patron. S'ils ont quelconque problème que ce soit, ou s'ils souffrent de quelque chose et ont besoin d'aide, ils n'ont qu'à me le faire savoir. » ; « En tant que leader, je dois faire mon possible pour essayer de faire en sorte que tout le monde soit de bonne humeur. (...) Je suis une personne très optimiste. Je suis très satisfait. Je ne suis pas comme d'autres leaders qui, quand ils quittent, la plupart des gens les haïssent. »
M. Dān	« [Mes subalternes] diraient que je suis facile à vivre. (...) Je peux m'intégrer à eux, être ensemble et m'entendre avec eux dans l'harmonie. Par contre, ils diraient que je ne paie pas attention à mon travail. » ; « Si [mes subalternes] ont des problèmes dans leur vie privée, je vais faire mon possible pour les aider. (...) Alors même si je suis leur supérieur, nous avons toujours une bonne relation. »
M. Diàn	« La plupart [de mes subalternes] diraient de moi que je suis un gars très intelligent. (...) En fait, c'est une blague. [En fait ils diraient que je suis] innovateur et que je suis prévenant auprès de ses employés. Que je suis toujours au bénéfice de leur intérêt en vue d'une promotion pour leur carrière. Ils diraient aussi que j'ai un mauvais caractère. (...) Parfois, je ne contrôle pas mon caractère. Dans mon organisation, mes employés font face à beaucoup de pression, tout comme moi. Alors parfois, je les critique. Ils doivent s'améliorer par eux-mêmes. » ; « Je suis le directeur général de la compagnie. Je ne peux pas prendre la responsabilité de tout faire. » ; « Ils diraient cependant que je suis ouvert ; que j'aime écouter et apprendre des autres. Ambitieux. »

M. Fěn	« Ce que je veux dire, c'est que mes subordonnés et mes employés aiment me voir et passer du temps avec moi. Ils diraient que je suis très déterminé ; que je suis une bonne personne avec un tempérament fort. » ; « Je pense que pour eux, que ce soit au travail où dans la vie en général, je suis un homme de grande réputation. Si je leur promets quelque chose, je vais livrer la marchandise. Même si je dois encaisser des pertes, je vais honorer [ma parole]. » ; « Mais je leur parle. En autant qu'ils travaillent pour trouver de meilleurs résultats, je ne leur en tiendrais pas rigueur. Je dois dire que c'est la raison pourquoi je leur donne beaucoup. » ; « Être honnête et crédible, voilà mes deux meilleurs atouts. »
Mme Gānzhè	« Je pense que mon leadership se fait à deux niveaux. L'un est orienté sur l'aspect marketing et l'autre sur l'aspect de l'équipe. Dans ce type de projet, je dois communiquer avec les gens tout en supervisant, en contrôlant et en produisant. Je laisse aussi mon équipe faire preuve de créativité. Ceci est le niveau marketing. L'autre niveau, c'est celui de l'équipe. Parfois, il y a des employés qui ne peuvent pas faire leurs tâches. Je vais leur donner du support et de l'encouragement pour qu'ils puissent atteindre leurs objectifs. »
M. Hè	« Mon style de leadership, c'est de chercher ce dont [mes subalternes] ont besoin. Je veux connaître les gens, ce qu'ils pensent et ce qu'ils veulent. » ; « Je donne aux gens. J'essaie de leur donner ce qu'ils veulent avant de les pousser [à faire quelque chose]. Également, [je crois] qu'il faut être ensemble, en équipe. Dîner ensemble. S'asseoir ensemble. Alors nous pouvons être près les uns des autres, ce qui veut dire que nos relations sont bonnes. Cela veut aussi dire qu'on a une équipe de travail. » ; « Je suis très ouvert et très transparent. Je vais parler et dire : Ok, tu es mon ami. Même si tu es mon employé, nous sommes amis. » ; « Je veux influencer ces personnes. (...) Parfois je leur enseigne afin de leur donner des instructions. » ; « Si nous sommes amis, nous travaillons mieux ensemble. »
M. Hēi	« Je pense que mes employés diraient, peut-être, que je suis l'un d'eux. Aussi, que je connais bien mon domaine technique. » ; « Je suis trop orgueilleux. » ; « Nous avons beaucoup de projets dans notre entreprise. Je sais que se fâcher ne résout pas les problèmes. Si [les employés] sont dans un environnement confortable, ils peuvent bien travailler. » ; « En fait, je suis une personne gentille. Quand je dis à quelqu'un qu'il ne fait pas un très bon travail, je dois donner l'exemple. » ; « Je fais ce que je peux pour être juste. »
M. Hóng	« Je suis le genre de personne qui va essayer d'être proche des gens qui travaillent pour moi ; de devenir émotionnellement des amis. Peut-être que ce n'est pas stratégiquement correct, mais ça marche très bien pour moi. Alors peu importe si j'ai besoin que des tâches soient faites, [mes employés] me respectent et ils vont tenter de m'aider à faire le travail. C'est une forme de leadership qui n'utilise pas l'autorité. Je suis un leader qui utilise sa personnalité affable, respectueuse et qui va toujours tenir ses promesses. Le type qui fait ce qu'il dit et dit ce qu'il fait au lieu d'être le type qui dit : je suis le patron, fais ceci et fais cela. » ; « J'aime bien être vu comme un gars doux. Cette partie de ma personnalité m'aide à obtenir le respect des personnes qui se rapportent à moi. » ; « Je ne prends pas de décision rapide. Je suis plutôt du style consultatif. Je vais demander leur point de vue. » ; « Je suis très humble. Je ne suis pas arrogant. » ; « Je vais tenter de les coacher, de leur offrir de la formation externe et de les amener à développer leur confiance en eux. » ; « Il y a un risque que je n'atteigne pas mes objectifs et que je ne sois pas perçu comme un bon leader de la part de mes supérieurs. » ; « Je ne suis pas perçu comme un leader qui est dur. Plutôt comme un leader gentil ; gentil dans le sens d'aider les autres. »
M. Huáng	« Je viens d'avoir une évaluation 360°, il y a de cela 6 mois. Cela fait partie de mon programme de développement. En général, je pense que tous mes subordonnés m'aiment. Ce n'est pas qu'ils disent tout le temps que je fais les bons choix ; c'est plutôt que je suis très gentil avec eux. » ; « Ils savent que je suis authentique. Je suis toujours authentique. Je leur laisse toujours savoir ce que je pense, mais je continue de les laisser s'exprimer. Ils savent donc que parfois, je suis très dur, très direct, sans ambages, même un peu dominant, mais à la fin, ils disent que je suis rationnel et

	<p><i>logique. (...) Ils savent que je leur donne de l'attention. Alors je pense que cela prend un peu de temps pour savoir quel genre de personne je suis. Aussi, nous nous assurons de prendre soin de chacun sur le plan personnel. » ; « J'essaie tout le temps de les faire travailler plus efficacement. Bien sûr, il est toujours possible d'argumenter si ma façon est la meilleure. (...) Mais j'ai tendance à croire que j'ai un peu le cœur tendre. (...) Même si je suis rationnel et logique, je suis en fait une personne impatiente. »</i></p>
M. Huī	<p><i>« J'y vais très doucement avec mon personnel. Je ne suis pas très agressif. » ; « Nous pouvons être amis et parler librement, de manière à ce que l'employé oublie que je suis le manager. » ; « J'espère que dans l'entreprise, tous les employés peuvent avoir des relations très harmonieuses. Le climat doit être très bon. Il ne doit pas être trop rigide ou avec différents niveaux hiérarchiques. » ; « Je peux avoir plusieurs amis personnels au travail. Nous pouvons parler de plusieurs choses, sans limite. Même avec les employés qui nous ont quitté : eux aussi me voient comme un ami. »</i></p>
M. Jīn	<p><i>« Je pense qu'à cause de ma fonction, mon style est plutôt de trouver des consensus et de motiver tout le monde vers un objectif commun. Au lieu d'avoir de l'autorité et d'user d'une forme de dictature du genre : je suis le patron, que tout le monde m'écoute et me suive. » ; « Dans la vie, je suis amical. En fait, je pense qu'une personne ne peut pas avoir des styles de gestion complètement différents ou opposés. Mon boulot, au quotidien, c'est d'influencer le client, les partenaires, les médias pour arriver à mon objectif. Et je ne peux pas faire cela avec de l'autorité parce que je n'en ai pas sur ces personnes-là. » ; « Je pense que mes employés diraient de moi que je suis une personne qui cherche l'harmonie, qui cherche le consensus, mais qui peut parfois être dur en termes d'objectifs, de résultats et de performance. » ; « Ma façon de gérer c'est le laisser-faire. » ; « Je délègue beaucoup. Donc je souhaite que les gens qui travaillent avec moi soient très compétents. » ; « Concernant l'équipe avec qui je travaille, cela fait 5 ans que nous travaillons ensemble. Et c'est vrai qu'à un moment donné, il y a plus de sentiments et d'intimité entre moi et l'équipe. Cela fait en sorte que j'évite de critiquer s'ils ont des problèmes. »</i></p>
M. Lán	<p><i>« [Mes subalternes diraient que] je ne suis pas le patron ; que j'ai l'air d'un employé, d'un partenaire, d'un ami. Mais pour ce qui est des tâches, j'ai besoin d'être un leader. » ; « Si nous trouvons un problème, je vais les aider. » ; « Nous pouvons parler et changer. »</i></p>
M. Lì	<p><i>« Je pense que le constat de [mes subalternes] serait bon à propos de moi. » ; « Ils diraient qu'en tant que directeur, j'ai de fortes habiletés professionnelles. Que je suis très strict envers moi-même, capable d'être honnête, diligent et très facile d'approche. » ; « Ils apprécient mon style démocratique. » ; « La chose dont je suis le plus fier est que je suis capable de faire en sorte que mes employés et mes cadres travaillent ensemble afin d'accomplir toutes les tâches qui sont à faire. »</i></p>
Mme Lǐzī	<p><i>« Selon mon point de vue, je pense que je n'ai rien en rapport avec le leadership. Je veux dire par là que je ne peux pas dire que je suis un leader. Comment puis-je avoir du leadership dans cette compagnie ? Je suis qu'une personne qui exécute des choses et qui fait son travail. C'est tout. » ; « Peut-être que dans l'ombre, je suis une leader. Mais en public, jamais. » ; « À propos de mes collègues, ils doivent penser que je suis une personne fiable et qui fait son travail sérieusement. Qui est rigoureuse. » ; « Mais même si je suis rigoureuse, sérieuse et fiable pour ce travail, quand je m'exprime au travail, je le fais doucement. Je veux dire par là que je me préoccupe des autres. »</i></p>
M. Lù (Lv)	<p><i>« [Je pense que mes subalternes diraient de moi que je suis] très demandant, très franc, très porté à prendre soins d'eux et très clair par rapport aux objectifs. » ; « Je veux des résultats. Je suis très demandant, quitte à pousser davantage le niveau de performance. » ; « Je suis du genre demandant. Par contre, je vais montrer aux gens comment faire. » ; « Dans le fond, je prends soin des autres. » ; « J'évite de blâmer les gens. Si le mal est fait, je préfère que l'on se concentre sur les solutions. »</i></p>
Mme Mángguō	<p><i>« Je veux que tout soit fait correctement la première fois » ; « Je veux être sévère avec moi-même. Alors à chaque fois, je fais les choses à la perfection. » ; « Si quelqu'un a de la difficulté avec une tâche, c'est à moi de l'aider » ; « Il n'y a que quelques</i></p>

	<p>personnes qui peuvent être transférées (ou promues) aux positions qu'ils désirent. Je les aide pour cela » ; « S'il ne fait pas bien son travail, je vais l'aider » ; « Personnellement, je vais établir des objectifs avec eux et parler avec eux » ; « C'était mon travail. Je devais le comprendre et l'aider à comprendre la situation. Et, si possible, l'amener à rester dans l'équipe et devenir un bon superviseur. » ; « Je pense [que mes subalternes] diraient qu'ils sont contents de travailler avec moi. D'abord, ils se diraient contents, ensuite que nous faisons les choses ensemble, puis que nous prenons soin de chacun ensemble » ; « Je dois m'assurer que tous soient heureux. » ; « Mon opinion, par rapport à l'équipe, n'est pas que je suis la leader et eux sont les subordonnés. Je pense que tout le monde doit travailler ensemble comme des partenaires qui ont des responsabilités différentes. »</p>
M. Mò	<p>« [Mes subalternes] te diraient que M. Mò est un homme très gentil. Mais trop volubile. » ; « J'ai une belle personnalité. C'est la même chose pour mes collègues, mes clients et mes amis. »</p>
Mme Mùguā	<p>« Je pense que j'incite [mes subalternes] à rester et à travailler avec moi. À me suivre. Que je suis capable de prendre en charge les responsabilités principales du projet. Ainsi, s'ils font des erreurs, ils ne craignent pas de me parler parce qu'ils savent que je suis avec eux. » ; « J'essaie de montrer que je suis stable et fiable. Par exemple, quand j'ai parlé à Huā, même si je pouvais ne pas être gentille avec elle, j'ai besoin de garder une bonne relation avec tous. Alors je m'assure de la traiter de manière très équitable pour elle et pour tous. » ; « Quand j'écoute ce que mon équipe a à dire, j'écoute réellement. Même si je n'écoute pas, je peux quand même comprendre ce qui s'est passé parce que je sais tout ce qui se passe. Alors je vais essayer de connaître leurs émotions et leur montrer ma compréhension. Je ne sais pas comment dire... c'est de la psychologie... je suis capable de ressentir ce que tu ressens et de te faire sentir mieux. » ; « Je dois gérer mes émotions et m'assurer que tout fonctionne. » ; « Une partie de ma personnalité ne veut pas faire d'erreur. J'ai tendance à ne rien dire si je ne suis pas sûr de quelque chose. »</p>
Mme Píngguō	<p>« Mon style est plutôt libre, productif et facile à vivre (...) ce qui fait que je m'entends bien avec [mes subalternes]. » ; « Quand j'ai commencé à être une leader, j'ai établi un plan de 5 ans divisé en trois phases pour atteindre mon but. À chaque fois que nous réussissions une phase, je rencontrais mon équipe pour faire une revue des événements, pour les encourager et pour leur proposer des objectifs pour la phase suivante. Ainsi, les employés sentaient que les objectifs étaient réalisables et qu'ils avaient la possibilité de se développer par eux-mêmes. Je me sens très concernée par ce que les employés pensent. » ; « [Mes subalternes] diraient de moi que je suis très passionnée et que je suis une personne positive. Par contre, que je suis très rigoureuse avec eux. » ; « S'ils ont besoin de se plaindre, ils vont communiquer avec moi directement, soit par courriel ou soit par SMS. (...) Avec une communication franche, tout problème peut se résoudre. » ; « Parfois, je ne suis pas contente de la situation et je vais le dire. (...) J'essaie de leur enseigner de penser de la façon dont je pense. Je dois aussi comprendre ce qu'ils ont en tête. (...) Dans mon organisation, 70% des employés sont des femmes. C'est plus émotif, alors je vais les laisser pleurer et s'exprimer d'abord pour ensuite que je puisse leur parler. » ; « D'abord, avec la sincérité, c'est plus facile de résoudre les problèmes. C'est bon pour l'esprit d'équipe. » ; « Je suis comme un modèle pour mes subalternes. » ; « J'aide les autres en toute sincérité. (...) Je crois que si j'aide les gens, j'aurai toujours une bonne rétroaction. Parfois, j'aide les gens sans rien demander en retour. »</p>
M. Pútao	<p>« Mes valeurs : le développement des gens, l'engagement et le respect des autres. » ; « Je pense qu'en faisant les choses [soi-même], tu peux avoir du succès. Il faut avoir de plus hauts standards [de qualité]. Les gens pensent alors que tu es professionnel, que tu vas accomplir tes objectifs et que tu auras du succès. Tout le monde veut être riche, avoir une famille heureuse et avoir du succès. C'est le rêve de tout le monde. Je pense que la seule façon que je puisse survivre ici, c'est de devenir comme cela. »</p>
M. Qīng	<p>« J'ai tendance à traiter les enjeux de manière juste et équitable avec tout le monde. Si les gens me voient faire avec les autres, ils vont également respecter les</p>

	<p>règles. » ; « Ils vont m'évaluer aussi en me comparant avec d'autres sur l'honnêteté, la crédibilité et la loyauté. Mais ma loyauté a des limites. Je suis prêt à aider mes amis. Par contre, si c'est pour transgresser les règles, je ne peux pas. » ; « Je n'ai pas un bon tempérament. »</p>
Mme Shíliú	<p>« Je pense que je peux endurer des choses pour [mes subalternes] car mon comité de gestion a de la pression. » ; « Je pense que je dois exécuter les tâches. Je me parle beaucoup à moi-même, pas seulement du leadership mais aussi de plusieurs petites choses. »</p>
Mme Shìzi	<p>« Je leur enseigne bien, [à mes subalternes]. Je les guide. Même s'ils ont des problèmes personnels, ils me le disent. Ils me disent toujours leurs opinions. » ; « Je suis une personne très calme. » ; « Certainement, ils doivent sentir que tu peux leur parler ; que tu peux leur enseigner quelque chose. » ; « En fait, je suis une personne assez franche et directe. Je me sens mieux au fur et à mesure que j'ai de la maturité. (...) J'ai besoin que les gens soient confiants dans leur travail. » ; « Je pense que c'est mieux d'être tolérant quand tu veux accomplir des choses. C'est alors très efficace pour gérer les gens. Tu peux alors prendre le temps de voir ce qui fonctionne et quelle est la bonne attitude à avoir. Oui, je peux [ressentir leurs émotions]. »</p>
Mme Táozi	<p>« Mon style est rigoureux. Tout le monde me respecte. Ils pensent que je suis très honnête et que je suis mes principes. (...) Tout le monde m'écoute. (...) C'est parce que je suis très rigoureuse envers moi-même. » ; « Si je découvre que quelqu'un a fait une erreur, je ne vais pas demander à cette personne de la corriger : je vais le faire moi-même. Quand il y a un problème, je ne rejette pas ma responsabilité sur les autres. » ; « Pour ce qui est des personnes qui travaillent pour moi, je vais toujours les gérer de différentes façons selon leur personnalité. » ; « Un de mes principes, dans la vie, est que si j'ai à traiter avec des gens au-dessus de moi, je dois bien me préparer et les convaincre autant que je le peux avec des arguments solides. Mais si je dois traiter avec mes subordonnés, je dois les traiter comme des amis. »</p>
M. Tiān	<p>« Ma responsabilité, comme manager, c'est de bien faire mon travail. Si je ne le fais pas, je sens que je dois quelque chose à mes employés. » ; « Normalement, puisque c'est mon style, si je veux organiser une tâche pour mes employés, je vais aller les voir directement et s'ils ont des questions, ils peuvent en tout temps venir me voir dans mon bureau. » ; « Je suis devenu ami avec mes employés et ils s'entendent bien avec moi et j'ai toujours essayé de les aider. Non seulement sur le plan professionnel, mais aussi sur le plan personnel, comme quand leurs familles vivent des difficultés. » ; « Je forme moi-même mes subordonnés à partir de mes expériences professionnelles. » ; « Je suis très facile à vivre. » ; « Au travail, je parle d'une manière qui est très franche, mais douce. » ; « Cela doit aller avec ma personnalité. Je me dis tout le temps que je n'ai pas les caractéristiques d'un entrepreneur. » ; « Je ne suis pas le haut dirigeant de cette entreprise par rapport aux problèmes et aux difficultés vécues. Je n'arrive pas à prendre position rapidement et ainsi prendre des décisions. » ; « Je suis une personne timide qui manque de courage. » ; « Un vrai homme doit être très agressif et très expressif. »</p>
Mme Xiāngguā	<p>« Je pense que je vais dire que j'ai un caractère ouvert et pas très calculateur. (...) Je ne suis pas difficile, tant et aussi longtemps qu'on respecte les principes. [Mes subalternes] pensent qu'il est très facile de s'entendre avec moi. » ; « De façon générale, ma manière de diriger est de toujours donner une chance aux gens. S'ils ne font pas bien leur travail, je vais leur donner la chance de m'en donner les raisons. Mais c'est mon désavantage d'être une leader : je leur donne l'impression qu'ils n'ont pas à bien accomplir leur travail, alors je dois toujours vérifier tout et faire le suivi. » ; « Avant, quand [j'occupais un poste inférieur], j'étais plus rigoureuse parce que la comptabilité doit être précise. Mais depuis que je suis [la ministre], en autant que l'éthique soit là, je suis plus facile (...) et tolérante. »</p>
Mme Xīguā	<p>« Parce que j'aime avoir de la rétroaction [de la part de mes subalternes], je m'assure de créer un environnement démocratique. Ainsi, je les encourage à s'impliquer dans le projet, à s'impliquer dans les tâches et cela m'aide à prendre de meilleures décisions. (...) Je vais aussi choisir un leader qui va prendre certaines</p>

	<p><i>décisions, lesquelles nous allons tous suivre. (...) J'espère aussi créer un bon esprit d'équipe. C'est important dans notre culture. » ; « Une autre chose importante, c'est la conversation. Je vais garder la porte ouverte pour mes subordonnés. » ; « Je dois continuer de montrer mon style personnel et ma façon personnelle de faire du management, laquelle est d'adresser les enjeux directement et de tout mettre sur la table. » ; « Nous sommes une équipe. Une unité familiale. Nous devons garder une belle amitié. » ; « Je pense que mon style, c'est de dire à mes subordonnés que nous devons discuter et partager les idées de chacun. » ; « En fonction de ma personnalité, peut-être je suis un peu plus ouverte que les autres pour échanger les idées. Si nous voulons la confiance et obtenir ce qu'on veut des employés, il faut les encourager à aller plus loin. »</i></p>
Mme Yēzi	<p><i>« Je pense que [mes subalternes] me décriraient comme une leader très gentille. (...) Ils diraient aussi qu'ils aiment communiquer avec moi et qu'ils ont toujours mon aide pour obtenir des ressources. » ; « Je pense que je me préoccupe beaucoup des intérêts et des besoins des autres. Je vais faire de mon mieux pour prendre le temps et l'énergie nécessaire pour les aider à finir leurs tâches. » ; « Je n'aime pas avoir des conflits avec les autres et je ne veux pas me plaindre. (...) Je vais accepter la situation et si quelque chose ne fonctionne pas, je vais essayer de trouver des solutions pour résoudre le problème. » ; « Je pense que si je veux devenir une bonne leader, parfois, je dois faire valoir mon opinion. »</i></p>
M. Yín	<p><i>« Mes meilleures qualités sont que je suis très décent, juste et compréhensif avec mes subordonnés. [Ces derniers] diraient que je travaille fort, que je suis talentueux et que je suis un leader intelligent. » ; « Je pense que c'est mieux de se calmer et de contrôler nos émotions quand on rencontre un problème. (...) Même si je suis en colère, je ne peux pas l'exprimer à mes subordonnés. Je dois discuter de la solution avec eux. »</i></p>
Mme Yǐngtáo	<p><i>« Dans certains départements, [mes subalternes] te diront que je suis une dame gentille. D'autres te diront la même chose. Mais je dirais tout de même que je suis une personne rigide qui contrôle beaucoup. » ; « Je vais comprendre leurs frustrations quand ils ont des difficultés. Je vais toujours tenter de les aider. » ; « Ma personnalité n'est pas trop dure. (...) Pour certaines situations, je le suis. En fait, c'est quand une personne me pousse dans mes limites que je peux être très dure. »</i></p>
Mme Yòuzi	<p><i>« J'aime partager des choses intéressantes et je veux que les gens dans mon équipe se sentent confortable. Si nous voulons faire une action quelconque, je suis celle qui va faciliter les choses. » ; « Je pense que [mes subalternes] vont dire que je suis une bonne patronne. (...) Être une bonne patronne veut dire qu'ils me font confiance et que je leur fais confiance aussi. Plusieurs facteurs m'aident à construire la confiance : une très bonne communication, une délégation claire des tâches et le fait que j'essaie de les aider quand ils ont des problèmes tout en leur donnant les informations claires dont ils ont besoin. » ; « Je pense qu'un autre facteur est que je prends soin d'eux quand, parfois, ils ne se sentent pas bien. Je leur demande comment ils vont. Si je sens qu'ils ne semblent pas heureux, je leur offre d'en parler. Peut-être ce n'est pas lié au travail. Peu importe, même pour la vie en général, je vais essayer de partager nos expériences, de régler le problème et de construire la confiance ainsi. » ; « J'essaie de faire mon possible pour partager mes connaissances et mon expérience avec eux. Je vais les coacher pour qu'ils sachent comment régler le problème. » ; « Je garde une bonne relation avec toute l'équipe et ils connaissent très bien ma personnalité. Normalement, je ne crie pas après personne. » ; « Quand les gens mentionnent mon nom, j'espère qu'ils mentionnent quelque chose de bien à propos de moi. »</i></p>
M. Zǐ	<p><i>« Ils [mes subalternes] me décriraient ainsi : capable de prendre des décisions, déterminé, faisant les choses vite, clair, mais que mon défaut est d'être trop subjectif » ; « Si, sous ma gouverne, il y a un problème, je peux toujours trouver une solution. Je suis très confiant de cela. Je ne suis pas comme certains managers fuyant les problèmes. » ; « J'aime faire des choses spéciales pour mes gens. » ; « À chaque fois qu'ils [mes subalternes] veulent me donner un conseil, je vais les écouter sans rien dire. Je vais même faire comme ils me suggèrent. C'est moi le leader, je dois être comme cela. Par contre, une fois que j'ai pris une décision, ils doivent me suivre. » ;</i></p>

	« Je ne pense pas que de se fâcher, dans ces situations-là, soit mal. Quand on voit une grossière erreur comme ça, si tu n'as pas de réaction, tu ne peux pas être un leader » ; « Je dois m'exprimer. Si je ne me fâche pas, je ne suis pas M. Zǐ ! » ; « Si tu ne fais pas en sorte que tes subordonnés aient peur de toi, tu n'es pas un bon leader. C'est en lien avec notre système politique dans le pays. » ; « Je reste rarement dans mon bureau. Je vais visiter mes subordonnés et leurs employés afin de leur parler. Partout où j'ai travaillé, personne n'a pu jouer dans mon dos. »
M. Zōng	« Je suis très confiant envers moi-même et je pense m'évaluer correctement. » ; « Premièrement, je suis très proche [de mes subalternes] et je les encourage tout le temps. Nous sommes tous humains. C'est pour cela que nous devons nous respecter. Voilà une chose pour laquelle ils me donnent de la reconnaissance. Deuxièmement, à cause de la nature du travail qui est lié à des aspects militaires et de maintien de la loi et l'ordre, si nous faisons bien notre travail, cela va bien paraître aux yeux de la population. Sinon, ils vont nous critiquer. » ; « Dans mon cœur, chacun est égal à l'un et l'autre. Au quotidien, nous disons : travailler heureux pour vivre heureux. » ; « Je traite les gens avec sincérité. Je le fais avec les meilleures intentions. » ; « Bien sûr, tout ne peut pas bien aller. Nous avons des personnes avec des points de vue différents. Certaines sont rigides, d'autres sont douces. Je pense être les deux. Je traite les personnes qui sont différentes avec des façons de faire qui sont différentes. » ; « En tant que leader, mes connaissances et mes compétences me permettent d'être gentil avec les autres. Entre collègues, je ne peux pas perdre mon sang froid. »

En somme, nous avons ici la liste des éléments qui ont été fournis par les répondants de notre échantillon. Nous aborderons dans la prochaine sous-section l'analyse de la perception générale de l'image que pensent avoir ces répondants par rapport à leur identité managériale. Ces données individuelles permettent de reconstruire des données à partir de l'analyse des mots et de leur fréquence dans leurs propos. Cette démarche permet aussi de se faire une image globale de ces managers en faisant ressortir les traits dominants, récurrents et communs dans leur perception d'eux-mêmes. Cette interprétation de leur identité managériale est à mettre en comparaison avec la définition du leadership qu'ils ont afin de voir s'il y a une concordance ou pas.

### 6.3.3 L'analyse des données générales sur l'identité managériale

En effectuant une requête dans Nvivo pour faire l'analyse de la fréquence des mots les plus utilisés lors de la section de l'entrevue portant sur l'identité managériale, dans le Tableau 6.3, les termes suivants présentent les plus fortes occurrences dans cet ordre :

- 1- *Gens*
- 2- *Travail*
- 3- *Bon*
- 4- *Besoin*
- 5- *Employés*

D'autres mots et expressions ayant des significations similaires reviennent aussi assez fréquemment. Pour le mot « *Gens* », on retrouve souvent les mots « *Employés* », « *Subalternes* », « *Équipe* » ou « *Personnes* » par rapport au contexte de travail. Le mot « *Travail* » est parfois substitué par les mots « *Tâches* » ou « *Exécuter les choses* ». Les mots « *Problèmes* » et « *Intérêts* » remplacent ou précisent parfois le mot « *Besoin* ». Si on regroupe ces mots ou expressions qui ont une signification similaire pour nos managers interviewés, nous obtenons ainsi une définition dont la présence des mots et expressions couvre 85% à 100% de nos répondants. En somme, la vision qu'ils ont de leur identité managériale s'approche beaucoup de leur propre définition du leadership et de ce qu'ils considèrent être un « bon » leader. Cela laisse supposer que les répondants considèrent avoir une identité de leader auprès de leurs employés puisque les termes utilisés sont analogues.

Nous avons également découvert la récurrence de d'autres mots ou expressions comme « *Faire* », « *Aider* », « *Leader* », « *Ressentir* » et « *Se préoccuper* ». Cela nous amène à vouloir approfondir cet aspect de l'identité managériale. Nous devons ainsi analyser un peu plus en détail les composantes principales qui ressortent des informations fournies, à savoir : 1) les objectifs recherchés derrière la construction et le maintien de cette identité ; 2) les comportements qui sont associés à ces objectifs ; 3) les actions et les gestes concrets qui supportent les objectifs mentionnés ; ainsi que 4) la manière dont les répondants qualifient cette identité. C'est pourquoi nous analysons également, pour ce segment, les termes utilisés pour la qualifier.

Nous avons procédé à une requête plus précise dans Nvivo pour faire l'analyse de la fréquence des mots utilisés pour chacune de ces composantes préalablement codées : les objectifs, les comportements, les actions et les descriptions mentionnées.

La requête, sur les extraits du Tableau 6.3, donne les résultats présentés dans le Tableau 6.4 que voici :

**Tableau 6.4 : Le rang de la fréquence des mots portant sur des composantes de l'identité managériale**

Rang	Mots portant sur leurs objectifs	Mots portant sur leurs comportements	Mots portant sur leurs actions	Mots portant sur leur description
1	<i>Bon</i>	<i>Gens</i>	<i>Aider</i>	<i>Personne</i>
2	<i>Gens</i>	<i>Amis</i>	<i>Besoin</i>	<i>Gentil</i>
3	<i>Faire</i>	<i>Essayer</i>	<i>Essayer</i>	<i>Facile à vivre</i>
4	<i>Besoin</i>	<i>Personne</i>	<i>Toujours</i>	<i>Bonne</i>
5	<i>Veux</i>	<i>Employés</i>	<i>Communiquer</i>	<i>Gens</i>
6	<i>Employés</i>	<i>Travail</i>	<i>Problème</i>	<i>Rigoureux</i>
7	<i>Sentent</i>	<i>Bon</i>	<i>Point de vue</i>	<i>Travaillant</i>
8	<i>Ensemble</i>	<i>Avoir</i>	<i>Prendre</i>	<i>Honnête</i>
9	<i>Équipe</i>	<i>Aimer</i>	<i>Enseigner</i>	<i>Leader</i>
10	<i>Compagnie</i>	<i>Toujours</i>	<i>Bien</i>	<i>Respect</i>

Comme nous pouvons le constater dans le Tableau 6.4, il y a des mots qui reviennent et d'autres qui diffèrent selon les composantes de l'identité managériale. Par exemple, les mots « *Bon* » (ou « *Bien* ») et « *Gens* » (ou « *Personne* ») sont constants. Pour les répondants, le fait que les personnes se sentent bien est fort important dans l'expression de leur point de vue sur leur identité managériale. Quand on observe de plus près, on constate que, de manière générale, les objectifs visés par leur identité auprès des employés portent sur le fait d'amener les personnes à se sentir bien à travailler ensemble, en équipe, pour le bien de la compagnie. Les termes qui ressortent le plus pour qualifier leur identité managériale mentionnent la gentillesse (« *Gentil* ») et le fait d'être un manager « facile à vivre » (comme dans l'expression « *easy-going* », laquelle est revenue très souvent), tout en étant rigoureux, honnête et en affichant du leadership.

Pour supporter ce type d'identité, ainsi que les objectifs qui y sont liés, les répondants se concentrent beaucoup sur un comportement visant le développement de liens d'amitié. En effet, selon les managers interviewés, développer un lien d'amitié au travail avec leurs subordonnés est fort important. Cette amitié servirait particulièrement la capacité de tous à bien travailler. L'utilisation fréquente du mot « *Toujours* » tend à démontrer que ces managers voient dans ce lien d'amitié une attitude constante et incontournable : ils sentent qu'ils doivent « toujours » tenter de maintenir ce lien d'amitié.

Pour ce qui est de l'aspect des actions et gestes concrets liés à l'identité managériale auprès de leurs subalternes, il semble que ces actions tournent généralement autour de l'aide, de la communication et de l'enseignement (le mot « *Aider* » est le mot le plus commun dans cette catégorie). Si l'amitié entre le manager et son subalterne est importante, cette amitié s'exprime en actions et en gestes visant à bien communiquer avec ce dernier ; à tenter de l'aider à résoudre et à régler les problèmes ; à comprendre son point de vue ainsi qu'à lui enseigner ou à lui montrer comment faire pour résoudre ces problèmes.

La relation entre les mots pour définir le leadership et les mots pour décrire leur identité managériale est forte. Les mots les plus fréquents pour définir le leadership sont : *leaders, bon, gens, besoin et savoir* ; alors que pour leur identité managériale, c'est : *gens, travail, bon, besoin et employés*. En somme, ils définissent le leadership comme étant le fait d'être bon à connaître les besoins des gens et à faire faire le travail alors qu'ils pensent être vus comme des managers qui sont bons pour faire faire le travail et connaître les besoins de leurs employés. Les particularités que nous avons vues au Tableau 6.4 viennent ainsi décrire plus en détail les objectifs souhaités par eux comme manager (voir aux besoins des employés et favoriser le travail d'équipe), les comportements pour atteindre ces objectifs (soit de toujours avoir une attitude amicale), les actions qu'ils disent poser en ce sens (aider, communiquer et enseigner), ainsi que les mots pour se décrire (gentil, facile à vivre, rigoureux, travaillant et honnête).

Ce qui est intéressant de constater dans l'analyse de ces liens c'est que les idées et les notions préconstruites sur le leadership, qui ont été exprimée dès le début des entretiens, reposent sur des concepts généraux (communiquer, faire faire le travail). Or, lorsqu'ils ont été amenés à réfléchir à la manière dont ils se sentent perçus par leurs employés, nous avons obtenu davantage d'informations en profondeur sur la manière dont ils pensent être décrits, sur leurs comportements et leurs actions pour correspondre à cette image, puis sur les objectifs qu'ils souhaitent atteindre en étant ainsi. Les liens forts entre les mots utilisés pour définir le leadership et la manière dont ils pensent être perçus nous amène à interpréter qu'ils exercent du leadership. Il semble que leur identité managériale perçue corresponde à leur définition du leadership, même si plusieurs

d'entre eux ont dit expressément qu'ils ne se voyaient pas comme un leader. Est-ce un excès d'humilité ? Est-ce un biais pour bien paraître lors de l'entretien ? Est-ce un processus inconscient ou moins conscient ? Quoiqu'il en soit, nous constatons que cette dynamique est important chez eux car elle oriente par la suite les autres aspects du processus de la gestion de la colère, comme nous le verrons plus loin.

À cet égard, ces composantes de l'identité managériale perçue par les managers chinois interrogés apportent une dimension émotive importante lorsqu'un problème survient avec leurs subordonnés. Le récit des incidents critiques fait d'ailleurs ressortir les émotions ressenties lorsque l'incident peut créer une menace ou susciter des angoisses envers l'identité managériale de leader construite et maintenue par ces managers. C'est pourquoi nous abordons d'emblée l'analyse des données sur la colère.

## **6.4 LA COLÈRE RESSENTIE**

### **6.4.1 La mise en contexte des données sur la colère**

Les entretiens ont tourné autour du récit d'incidents critiques portant sur des problèmes survenus avec des subalternes. Ces problèmes ont occasionné une réponse émotive, laquelle est analysée dans cette thèse. On a demandé aux répondants de raconter un événement ou un incident au cours duquel un problème est survenu avec un subordonné mais qui, à la fin, s'est résolu en exerçant du leadership auprès de lui (ou elle). Le récit de cet incident avait pour but de recueillir toutes sortes d'informations concernant les émotions, les comportements ainsi que le déroulement des événements, lesquels ont permis de gérer la colère ressentie initialement afin de pouvoir exercer un leadership efficace. Nous analysons dans cette section l'émotion et son intensité ressentie.

Les incidents et les problèmes soulevés qui ont suscité de la colère furent de types variés. Sans être une liste exhaustive, voici quelques exemples de problèmes relatés avec les subalternes :

- Des comportements négligents face aux responsabilités ;
- Des comportements négligents face à la qualité des tâches effectuées ;
- Des fautes ou des erreurs répétées dans l'exécution des tâches ;
- Des conflits entre les subalternes ;
- Des décisions personnelles des subordonnés faites au détriment des objectifs de l'organisation ;
- Des problèmes personnels des subordonnés ayant un impact sur leur performance ;
- Des insubordinations perçues.

Pendant le récit de ces incidents, on a noté diverses informations sur les attitudes et sur les comportements de nos répondants. Pour ce qui est des émotions ressenties, la question suivante a été posée : « *Au moment précis où vous prenez connaissance de ce problème (ou de cette situation ; ou de ce comportement) ... qu'avez-vous ressenti intérieurement ? Quelle émotion vous souvenez-vous avoir ressenti à ce moment-là ?* ». La réponse à cette question fut dire le mot « colère » pour décrire l'émotion ressentie dans au moins un événement chez chacun de nos répondants (sauf une, mais nous y reviendrons plus loin). Les intensités de cette colère ont aussi varié selon la gravité perçue du problème. À cet effet, le modèle de Plutchik (1995) comporte différentes intensités pour chaque émotion. Comme nous l'avons mentionné dans le cadre théorique, le choix de cette approche théorique est judicieux dans le contexte chinois puisque les émotions associées à la colère s'expriment dans des mots et des expressions en mandarin (*pǔtōnghuà* - 普通话) selon une gradation qui correspond à ces niveaux identifiés par Plutchik (1995). À cet égard, il y a 5 niveaux d'expression de la colère qui sont identifiés selon les mots employés en mandarin pour en exprimer l'intensité :

- 1- L'inconfort envers un problème (*bù shūfù* - 不舒服) ;
- 2- L'insatisfaction (*bù mǎnyì* - 不满意) ;
- 3- Le mécontentement/la contrariété (*bù gāoxìng* - 不高兴) ;
- 4- La colère (*shēngqì* - 生气) ;
- 5- La rage (*fènnù* - 愤怒).

Les mots utilisés pour exprimer les émotions ressenties ont été codés en fonction du modèle de Plutchik (1995) et du vocabulaire correspondant en mandarin. Le logiciel

NVivo a été utilisé pour analyser la version en anglais et le logiciel RQDA pour la version en mandarin. RQDA a été utilisé en support de l'analyse pour valider les résultats de NVivo sur ces mots.

#### **6.4.2 Les niveaux d'intensité de colère ressentis par les répondants**

La technique des incidents critiques a incité les répondants à raconter divers événements pour lesquels ils ont ressenti de la colère contre un subalterne sous différents niveaux d'intensité. Nous avons compilé les données relatives aux mots employés par les répondants pour décrire l'intensité de la colère ressentie au cours de l'incident. Un questionnaire aurait pu leur être présenté, mais il a été jugé que cela serait une approche impersonnelle qui ne cadrait pas avec l'approche méthodologique de cueillette de données qui a été choisie. Le récit des incidents critiques ayant été retranscrits dans des *verbatim*, nous faisons ressortir le niveau d'intensité de la colère vécue à partir des mots exprimés par les répondants.

Comme nous l'avons expliqué dans notre cadre théorique, les expressions en mandarin pour décrire l'intensité de la colère vécue est en concordance avec les 5 niveaux d'intensité présentés par Plutchik (1995) dans son modèle en trois dimension de la roue des émotions. Tous les répondants, sauf une, ont mentionné avoir été en colère pendant l'un des incidents critiques qui ont été racontés. La colère est le 4<sup>ème</sup> niveau d'intensité sur les 5 répertoriés, que ce soit dans le modèle de Plutchik (1995) ou en mandarin. Mme Yēzi est la répondante qui fait exception. Elle a ressenti cette émotion de base lors des incidents, mais sous une intensité moindre, comme de l'inconfort et de l'insatisfaction. Il est possible aussi qu'elle a enfouie dans sa mémoire la colère ressentie par le passé, mais il nous a été impossible de la faire parler sur l'un de ces événements. Quoiqu'il en soit, techniquement parlant, nous n'avons pas répertorié chez elle cette intensité de manière formelle puisqu'elle a dit qu'elle n'est « jamais » en colère (*shēngqì* - 生气), mais qu'elle ressent plutôt d'autres intensité moindre.

Mis à part cette exception, les incidents relatés ont été liés à la colère puisque le sujet de la recherche portait sur le sujet et il fut demandé explicitement aux répondants de relater

un incident où ils avaient été en colère, mais qu'ils ont dû gérer cette colère pour exercer du leadership. Puisque les répondants ont parfois raconté plus d'un événement, nous avons noté et compilé plus d'une intensité de colère dans le Tableau 6.5.

**Tableau 6.5 : Les niveaux d'intensité de colère ressentis par les répondants**

Nom	Intensité de colère				
	Inconfort	Insatisfaction	Contrariété	Colère	Rage
Bái				x	
Bì				x	
Bōluó				x	
Cāng	x	x		x	
Cǎoméi			x	x	
Chéng			x	x	
Chì	x	x		x	
Cuì	x			x	x
Dān				x	x
Diàn			x	x	
Fěn	x			x	x
Gānzhè	x		x	x	
Hè	x			x	x
Hēi				x	
Hóng		x	x	x	
Huáng			x	x	
Huī			x	x	x
Jīn				x	
Lán				x	
Lì		x		x	
Lǐzǐ				x	x
Lǜ (Lv)			x	x	x
Mángguō	x			x	
Mò				x	
Mùguā				x	
Píngguō			x	x	
Pútao		x		x	x
Qīng				x	
Shíliú				x	
Shìzi			x	x	
Táozi	x			x	
Tiān		x		x	x
Xiāngguā				x	
Xīguā			x	x	
Yēzi	x	x			
Yín				x	
Yǐngtáo				x	
Yòuzi		x	x	x	
Zǐ				x	x
Zōng				x	x
Total	9	8	12	39	11

### 6.4.3 L'analyse des données générales sur la colère

Les analyses effectuées en anglais et en mandarin donnent les mêmes résultats. Nous observons que 39 répondants sur 40 ont exprimé clairement, soit en mandarin, soit en anglais, avoir ressenti de la colère (*shēngqì* - 生气) lors du récit de l'incident critique principal pour lequel ils étaient interviewés. Les répondants ont aussi exprimé avoir ressenti d'autres niveaux d'intensité de colère lors d'événements autres ou parallèles à ceux racontés lors des entretiens. Puis, d'autres émotions ont également été exprimées en lien avec les faits vécus.

**Tableau 6.6 : Le nombre de répondants et de références liés à la colère**

Intensité (faible à forte)	Nombre de répondants	Nombre de références
Inconfort	9	10
Insatisfaction	8	14
Contrariété	12	16
Colère	39	66
Rage	11	15

Comme nous pouvons observer aux Tableaux 6.5 et 6.6, de la colère (niveau 4) a été ressentie par tous les répondants, à l'exception d'une seule personne. En effet, dans le récit de Mme Yēzi, celle-ci n'a pas dit le mot « colère » comme étant une émotion qu'elle aurait ressentie sous cette intensité. Pour ce qui est de l'ensemble des répondants, ils ont exprimé avoir ressenti d'autres niveaux d'intensité de colère pour d'autres épisodes soulevés concernant diverses problématiques vécues avec un subalterne. En général, ces niveaux d'intensité étaient moindres, mais apportaient un éclairage sur l'impact émotionnel variable des situations vécues.

Pour 11 répondants, le niveau d'intensité a été au niveau le plus élevé et de la rage a été ressentie. Toutefois, de manière générale, le niveau d'intensité baissait avec le déroulement du temps quand il était question d'exercer du leadership pour influencer la personne visée. Dans le cas particulier de Mme Yēzi, elle a dit avoir ressenti de l'inconfort et de l'insatisfaction, mais elle est la seule participante à ne pas avoir mentionné avoir ressenti spécifiquement de la colère (niveau 4) ou de la rage (niveau 5) lors de l'incident critique. En fait, concernant la colère, elle a insisté à plusieurs reprises

ne jamais se mettre en colère ou ne pas se souvenir de l'avoir été. Par contre, l'inconfort et l'insatisfaction sont des colères de niveau 1 et 2 et elle a ressenti ces formes de colère. Ajoutons que pour 19 répondants, une autre émotion a été ressentie pendant l'incident critique, que ce soit une émotion de base ou une dyade primaire, secondaire ou tertiaire de ces émotions. Il fut parfois question d'embarras, de ressentiment, de confusion ou de surprise. Quelques fois de tristesse. Cependant, aucune des autres émotions de base ou autres dyades émotionnelles n'est ressortie de manière marquante lors de la collecte de données. Nous avons décidé de ne pas élaborer sur ces dyades dans le cas de cette thèse, ce qui n'empêche pas de proposer de faire des recherches ultérieures plus poussées sur cet aspect.

Une émotion comme la colère déclenche toutes sortes de mécanismes et de stratégies internes, surtout dans un contexte dont l'objectif est autant d'exercer du leadership que de préserver une bonne image de leader. Ce sont ces mécanismes et ces stratégies qui permettent de gérer une telle émotion et qui aident à la contenir pour éviter ses effets destructeurs, tant sur la relation avec autrui que sur l'image de soi. Surtout lorsqu'on veut être en mesure d'exercer du leadership. C'est ce que nous analysons dans les deux prochaines sections.

## **6.5 LES MÉCANISMES DE DÉFENSE**

### **6.5.1 La mise en contexte des données sur les mécanismes de défense**

Selon la théorie, les mécanismes de défense sont des comportements et des interprétations qui sont enclenchées par le Moi afin soit de le protéger des diverses angoisses, soit de satisfaire les fantasmes enfouis dans la psyché. Comme nous l'avons déjà spécifié, nous ne prétendons pas être en mesure de valider directement l'observation ou l'analyse de mécanismes inconscients. Par contre, les entretiens ont permis de faire ressortir plusieurs comportements s'apparentant aux définitions des mécanismes de défense, lequels ont été rappelés à la mémoire consciente grâce aux techniques d'entrevues et à la stratégie de questions utilisée par le chercheur. Puisque la théorie reconnaît qu'il soit possible de reconnaître des mécanismes de défense

préconscients et conscients, nous avons utilisé les définitions théoriques des mécanismes de défense pour les rapprocher des pensées et des comportements exprimés lors d'incidents qui ont suscité de la colère au travail.

Dans cette recherche, les mécanismes de défense qui peuvent être identifiés sont ceux qui sont conscients au moment des faits ou qui sont ramenés à la conscience lors du rappel à la mémoire. Ils s'enclenchent de manière spontanée, impromptue ou instinctive. Les entretiens semi-dirigés permettent de faire ressortir ces mécanismes lors du récit de l'incident critique vécu. Les mécanismes de défense étudiés sont ceux qui apparaissent entre le moment où la colère est ressentie et le moment où du leadership est exercé par le manager chinois auprès de son subalterne. L'objectif derrière ces pensées et ces comportements chez nos répondants est de maintenir l'identité de manager centrée sur l'image de leader qui est souhaitée par eux.

Les données recueillies par les entretiens ont permis de faire le codage des *verbatim* de manière à appliquer les définitions fournies par les théories sur les mécanismes de défense (Plutchik 1995, Vaillant, 1977/1995, 1992, 1993 – Voir l'Annexe B). Pour ce codage, nous appliquons les 8 définitions des mécanismes établis par Plutchik (1995) lors de l'interprétation des informations fournies par les récits des participants. Tel que décrit au chapitre IV sur la méthodologie, le codage a été appliqué en tant que mécanisme de défense lorsque le comportement était spontané, impromptu et moins conscient au moment des événements. Dans l'échantillon, des extraits codés sont disponibles pour les 8 mécanismes de défense identifiés par la théorie. Toutefois, ils n'apparaissent pas de manière équitablement répartie. Certains mécanismes semblent être plus présents que d'autres. Par ailleurs, nous observons également un mécanisme récurrent chez ces managers chinois pour lequel il n'existe pas de définition précise disponible dans la littérature citée et qui mérite une analyse particulière. Nous y reviendrons plus loin sur ce résultat intéressant.

Les questions qui furent posées pour faire ressortir les comportements et les pensées s'apparentant aux mécanismes de défense amenaient les répondants à se concentrer sur l'événement vécu, quitte à le revivre partiellement par la mémoire. Par exemple, nous

avons posé les questions suivantes : « *Que s'est-il passé entre le moment où vous avez été en colère et le moment où vous avez tenté de parler et d'influencer cette personne ?* » ; « *Qu'aviez-vous en tête alors que vous preniez votre temps pour intervenir auprès de votre subordonné ?* » ; « *Que faisiez-vous pendant cette période ?* » ; « *Comment votre corps a-t-il réagit ?* » ; « *Avez-vous fait d'autres activités ou des choses particulières pendant ce temps ?* » ; « *Pourquoi est-ce que ça vous mettait en colère ?* » ; etc. Bref, diverses questions étaient posées pour connaître les comportements et les interprétations qui permettaient de déceler la présence potentielle de mécanismes de défense. Nous voulions faire passer les événements au niveau conscient lors de l'entretien et ainsi recueillir des données pour la recherche.

Afin de s'assurer de valider les mécanismes de défense récurrents chez le répondant, on lui demandait, selon le temps imparti pour les entretiens, de raconter d'autres événements problématiques vécus. Cela permettait de recouper les données et d'éviter des biais de premier niveau en ne recueillant qu'une simple prise de données. En demandant le récit de d'autres événements, on peut observer la répétition ou non de l'activation de mécanismes de défense particuliers. On peut aussi avoir des variations intéressantes à observer en ayant divers niveaux d'intensité émotionnelle. C'est ce qui peut expliquer en partie la présence de multiples réponses d'intensité émotionnelle pour chaque répondant, tel qu'observé dans la section précédente sur la colère et dans le Tableau 6.6 correspondant.

En d'autres mots, si le répondant dit avoir agi spontanément, instinctivement et ponctuellement au moment des faits, nous interprétons cela comme un mécanisme de défense. Par contre, si le répondant mentionne le comportement ou la pensée comme faisant partie de sa manière habituelle, délibéré ou consciente d'être, peu importe les circonstances, nous interprétons cela comme une stratégie d'adaptation. Les stratégies sont analysées à la section 6.6. Puisque les définitions des mécanismes de défense se réfèrent à des pensées et des comportements usuellement moins conscients au moment des faits que ne le sont les définitions des stratégies de *coping*, cette distinction nous aidait à mieux interpréter et à mieux identifier ces mécanismes et stratégies internes quand ils étaient consciemment rappelés à la mémoire.

### 6.5.2 Les mécanismes relatés par les répondants pour gérer leur colère

La démarche expliquée dans le chapitre sur la méthodologie et qui a été mise en œuvre dans le présent chapitre nous permet de rapprocher certains éléments de réponse des répondants avec les définitions des mécanismes de défense fournies par la théorie. Nous avons ciblé les réponses des répondants qui racontent la manière dont ils ont abordé la colère ressentie. Puisque nous avons été puiser dans leur mémoire, il s'agit ici de pensées et de comportements qui ont été reconstruits en fonction de ce que les répondants se rappellent avoir pensé ou fait au moment des événements. Tel que présenté au début de ce chapitre, nous avons rapproché les éléments identifiés avec la définition qui lui correspondait le mieux.

Les définitions des mécanismes qui ont été identifiés l'ont été à l'aide des propos relatés dans les *verbatim*. Les mécanismes qui sont restés complètement inconscients au moment de la collecte de donnée ne se retrouvent pas dans l'analyse puisqu'on ne pouvait pas déterminer leur présence. Par contre, comme le mentionne Chabrol (2005), les mécanismes peuvent être conscients et être aussi rappelé à la mémoire. Ainsi, quand les pensées ou les comportements cités s'apparentaient à une définition particulière, les extraits étaient notés dans le logiciel d'analyse sous un codage correspondant au nom de la définition du mécanisme de défense théorique faisant partie des 8 mécanismes de la liste du modèle de Plutchik (1995). Afin d'illustrer notre démarche, nous présentons quelques extraits que nous jugeons représentatifs pour chacun des mécanismes de la liste, accompagnés de la définition qui nous a permis de les identifier. Ces extraits sont liés au processus mental des répondants quand ils ont géré leur colère.

Le Tableau 6.7, présenté plus loin, dresse le sommaire de ce qui a été analysé chez nos répondants avec ce qui correspond aux mécanismes de défense théoriques que sont la *compensation*, le *dénial*, le *déplacement*, la *formation réactionnelle*, l'*intellectualisation*, la *projection*, la *régression* et la *répression*. Si un autre élément apparaissait, nous le placions dans la catégorie « Autres » afin de le comparer avec les autres définitions disponibles dans la liste de l'Annexe B. Si un nouvel élément ne faisant partie d'aucune liste apparaissait, nous le placions dans une catégorie « *Nouveau* ».

### La compensation

La *compensation* est le fait de réduire un sentiment de manque en consommant plus ou en s'engageant dans un travail effréné pour oublier. Nous avons identifié la présence de *compensation* quand le répondant mentionnait s'être mis à faire des tâches ou à travailler plus durement pour calmer sa colère. Nous le faisions particulièrement lorsque cette activité plus intense avait pour résultat de faire diminuer la colère :

Mme Gānzhè : « *Pour me calmer au bureau, je vais surtout me mettre au travail. Je vais travailler plus dur, encore plus dur.* »

Mme Táozi : « *Quand cette personne a fait l'erreur [qui m'a mise en colère], je ne lui ai pas demandé de faire la correction. Je l'ai fait moi-même. En fait, quand il y a un problème, je ne vais pas déléguer mes responsabilités aux autres. Je vais le prendre et faire le travail moi-même. C'est mieux comme cela.* »

Mme Xīguā : « *[Puisque ça me fâchait], je me suis mis à y mettre plus de temps, à faire plus d'effort... j'en ai perdu mon équilibre.* »

Mme Yēzi : « *Si cela continuait ainsi, [être en colère], je devais alors passer plus de temps sur les tâches par moi-même. Des tâches qui auraient dû être faites par d'autres. Parce que je ne voulais pas être dure [avec eux] je les ai faites.* »

M. Lù : « *Je voulais que le travail soit fait. Je ne voulais pas accepter que ce ne soit fait qu'à moitié. Je ne savais pas comment réagir. Si quelque chose sortait de moi ([mes émotions]) ... Je voulais y mettre du temps pour être sûr que les tâches soient faites correctement. C'est probablement une habitude [chez moi]. (...) Je crois que c'était la seule façon de faire. Faire mon possible et travailler le plus dur possible... il n'y avait pas d'autre façon...* »

### Le déni

Le *déni* est le refus d'accepter la réalité extérieure, à cause de sa nature menaçante, en statuant sa non-existence. C'est aussi la résolution de conflit et la réduction de l'anxiété en refusant de percevoir ou de reconnaître consciemment les aspects désagréables de la réalité extérieure. Le *déni* est considéré comme un mécanisme dont la nature est généralement inconsciente. Par contre, il est possible d'interpréter la présence du *déni* lorsqu'une personne mentionne explicitement quelque chose qui est contraire aux faits ou à la nature humaine. Il est aussi possible de le faire lorsque cette personne reconnaît avoir fait du *déni* par le passé et est en mesure d'admettre dans le présent que ce fut le

cas suite à une introspection ou à une meilleure compréhension de soi. Par exemple, nous avons interprété qu'il y avait du *déni* parmi nos répondants, quand ils disaient ne « jamais » ressentir de la colère. Or, notre revue de la littérature indique clairement que les émotions de base sont universelles, ce qui est le cas de la colère. Nous avons donc interprété du *déni* quand l'adverbe « jamais » faisait partie de la description des événements concernant la colère vécue pendant l'incident critique. Cette interprétation est faite sous toute réserve de prudence concernant ce mécanisme et est basée sur la présence potentielle de *déni* derrière ces propos :

Mme Gānzhè : « *Je ne suis jamais en colère.* »

Mme Yēzi : « *Je ne me souviens d'aucun moment où je me suis sentie en colère.* »

Mme Yòuzi : « *Je ne me sens jamais en colère avec mes subordonnés.* »

M. Lù : « *Je ne ressens jamais de colère. Cela fait pitié.* »

#### Le déplacement

Le *déplacement* est le transfert des pulsions agressives vers une cible moins menaçante ou plus acceptable. Cette cible peut-être, par exemple, soit une autre personne au travail, soit une personne dans le cercle social ou un membre de la famille. Nous avons identifié du *déplacement* quand le répondant mentionnait avoir exprimé ou dirigé sa colère contre une autre personne que celle qui a suscité l'émotion :

Mme Pútao : « *Tout le monde essaie de cacher quelque chose. Mais parfois, tu dois être capable d'en parler. [Ces cachotteries me mettaient en colère]. À ce moment-là, je suis sorti et il y avait de la construction à l'extérieur. Je leur ai dit que c'était trop bruyant. Je me suis alors plaint au gestionnaire de notre immeuble. Je les déteste. Ils sont tellement bruyants...* »

M. Cuì : « *J'étais enragé. Mais je ne me mets presque pas en colère contre mes subordonnés. Alors concernant ce travail, je me suis plutôt fâché contre mon patron.* »

M. Fěn : « *Je me sens très inconfortable si je ne dis rien. [À la maison, avec ma famille], je dois dire que je perds le contrôle et je deviens irrationnel.* »

M. Lù : « *J'allais oublier, mais je me souviens qu'après [avoir appris ce qui m'a mis en colère], je suis retourné à mon bureau. Mon adjoint était là. J'ai lancé mon crayon par terre. Il s'est alors penché pour le ramasser. Cela m'a calmé tout de suite.* »

M. Zǐ : « *Le chef de village a détecté le problème et a essayé de me le dire, mais puisque je faisais confiance à mon ingénieur, j'ai blâmé ce chef et je lui ai dit qu'il n'était pas un professionnel, alors comment pouvait-il savoir le problème ?* »

### La formation réactionnelle

La *formation réactionnelle* c'est de convertir des souhaits ou des pulsions perçues comme menaçantes en leur contraire ; c'est avoir des croyances et des comportements qui sont contraires à ce que l'on ressent. Nous avons identifié ce mécanisme quand les répondants racontaient des sentiments ou des pensées qui étaient contradictoire dans le cours des événements (par exemple en se disant heureux alors qu'auparavant, pour le même incident, ils se disaient en colère). Nous avons également classé dans cette catégorie de mécanisme les comportements qui semblaient être une tentative pour s'amener à ressentir une émotion contraire à la colère, tel qu'illustré dans la roue des émotions de Plutchik (1980, 1995) (par exemple en disant faire quelque chose pour avoir de la joie) :

Mme Lízǐ : « *J'étais heureuse. Je me sentais relax parce que je ne veux pas être en colère contre personne. C'est inutile. Je ne veux pas utiliser les autres pour me punir. Je veux être heureuse à tous les jours peu importe ce que les gens font.* »

Mme Mùguā : « *Alors je voulais être certaine de lui donner un vrai, mais un vrai traitement juste et équitable. Même si je ne l'aimais pas dans le fond de mon cœur à ce moment-là. Je voulais la gifler. Mais je me suis plutôt assise et lui ai parlé calmement. (...) En fait, pour être honnête, j'apprécie vraiment cette fille.* »

M. Cāng : « *Voici ce que j'ai fait : je lui ai mis ma main sur l'épaule en buvant une bière. Tout le monde était content. À la fin, je l'ai même serré dans mes bras. (...) Bien sûr, je n'aime pas ce gars-là ...* »

M. Dān : « *[Malgré ma colère], quand on a terminé notre journée, nous nous sommes bien entendus. Comme des frères.* »

M. Huī : « *Je pense que ma relation avec lui est comme avec un ami. Ce n'est pas comme un patron et son employé. Je pense que ma façon de communiquer avec lui est de tout simplement le rendre heureux. Je ne suis pourtant pas content du tout de son*

*comportement et je ne pense pas qu'il s'y prend de la bonne façon. Mais je me contrôle. »*

### L'intellectualisation

L'*intellectualisation* est une forme d'isolation et de distanciation des émotions en utilisant les composantes intellectuelles d'une situation (la rationalisation, le rituel ou la pensée magique). Nous avons identifié la présence de ce mécanisme quand les répondants disaient se rabattre sur des réflexions logiques et rationnelles alors qu'ils géraient leur colère. Par exemple, nous l'avons interprété ainsi lorsqu'ils se sont mis à se lancer dans des analyses de données, à se donner une raison d'affaire ou une logique managériale pour « expliquer » les causes d'une situation et, ainsi, leur permettre de diminuer leur colère :

Mme Mùguā : « *J'ai utilisé la logique pour lui parler. Rien d'émotionnel. Je lui ai expliqué la nature de mon travail au lieu de lui dire qu'elle m'a fait mettre en colère. Je lui ai aussi montré les points pour lesquels [son action] ne me permettait pas de faire mon travail.* »

Mme Píngguō : « *Quand je me sens comme cela, [en colère], je vais analyser les enjeux. Seule. Je vais me demander quelles sont les conséquences et comment je peux gérer ces conséquences.* »

Mme Táozi : « *Je suis devenue tranquille parce que j'ai pensé à la stratégie à faire pour la prochaine étape. (...) En faisant une analyse générale de la situation ; de ses causes et de ses effets.* »

M. Cāng : « *En fait, la vraie raison [pourquoi je me suis calmé] est que c'est une perte de temps. Pour le temps que je peux gaspiller [à me mettre en colère], je peux faire plus d'affaires et faire plus d'argent.* »

M. Hóng : « *Cela s'est fait naturellement. J'ai pris les informations et je les ai analysées. (...) Je présume que ce sont les résultats finaux que je voulais atteindre qui m'ont vraiment aidé à me contrôler.* »

M. Huáng : « *D'une certaine façon, je voulais amener cela vers une discussion rationnelle. En 5 minutes, j'ai construit un tableur sur Excel. Je lui ai demandé de me fournir les données. En 10 minutes, j'avais ma réponse. (...) Normalement, c'est en étant rationnel que j'arrive à me calmer. Je ne suis vraiment pas offensant. Sincèrement, j'aurais voulu exprimer mon point de vue [et ma colère]. (...) Ce qui est magique à propos de la logique, c'est qu'il n'y a pas qu'une seule logique. En filtrant mes émotions et en me concentrant sur la logique, les informations se sont accumulés*

*dans mon ordinateur et à la fin, j'ai pu avoir des conclusions logiques basées sur des faits. Mes émotions, je les avais alors filtrées et mises de côté. »*

### La projection

La *projection* permet de réduire l'anxiété en attribuant à autrui des sentiments, des pensées, des croyances ou des motivations que l'on ressent soi-même. Cette défense est souvent provoquée parce que l'individu juge inacceptable d'avoir de tels sentiments. Elle est aussi parfois associée à une forme de méfiance. Nous avons identifié ce mécanisme quand les répondants affirmaient des choses par rapport aux autres sans qu'ils puissent valider ou apporter des preuves de leurs assertions, tout en ayant dit ressentir ces choses eux-mêmes. Dans les entretiens, ils ont d'ailleurs été questionnés pour savoir comment il était possible pour eux de faire de telles affirmations. Souvent, ils confirmaient qu'ils se basaient que sur leurs impressions personnelles. Ainsi, lorsqu'ils ne pouvaient donner des faits tangibles pour dire pourquoi ils faisaient de telles affirmations sur autrui, nous avons interprété cela comme une *projection* car il s'agissait, selon nous, d'une projection basée sur des pensées, des opinions ou des émotions personnelles qui n'étaient pas reliées à des comportements ou des pensées vérifiables auprès de leurs subalternes. Nous avons aussi identifié ce mécanisme quand le répondant a reconnu *a posteriori* lors de l'entretien avoir eu, lors de l'incident critique, de telles pensées ou de tels comportements. Comme pour le *déni*, ces interprétations sont faites sous toute réserve de prudence concernant ce mécanisme. Elles sont donc basées sur la présence potentielle de *projection* derrière ces propos :

Mme Shiliú : « *Quand je l'ai vu la première fois, je ne l'ai pas aimé. C'est pour cela que je lui souriais rarement. Il était si sérieux... Je suis sûr que j'étais trop puissant pour lui... que j'étais une trop grosse pression pour lui.* »

M. Bì : « *[Après m'être mis en colère], à ce moment-là, une part de lui était nerveuse et l'autre part se sentait coupable.* »

M. Chéng : « *Dans le fond, j'avoue que peut-être c'est moi qui voulais que ce soit elle qui se sente mal...* »

M. Hóng : « *En fait, ce gars-là était jaloux de moi parce qu'il était un directeur général qui n'avait pas beaucoup d'autorité.* »

M. Zī : « *C'est parce qu'ils mentent souvent...ils veulent s'attribuer le succès lié aux accomplissements ; ils disent seulement que ce qu'ils font de bon. Ils ne disent jamais ce qu'ils font de mal.* »

### La régression

La *régression* est un retour temporaire dans un stade de développement antérieur plutôt que de faire face à la réalité selon une approche plus adulte. Bien qu'il soit difficile de savoir quels sont les comportements qui reproduisent ou pas un stade de développement antérieur sans approfondir la question de l'enfance, il est possible d'identifier la *régression* quand la personne dit agir consciemment en fonction d'un stade antérieur. Nous n'avons identifié qu'un seul extrait au cours des entrevues où un répondant a explicitement dit avoir agi ainsi pour l'aider à gérer sa colère :

M. Huī : « *Mes parents ne sont pas égoïstes. Ils m'ont toujours dit de penser aux autres. Cela forme mon style de leadership. J'espère que dans la compagnie, tous les employés et les employeurs peuvent avoir une relation harmonieuse. Cela reproduit un peu mon environnement familial [dans lequel il n'y avait pas de colère exprimée].* »

Plusieurs répondants ont mentionné reproduire leur environnement familial dans leur milieu de travail. Par contre, un seul d'entre eux, M. Huī, a dit le reproduire dans le but de gérer sa colère car en pensant à son milieu familial, cela l'aide à faire en sorte que son milieu de travail y ressemble pour préserver l'harmonie et éviter qu'il se mette en colère. Les autres n'en ont pas fait mention en lien avec cet objectif particulier, mais ils l'ont plutôt fait dans un contexte général.

### La répression

La *répression* est un processus qui relègue les désirs et les instincts dans l'inconscient ou qui tente de prévenir qu'ils apparaissent au niveau conscient. Le volet inconscient du processus est inaccessible. C'est-à-dire que si la *répression* s'est faite de manière inconsciente, il n'est pas possible de confirmer qu'elle a eu lieu. Par contre, il est possible pour les individus de se rappeler d'avoir tenté de reléguer ou de prévenir l'apparition d'instincts ou de désirs particuliers lors d'une situation passée. Nous interprétons la présence de la *régression* au niveau conscient quand, intérieurement, les

répondants ont tenté de gérer leur colère, ont tenté de l'oublier ou se rappellent d'avoir fait des efforts pour la réprimer.

Nous interprétons également la *répression* de l'expression de la colère comme faisant partie du processus lié à la *répression* puisque c'est l'expression de la colère qui semble poser pour eux des problèmes et des conséquences potentiellement négatives. Dans notre échantillon, nous avons identifié la *répression* chez tous les répondants à l'exception de M. Dān. Ce dernier utilise par contre d'autres mécanismes. Voici quelques exemples de *répression* que nous avons identifié :

Mme Bōluō : « *J'étais en colère, mais j'ai contrôlé mes émotions. Le contrôle d'abord (...) parce que je ne pense pas que c'est une bonne idée si j'exprime ma colère. (...) Je vais essayer de ne pas m'en souvenir.* »

Mme Pútao : « *J'essaie d'éviter de dire directement des mots durs par rapport à mon insatisfaction. Pendant que j'étais là, je n'arrêtai pas de me dire que je devais rester neutre.* »

Mme Táozi : « *Quand je me fâche, je ne parle pas. Le silence m'aide à me contrôler. (...) Je ne pense pas [à ce qui me met en colère]. Je veux juste obtenir un résultat et oublier ce que je ressens. Ne plus y penser.* »

Mme Xīguā : « *Si je suis très en colère à propos de quelque chose, je vais faire mon possible pour rester silencieuse une dizaine de minutes. Il faut d'abord, je pense, garder le contrôle de sa colère.* »

Mme Xiāngguā : « *Quand je suis enragée comme cela, je ne vais pas parler à personne. Je ne fume pas ou ne bois pas. Je vais tout simplement prendre un magazine pour ventiler mon visage ; pour réprimer ma colère.* »

M. Chéng : « *Je devais contrôler ma colère et ne pas lui parler tout de suite. Ensuite, prendre quelque temps pour y penser et lui parler. Prendre une grande respiration. (...) En fait, essayer de ne pas penser à rien. C'est comme aller quelque part de vide...prendre une respiration et ensuite revenir pour ré-évaluer la situation et voir comment je vais réagir. Une fois, deux fois, trois fois...* »

M. Fěn : « *Dès que je suis devenu en colère, j'ai pensé que je devais tuer les raisons qui m'ont mis en colère et comment je pouvais trouver une façon pour me sentir plus soulagé. (...) Pendant un moment, je ne vais pas y penser. Mon esprit est vide. (...) Cela fait longtemps que je fais cela. De me rappeller constamment à moi-même : Ne te fâche pas, ne te fâche pas. (...) Je fais cela pour le cacher dans mon cœur.* »

M. Hè : « *En tant que manager, je vais contrôler ma façon d'être. Je me suis dit qu'aujourd'hui, je dois me contrôler. (...) Je dois me contrôler pour me calmer. Je me suis dit : c'est correct...tranquile, tranquile, tranquile...* »

M. Hóng : « *Je ne l'exprime pas [ma colère], je la cache. En fait, je passe par-dessus très rapidement. (...) J'étais fâché, mais je ne l'ai pas exprimé. (...) J'ai juste laissé passer le temps. Je pense que j'ai gelé tout cela pour me maintenir ensemble au lieu de perdre le contrôle.* »

M. Mò : « *Parce que je suis une bonne personne. Très gentille. Quand je suis en colère, peut-être ai-je l'air un tout petit peu malheureux, mais la vérité c'est que je vais mettre beaucoup de choses profondément à l'intérieur de moi.* »

Nous présentons dans le Tableau 6.7 le sommaire des mécanismes que nous avons identifié chez l'ensemble des répondants de notre échantillon. La plupart des répondants ont eu plusieurs mécanismes dont les descriptions s'apparentent aux définitions des mécanismes de défense. Ils en ont tous utilisé au moins un pour lequel ils nous ont raconté des événements dont ils se rappellent consciemment le processus. Certains répondants ont utilisé jusqu'à 5 mécanismes. Par contre, aucun d'entre eux n'a utilisé l'ensemble des 8 mécanismes.

La limite de notre méthodologie de recherche ne nous permet pas de comprendre si notre incapacité à identifier certains mécanismes chez les répondants est due à leur absence ou à leur présence dans un inconscient qui est pour nous inaccessible. Par contre, les mécanismes identifiés au Tableau 6.7 l'ont été à partir des définitions théoriques appliquées aux extraits racontés de manière consciente par ces répondants, en suivant la démarche décrite plus haut. Le répertoire des mécanismes utilisés se rapportent dans ce tableau aux mécanismes utilisés pour chacun des répondants.

Grâce au Tableau 6.7, nous pouvons avoir un portrait global, par individu, des mécanismes présents dans leur discours conscient qui s'apparentent aux définitions théoriques. Pour certains mécanismes, comme la *compensation*, la *formation réactionnelle*, l'*intellectualisation*, la *régression* et la *répression*, les extraits présentés s'apparentent bien aux définitions théoriques. Par contre, pour le *déni* et la *projection*, nous faisons preuve de prudence parce qu'il s'agit davantage d'une identification par association de ces mécanismes.

**Tableau 6.7 : Les mécanismes de défense conscients identifiés chez les répondants**

Nom	Comp.	Déni	Dépl.	Form. Réact.	Intel.	Projection	Régr.	Répression	Nouveau
Bái				X	X			X	X
Bì	X			X	X	X		X	X
Bōluó		X			X			X	
Cāng				X	X			X	X
Cǎoméi				X	X	X		X	X
Chéng					X			X	X
Chì					X	X		X	X
Cuì			X					X	X
Dān					X	X			
Diàn					X	X		X	X
Fěn			X		X			X	X
Gānzhè	X	X			X			X	X
Hè								X	X
Hēi						X		X	X
Hóng	X			X	X	X		X	X
Huáng						X		X	X
Huī					X	X	X	X	X
Jīn								X	X
Lán				X				X	
Lì						X		X	X
Lǐzǐ	X			X	X			X	X
Lù (Lv)	X	X	X		X			X	X
Mángguǒ					X	X		X	X
Mò						X		X	X
Mùguā					X	X		X	X
Píngguǒ						X		X	X
Pútao			X					X	X
Qīng								X	
Shíliú	X			X		X		X	X
Shìzi						X		X	X
Táozi	X					X		X	X
Tiān						X		X	X
Xiāngguā				X	X			X	X
Xīguā	X			X	X			X	X
Yēzi	X	X			X			X	X
Yín								X	
Yǐngtáo					X	X		X	X
Yòuzi		X			X			X	X
Zǐ			X	X	X	X		X	X
Zōng					X			X	X
Total	8	6	5	16	32	7	1	39	35

Nous avons noté la présence d'un autre mécanisme qui survient lors de la gestion de la colère. Un mécanisme qui, comme nous l'avons vu dans l'analyse des entretiens de M. Zǐ, M. Tiān et Mme Mángguǒ, ne s'apparente pas aux autres mécanisme prévus dans le

modèle théorique cité par Plutchik (1995), ni dans les nombreuses définitions de Vaillant (1977/1995, 1992, 1993). Dans le Tableau 6.7, ce mécanisme est classé dans la colonne « Nouveau » et il semble être très récurrent (35 répondants sur 40). Ce sont des pensées et des réflexions sur l'état ou la situation de la personne qui ont amené les répondants à avoir de l'empathie pour eux et, ainsi, les a amenés à avoir moins de colère. Voici des exemples d'extraits par rapport à ce mécanisme « Nouveau » qui est apparu afin de les aider à gérer leur colère :

Mme Píngguō : « *J'étais contrariée...mais sa mère a eu le cancer du sein. À cause de son emploi, sa mère a dû attendre la fin de notre événement spécial pour pouvoir avoir sa chirurgie. Je lui ai alors donné du support. Je l'ai aidé à trouver le meilleur hôpital et le meilleur docteur. J'ai visité sa famille 5 ou 6 fois.* »

Mme Pútao : « *J'étais fâchée. (...) Sa performance était vraiment mauvaise. Mais je pense que c'est parce qu'elle était enceinte. Alors j'ai plutôt essayé de [l'aider à] faire le travail avec elle.* »

Mme Táozi : « *Je trouvais qu'elle était négligente. (...) Mais la raison pour laquelle je ne ressentais plus rien [de ma colère], c'est que je savais qu'elle devait prendre soin de son bébé et son bébé était encore très petit, alors elle devait être fatigué. J'ai moi-même vécu la même chose. Mais les gens sont différents. Dans mon bureau, plus particulièrement les employés féminins, elles sont plus facilement irritable, alors c'est mieux que je ne mette pas trop de pression.* »

Mme Yēzi : « *Elle m'a dit que sa mère venait de mourir et c'est pour cela qu'elle ne pouvait pas se rendre. Alors pour moi, [ma colère] a passé...* »

M. Bì : « *Le père de l'un de mes subalternes a eu le cancer du foie, mais personne ne pouvait le savoir. Quand je lui ai assigné cette tâche-là, il n'a pas pu la finir à temps et il a dépassé les délais de quelques jours, ce qui m'a mis en colère. J'ai alors décidé de lui parler. Je lui ai dit que sa performance était en dessous de ses capacités et je lui ai demandé ce qui n'allait pas avec lui. Il m'a alors dit la vérité. Je me suis alors ajusté. Finalement, je lui ai donné 5 jours de congé pour qu'il s'occupe de sa famille. Bien sûr, je l'ai aussi aidé à trouver des contacts à l'hôpital.* »

M. Diàn : « *L'autre raison [pourquoi je n'étais plus en colère], c'est que Mme Guō vivait des moments très difficile. Sa fille venait juste de changer d'école, passant du primaire au secondaire. En Chine, c'est une période critique pour un enfant. Elle avait beaucoup de pression par rapport à cette situation. (...) Normalement, je suis très simple et direct. Je m'exprime tout de suite. Par contre, si la personne fait une erreur parce que c'est hors de ses capacités, je ne le ferai pas.* »

M. Fěn : « *J'étais tellement enragé ! Mais je me suis calmé parce que je me suis demandé pourquoi il a fait cela. Ma réponse fut qu'il n'avait pas de motif égoïste. Il l'a fait selon son point de vue. De plus, il a des problèmes [d'élocution] quand il s'exprime.* »

M. Lì : « *Plus tard, même si j'étais insatisfait avec lui, je pense qu'il avait à cœur les intérêts de l'entreprise, même si ce qu'il a fait n'était pas approprié. Quand je lui ai parlé, il était très émotif. Je n'étais plus en colère parce que finalement, je le comprenais. (...) En effet, je me suis dit qu'il occupait un poste inférieur. C'était à moi de l'accompagner.* »

M. Zōng : « *[Malgré que j'étais en colère], il fallait le comprendre et se mettre à sa place. Il occupait un poste inférieur au mien. Il était plus jeune et avec beaucoup moins d'expérience. Je devais lui enseigner [comment réparer la faute]. Nous passons tous par là.* »

Les éléments qui distinguent ce mécanisme des autres formellement définis par les théories sont les suivants : 1) Le mécanisme apparaît assez spontanément dans le processus ; 2) Il semble faire partie des valeurs des répondants ; 3) Le facteur prépondérant qui semble jouer sur l'atténuation de la colère est la constatation d'une faiblesse ou d'une mésaventure concernant la personne visée ; 4) Une forme de responsabilisation liée à la position hiérarchique ou de leader qui l'amène à reconstruire sa colère. Nous y reviendrons sur l'analyse de ce mécanisme « *Nouveau* » afin de comprendre s'il serait lié à une particularité culturelle dans l'éducation chinoise.

Nous analyserons la récurrence et la fréquence de ce mécanisme dans le chapitre suivant portant sur l'analyse globale des entretiens afin de le positionner par rapport aux autres mécanismes du processus mental des répondants. Nous en discuterons ensuite pour tenter de comprendre pourquoi il semble si présent dans notre échantillon.

### 6.5.3 L'analyse des données générales sur les mécanismes de défense

Pour l'analyse des données portant sur les mécanismes de défense, nous observons différentes occurrences pour chacun d'eux. Ceux-ci ont été identifiés en interprétant la similitude entre les comportements et les interprétations personnelles fournies par les répondants, à propos du récit des incidents critiques, et les définitions théoriques. Nous avons présenté des exemples d'extraits qui ont été codés pour les mécanismes dans la

sous-section précédente. Le codage des données, dans Nvivo, donne des statistiques que nous présentons dans le Tableau 6.8, lequel montre les résultats de cette analyse en présentant le nombre de répondants présentant ce mécanisme ainsi que le nombre de références dans les extraits qui ont été codés.

Les 8 mécanismes de défense sélectionnés par Plutchik (1995) apparaissent dans l'échantillon. Cependant, aucun mécanisme n'est présent chez exactement tous les 40 participants. Certains, comme la *régression*, sont même rares (1) ou d'autres apparaissent chez moins de répondants, comme la *compensation* (8), le *déni* (6), le *déplacement* (5) ou la *projection* (7), laissant sous-entendre que soit ces mécanismes sont peu utilisés consciemment par nos répondants, soit ils ont été inconscients au moment des événements et il n'est pas possible de les faire parler à ce sujet. Par contre, la *répression* se retrouve chez 39 des 40 répondants et l'*intellectualisation* chez 32 de ceux-ci. La *formation réactionnelle* apparaît chez 16 répondants. Le mécanisme identifié qui s'appelle « *Nouveau* », pour le moment, se retrouve en 2<sup>ème</sup> position des mécanismes conscients les plus utilisés.

**Tableau 6.8 : Le nombre de mécanismes identifiés dans les récits des répondants**

Mécanismes de défense	Nombre de répondants	Nombre de références
<i>Compensation</i>	8	15
<i>Déni</i>	6	9
<i>Déplacement</i>	5	5
<i>Formation réactionnelle</i>	16	29
<i>Intellectualisation</i>	32	76
<i>Projection</i>	7	7
<i>Régression</i>	1	1
<i>Répression</i>	39	108
« <i>Nouveau</i> »	35	103

D'abord, le mécanisme de défense de la *répression* se démarque nettement des autres. La plupart des personnes interrogées semblent avoir des comportements et des interprétations des événements qui sont similaires à ce qui est décrit dans la définition théorique du mécanisme. Dans la définition, la *répression* est un processus reléguant les désirs et les instincts dans l'inconscient ou qui peuvent être considérées comme des

actions et des interprétations qui préviennent ou tente de prévenir leur apparition au niveau conscient. Nous avons codé les comportements et les interprétations données par les participants dans cette catégorie de mécanisme de défense quand ils exprimaient, *a posteriori*, avoir contrôlé leur colère ; ou d'avoir tenté de prévenir leur colère dans le but de ne pas y penser ou d'éviter de l'exprimer ouvertement.

Le fait de contrôler à l'interne sa colère et le fait de masquer sa colère aux autres sont les comportements qui reviennent le plus souvent à l'esprit des répondants quand fut le temps de relater les événements liés à l'incident critique. Nous avons noté les extraits sur la *répression* à la fin de la section 6.5.2. Par contre, nous trouvons intéressant de noter l'aspect spécifique du contrôle car il semble découler de la répression qui est activée. Cette propension à se contrôler semble assez consciente car c'est le terme spécifique qui a été utilisé par les répondants quand il fut question de réprimer la colère ou de réprimer l'expression de celle-ci. Voici d'ailleurs, dans le Tableau 6.9, quelques extraits en lien avec le contrôle qui sont en lien avec le contrôle de la colère :

**Tableau 6.9 : Des exemples de la mention du contrôle**

Répondants	Extraits
M. Baí	« À cause de mon style de personnalité, je montre rarement mes émotions aux autres. (...) Je contrôle mes émotions. »
Mme Bōluō	« J'étais en colère, mais je vais contrôler mes émotions. Le contrôle d'abord. »
M. Cuì	« Je suis en colère, mais je contrôle mon expression pour éviter de maudire les gens. »
M. Fěn	« Au moment où je suis en colère, je me dis que je dois tuer les raisons qui me mettent en colère. (...) Je dois me contrôler. »
Mme Gānzhè	« Je vais me contrôler pour ne pas exprimer ma colère. Mais je le suis dans le fond de mon cœur. »
M. Hóng	« Je me contrôle. Je ne l'exprime pas. Je les cache. En fait, je passe par-dessus rapidement. »
M. Mò	« Je me contrôle souvent. Parce que je suis une bonne personne, très gentille, quand je suis en colère, je vais juste avoir l'air un peu malheureux. Je vais garder les choses à l'intérieur de moi. »
M. Tiān	« Bien sûr, parfois, je suis très enragé secrètement. Mais au fur et à mesure que le temps passe, je vais l'oublier. (...) C'est comme ça que je me contrôle. »

Il est intéressant de noter que lorsque l'on effectue une analyse de texte dans NVivo avec le thème du « contrôle », les phrases récurrentes qui apparaissent gravitent autour

de la responsabilité du manager de contrôler les situations et les gens sous sa gouverne. Dans l'analyse de fréquence de mots dans NVivo, le terme « *Contrôle* » (« kòngzhì » - 控制 en mandarin) est un terme récurrent parmi les sections de texte codées comme étant des mécanismes de défense potentiels, peu importe le mécanisme visé. Le terme apparaît 266 fois dans les *verbatim* par rapport à cette notion, que ce soit pour parler de contrôle des émotions ou de contrôle de l'expression de la colère.

Cette interprétation diffère de leurs définitions libres et positives du leadership. Elle diffère aussi de l'identité managériale qu'ils se sont donnés quand ils n'étaient pas directement confrontés au souvenir d'un incident critique dans lequel de la colère a été ressentie. En d'autres termes, le désir et le besoin de contrôler la situation, et les gens, surviennent davantage quand ils ressentent de la colère. Cela survient malgré le fait que l'aspect du contrôle ne fasse pas partie de leur définition consciente de ce qu'est le leadership. Cela ne fait pas non plus partie de la manière dont ils perçoivent leur identité quand ils prennent le temps d'y penser de manière positive. Avec ce que nous avons soulevé précédemment, nous interprétons ce désir et ce besoin de contrôle comme des comportements dirigés envers eux-mêmes, leurs subordonnés et la situation organisationnelle.

Ensuite, un autre mécanisme de défense qui semble apparaître souvent (32 fois sur 40 répondants) est l'*intellectualisation*. Dans sa définition, l'*intellectualisation* est une forme d'isolation et de distanciation des émotions qui utilise les composantes intellectuelles d'une situation (rationalisation, rituel, pensée magique). Lors des entretiens, plusieurs répondants ont souvent fait appel à la « logique » pour tenter de gérer leur colère. Plusieurs semblent faire usage d'une explication rationnelle ou analytique pour tenter de se donner une interprétation de la situation qui leur permet de diminuer leur niveau de colère envers le subalterne. Les répondants considèrent souvent que les processus de gestion et les résultats à atteindre doivent primer au-delà de l'expression de leurs émotions. Nous avons abordé l'aspect de l'*intellectualisation* dans la sous-section 6.5.2 avec des extraits pour l'illustrer.

Ce qui ressort de l'analyse de l'*intellectualisation*, c'est que les managers chinois de notre échantillon se réfugient souvent dans les processus de gestion, en espérant trouver une façon de décolérer. Ces processus impliquent également la manière de communiquer avec leur subalterne, qui est souvent réfléchie. Puis, les résultats et objectifs à atteindre sont rappelés intérieurement, de manière logique, afin de garder en tête, rationnellement, que l'expression d'une colère mal contrôlée pourrait avoir des conséquences sur les comportements du subalterne et sur sa performance. Cela pourrait créer une problématique plus large pouvant affecter l'organisation.

Puis, en consultant le Tableau 6.8, il y a au bas de celui-ci un mécanisme de défense qui est récurrent que nous avons d'abord nommé « *Nouveau* ». Il semble qu'une autre forme de mécanisme de défense soit utilisée communément par les répondants afin de mieux gérer leur colère de manière consciente, mais que cette forme ne soit pas définie clairement par les théories. Ce mécanisme ressemble vaguement à un mélange de divers mécanismes qui sont en lien avec une réflexion qui implique une forme d'empathie ou de compassion. Lors du codage des textes, il a été difficile d'appliquer une étiquette spécifique à cette forme de mécanisme puisqu'elle ne correspondait pas aux définitions établies.

En fait, les répondants mentionnent souvent avoir en tête la situation personnelle du subalterne pour juger des intentions derrière le comportement fautif ayant suscité de la colère. Ils ressentent une forme de pitié envers eux en lien avec leurs malheurs. Puisqu'ils ont une relation d'amitié et sont au courant de plusieurs éléments de la vie personnelle de chacun, ils ont souvent tendance à interpréter la problématique soulevée par ce subalterne comme découlant des problèmes personnels ou intrinsèques de la personne. La conséquence de cette pensée, laquelle soulève un malheur ou une faiblesse chez autrui pour expliquer une défaillance dans l'action professionnelle, est que cela tempère leur colère et les aide à pardonner, en partie, la faute ou le problème qui a causé cette colère. Nous avons cité plusieurs extraits pour illustrer les propos fournis par les répondants.

Le fait de voir une situation de faiblesse chez la personne amène un élément qui temporise la colère initiale. Cette situation de faiblesse est liée soit à un problème familial, soit à un problème de compétence non acquise, soit à un statut inférieur qui pourrait donner une « explication » à la source du problème au départ. En fait, la raison pour laquelle nous considérons cela comme un mécanisme c'est parce que dans leurs récits, les répondants ne semblent pas y avoir pensé longuement avant de tempérer la colère ressentie relativement à leur compréhension de la situation. Dès qu'ils sont mis au courant de la situation personnelle de leur subalterne ou dès que cela leur vient à l'esprit, leur colère diminue rapidement.

Les éléments qui définissent ce mécanisme « *Nouveau* » ne s'apparente pas directement à la définition de d'autres mécanismes de défense. La *formation réactionnelle* et l'*annulation* impliquent une pensée ou une action contraire aux émotions ressenties. Nous ne pouvons pas considérer cette réaction comme étant nécessairement « contraire ». Les répondants restent en colère, mais cette colère diminue en intensité. Bien que les répondants disent « expliquer » le comportement fautif du subalterne à cause d'une situation personnelle vécue, ce type d'« explication » se distingue de l'*intellectualisation* parce que la définition de cette dernière est basée sur la présence de logique et de rationalité en tant que rituel et de pensée magique, ce qui n'est pas le cas ici. Il pourrait s'agir en partie d'un mélange de *sublimation* (rendre des sentiments négatifs comme étant socialement acceptables) et d'*altruisme* (sur l'aspect de la réparation), mais ce n'est pas ce qu'ils font. Cette difficulté à étiqueter ce mécanisme avec les définitions existantes implique qu'il faille alors donner une nouvelle définition à ce phénomène.

À ce stade-ci de l'analyse des données, nous avons fait une nouvelle recherche dans la littérature pour tenter de trouver des éléments spécifiques sur ce phénomène. Le mot le plus près de la définition de ce comportement est le mot « commisération »<sup>56</sup>. La commisération est un sentiment de compassion en présence des malheurs d'autrui. Elle implique la pitié, l'indulgence et une forme de miséricorde des erreurs des autres par la compassion portée sur les malheurs vécus par ces personnes, ces malheurs étant jugés

---

<sup>56</sup> Dictionnaire Larousse

comme influents pour expliquer les fautes commises (Birdwhistell, 2012 ; Chan et Tan, 2004 ; Seok, 2013 ; Mencius, 1970 ; Van Norden, 2014). Le verbe « commisérer » est le terme lié à la commisération et cela amène la personne à compatir pour la souffrance physique et morale des autres individus.

Le philosophe Mencius est celui qui parle de la commisération dans ses textes, particulièrement dans ses passages traitant des caractéristiques souhaitées du comportement d'un leader. Mencius reprend certains thèmes confucéens, comme le contrôle de soi, en y imbriquant des principes humanistes comme la tolérance et la compassion envers autrui (Chan et Tan, 2004). Il croit en ces vertus dans la manière de gouverner (Mencius, 2A/6, 1970) et considère que ces vertus sont en chacun de nous (Mencius, 6A/6, 1970). Mencius mentionne spécifiquement que le comportement attendu chez un humain est qu'il doit réprimer ses sentiments négatifs ressentis envers autrui. Ainsi, selon lui, le leader doit être une personne tolérante en mesure de pouvoir commisérer adéquatement.

Dans ses textes originaux, Mencius (2A/6) utilise le terme « *rěn* » (忍) en lien avec le terme « *cèyǐnzhīxīn* » (恻隐之心). Le mot « *rěn* », dans ce contexte littéral, veut dire ici « endurer », « tolérer » ou « supporter » une émotion à l'intérieur de soi alors que « *cèyǐnzhīxīn* » veut dire « commisérer » ou « compatir » (Birdwhistell, 2012). En d'autres termes, quand Mencius parle de commisération, il demande au leader de contrôler et de garder en soi ses émotions envers les fautes d'autrui afin d'être tolérant et de compatir à leurs malheurs. Tout comme Confucius, Mencius est enseigné dans le système d'éducation en Chine (McBeath, Huang McBeath, Tian et Huang, 2014).

De plus, la commisération est non seulement une pensée interprétative (Birdwhistell, 2012), mais elle implique aussi une émotion (Seok, 2013). Seok (2013) considère que l'émotion à laquelle Mencius se réfère quand il parle de « *cèyǐnzhīxīn* » est liée à un processus autant cognitif qu'émotif. Il s'agirait, encore selon Seok (2013), d'un processus involontaire qui peut générer une réponse rapide et un jugement moral spontané dans une situation.

Lors de l'analyse des *verbatim*, nous avons identifié un tel processus chez plusieurs de nos répondants, lequel fut une réponse rapide qui s'est traduite en un jugement spontané qui a eu un effet sur la colère ressentie. En fait, la plupart des répondants disent avoir cessé d'être en colère lorsqu'ils ont pris en considération une situation problématique ou un malheur vécu par le subalterne. Ils ont semblé voir cette interprétation comme une opportunité pour décolérer. Comme si « comprendre » la situation de la personne allait de soi sans pour autant, de manière générale, démontrer des actions concrètes ou un comportement empathique effectif.

Bien que nous avons noté que quelques répondants ont fait des actes de compassion (apporter de l'aide concrète à la situation ou démontrer un support à l'extérieur de l'organisation), la plupart des autres répondants n'ont pas été jusque là. La commisération serait, pour la majorité d'entre eux, davantage une pensée interprétative qu'un comportement ou une action directe. En lien à ce qui a été dit plus haut sur la nature de la commisération, l'apparition rapide et spontanée de la commisération afin de gérer une colère jugée menaçante est l'une des raisons pour laquelle nous catégorisons la *commisération* comme étant un mécanisme semblable à un mécanisme de défense plutôt qu'une stratégie de *coping* réfléchie et délibérée.

De plus, bien qu'à première vue, la *commisération* puisse sembler être une forme d'acte de compassion ou d'empathie, le chercheur n'a pas noté de changement de ton ou d'attitude non verbale à cet égard lors de la collecte de données. Nous n'avons pas interprété leur attitude ou ce processus comme étant de la pitié et de la miséricorde (« liánmǐn » (怜悯)) ou de l'empathie (« tóngqíng» (同情)), d'autant plus que ces mots n'ont pas été mentionnés lorsqu'ils ont fait des liens avec leur colère ressentie. D'une part parce que le processus que nous avons identifié implique de réprimer une émotion négative forte comme la colère, ce qui est en contradiction avec les notions bienveillantes que sont la miséricorde et l'empathie<sup>57</sup> ; d'autre part, parce que l'empathie implique un partage des émotions d'autrui, ce qui n'a pas été exprimé par les répondants ; puis, comme nous l'avons dit, peu nombreux sont ceux qui ont fait des

---

<sup>57</sup> Van Norden (2014) souligne d'ailleurs que Mencius considère la miséricorde et l'empathie comme des notions bienveillantes qui surviennent de manière indépendante l'une de l'autre.

actes concrets de compassion en lien avec ce qu'ils ont ressenti. En somme, il semble que le fait de ne pas se mettre en colère envers la personne fautive, à cause de ses malheurs, ait été suffisant pour eux pour jouer ce rôle « d'acte » de compassion.

Nous observons aussi que dans plusieurs cas, la position de « faiblesse » du subalterne (poste inférieur occupé, compétences insuffisantes, etc.) vient même renforcer l'identité du manager dans son poste d'autorité et de leader. Selon les notes du chercheur prises lors des entretiens, plusieurs fois il fut noté le ton légèrement condescendant par rapport aux situations vécues par les subalternes lors de ces extraits ainsi que l'emphase mise sur la condition de faiblesse comme « explication » à la situation.

D'une certaine manière, cette interprétation des raisons personnelles possibles derrière les problèmes causés par le subalterne a une fonction de temporisation de la colère. Elle permettrait également de renforcer l'identité managériale liée à ses diverses composantes, tel que l'image de leader et l'image du manager « ami » qui agit pour « aider ». Puisque cette forme d'interprétation de la situation comporte ces fonctions de renforcement de l'identité managériale et de diminution des angoisses liées à la colère, sinon même de son oubli, ce sont des arguments additionnels que nous soumettons pour nous inciter à définir la *commisération* comme faisant partie de la même famille que les mécanismes de défense. Nous y reviendrons plus loin au chapitre VII sur la discussion des résultats.

Ceci dit, il n'y a pas que des mécanismes internes qui ont été analysés chez les managers chinois étudiés. Plusieurs stratégies ont aussi été utilisées, tel que le prévoyait le cadre théorique. L'approche théorique de Plutchik (1995) inclue les stratégies de *coping* comme étant des stratégies conscientes agissant en partenariat avec les mécanismes de défense. C'est ce que nous analysons dans la section suivante.

## 6.6 LES STRATÉGIES DE COPING

### 6.6.1 La mise en contexte des données sur les stratégies de *coping*

Théoriquement, les stratégies de *coping* sont des actions et des interprétations conscientes qui sont enclenchées par le Moi afin de soit l'aider à s'adapter aux menaces de l'environnement, soit à atteindre des objectifs souhaités. Les entretiens ont été en mesure de faire ressortir plusieurs comportements qui s'apparentent aux stratégies conscientes qui étaient mémorisées et qui ont été rappelées grâce aux techniques d'entrevues utilisées.

Dans cette recherche, les stratégies de *coping* sont perçues comme des comportements d'adaptation qui sont mises en oeuvre lorsque l'identité managériale est perçue comme étant menacée et que la colère ressentie, lors d'un incident critique, se doit d'être contenue, contrôlée, gérée ou régulée. Elles apparaissent en tant qu'habitude consciente ou de manière planifiée. L'utilité de la stratégie, pour nos répondants, est de maintenir l'identité de manager centrée sur l'image de leader souhaitée ainsi que pour atteindre ses objectifs. Les entretiens semi-dirigés permettent de faire ressortir ces stratégies lors du récit de l'incident critique. Ces stratégies de *coping* apparaissent entre le moment où la colère est ressentie et le moment où du leadership est exercé par le manager chinois, tout comme les mécanismes de défense.

Les données recueillies par les entretiens ont permis de faire le codage des *verbatim* de manière à appliquer les définitions fournies par les théories récentes sur les stratégies de *coping*. Pour ce codage, nous appliquons les 8 définitions établies par Plutchik (1995) lors de l'interprétation des informations fournies par les récits des participants qui correspondaient à des pensées et des comportements conscients, habituels ou planifiés. Des extraits codés sont disponibles pour les 8 stratégies de *coping* identifiées par la théorie. Dans nos résultats, apparaissent de manière assez répartie. Certaines stratégies semblent être un peu plus présentes que d'autres.

Les questions qui furent posées pour faire ressortir les mécanismes de défense sont les mêmes qui ont servies à faire ressortir les stratégies de *coping* conscientes. Par

exemple : « *Que s'est-il passé entre le moment où vous avez été en colère et le moment où vous avez tenté de parler et d'influencer cette personne ?* » ; « *Qu'aviez-vous en tête alors que vous preniez votre temps pour intervenir auprès de votre subordonné ?* » ; « *Que faisiez-vous pendant cette période ?* » ; « *Comment votre corps a-t-il réagit ?* » ; « *Que pensiez-vous de cette personne ?* » ; « *Avez-vous fait d'autres activités ou des choses particulières pendant ce temps ?* » ; « *Pourquoi pensez-vous que cette personne a agi ainsi ?* » ; « *Pourquoi est-ce que ça vous mettait en colère ?* » ; etc. Ces diverses questions ont permis de connaître les actions d'adaptation, les comportements ainsi que les interprétations consciemment réfléchies qui permettaient d'identifier les définitions correspondantes aux stratégies de *coping* lors des événements cités.

Comme pour les mécanismes de défense, il a été demandé au répondant, selon le temps imparti pour les entretiens, de raconter d'autres événements problématiques vécus pour valider les stratégies de *coping* utilisées. Cela permettait de recouper les données et d'éviter des biais de premier niveau qui auraient pu survenir par la cueillette d'une simple prise de données sur un seul événement. En demandant le récit de d'autres événements, on peut alors observer la répétition ou non de l'activation de stratégies particulières. On peut aussi avoir des variations intéressantes à observer en ayant divers niveaux d'intensités émotionnelles.

Comme nous le verrons dans les deux prochaines sous-sections, certaines stratégies comme l'*évitement*, la *minimalisation*, la *recherche d'information*, le *remplacement*, le *soutien social* et la *substitution* ont des extraits présentés qui s'apparentent bien aux définitions théoriques. Par contre, pour le *rejet sur autrui* et le *renversement*, nous faisons preuve de prudence parce qu'il s'agit de stratégies dont les définitions ressemblent à celles de certains mécanismes. Il pourrait être facile de confondre la *formation réactionnelle* avec le *renversement* ou certains extraits du *rejet sur autrui* avec le *déplacement*. Par contre, tel que mentionné plus tôt, la différence entre les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* vont au-delà de la perception que les mécanismes de défense ne sont qu'inconscients, ce qui n'est pas le cas (Chabrol, 2005).

En fait, la différence perceptuelle entre un mécanisme de défense et une stratégie de *coping* survient au moment où l'individu répondant se rappelle du déroulement des événements. Dans le cas des mécanismes, il raconte un comportement ou une pensée précise, ponctuelle, qu'il a eu par rapport à la gestion de sa colère dans l'incident critique. Il mentionne ce mécanisme de manière consciente au moment du rappel à la mémoire (au cours de l'entrevue), mais ils ne démontrent pas l'avoir utilisé de manière planifiée ou prédestinée au moment des événements. Par contre, lorsque le répondant citait une stratégie planifiée et délibérée, en disant que cela fait partie de ses habitudes, cela nous incitait à interpréter cela comme une stratégie faisant partie de leurs comportements de gestion. Nous présentons ces stratégies dans la sous-section 6.6.2.

### **6.6.2 Les stratégies relatées par les répondants pour gérer leur colère**

Tout comme pour les mécanismes de défense, la démarche expliquée dans le chapitre sur la méthodologie a été mise en œuvre afin de rapprocher certains éléments du récit des répondants avec les définitions des stratégies de *coping* fournies par la théorie du modèle de Plutchik (1995). Nous avons déterminé les réponses des répondants qui relataient la manière dont ils ont abordé la colère qu'ils ont ressenti. Puisque nous faisons appel à leur mémoire, il s'agit ici de pensées et de comportements qui ont été reconstruits en fonction de ce que le répondant se rappelle avoir pensé ou fait par habitude pour gérer sa colère, ce qui est différent des mécanismes qui sont davantage spontanés.

Tel que présenté au début de ce chapitre, nous avons rapproché les éléments identifiés dans les *verbatim* avec la définition qui leur correspondait le mieux. Lorsque les pensées ou les comportements s'apparentaient à une définition particulière, les extraits étaient notés dans le logiciel d'analyse sous un codage correspondant au nom de la définition de la stratégie de *coping* théorique faisant partie des 8 stratégies de la liste du modèle de Plutchik (1995).

Afin d'illustrer notre démarche, nous présentons ici-bas quelques extraits pour chacune des stratégies de la liste, lesquels sont accompagnés de la définition qui nous a permis

de les identifier. Ces extraits sont liés au processus mental des répondants quand ils ont géré leur colère. Le Tableau 6.10, qui se trouve vers la fin de cette sous-section, présente le sommaire de ce qui a été analysé pour chaque répondant pour les stratégies de coping de l'*évitement*, de la *minimalisation*, de la *recherche d'information*, du *rejet sur autrui*, du *remplacement*, du *renversement*, du *soutien social* et de la *substitution*.

### L'évitement

L'*évitement* est une tentative pour résoudre un problème en évitant la personne, en évitant la situation susceptible d'avoir créé le problème, en stoppant la pensée qui y est associée ou en détournant l'attention du problème. Plusieurs répondants semblent avoir utilisé cette stratégie. La plupart du temps en évitant la personne à la source de la colère ou en s'isolant physiquement pour un certain temps pour prendre ses distances de la situation :

Mme Xīguā : « *Habituellement, [quand je suis en colère], je vais rester seule. Par exemple, je peux quitter le bureau, me promener autour ou tout simplement aller dans la salle de conférence pour y rester quelque temps.* »

Mme Xiāngguā : « *Généralement, [quand je suis en colère], je ne veux pas voir personne. Je reste assise tranquille dans mon coin.* »

Mme Yòuzi : « *Quand je suis en colère comme cela, j'essaie juste de ne pas leur parler, parce que je connais mon humeur. (...) Je ne vais pas partager les aspects négatifs avec mes subordonnés.* »

M. Bái : « *[Après m'avoir mis en colère], pendant près d'une semaine, je ne lui ai pas dit un mot.* »

M. Fěn : « *Ma principale façon de faire, [quand je suis en colère], c'est de quitter ou de changer de sujet.* »

M. Yín : « *Je ne lui ai rien dit [parce que j'étais en colère]. J'ai d'abord envoyé un autre subordonné [pour lui parler].* »

### La minimalisation

La *minimalisation* est une tentative de résoudre le problème en considérant qu'il n'est pas aussi important que d'autres le pensent. Plusieurs répondants ont mentionné s'être

dits ou s'être convaincus que le problème n'était pas aussi important ou assez grave pour justifier leur colère. D'autres, pour minimiser le problème, se répètent qu'il ne faut rien prendre de personnel comme si le fait de prendre quelque chose personnel rendait le problème plus gros :

Mme Lǐzǐ : « *C'est facile d'oublier [ma colère]. J'ai mes propres objectifs de vie. C'est juste une petite chose dans ma vie et c'est passé. Je pense que le plus important c'est de penser qu'il y a toujours des choses plus importantes à faire ; plus que d'être en colère.* »

Mme Táozi : « *Parce que ce n'est pas une grosse affaire ou une question de vie ou de mort. Quand c'est le temps de choisir [entre être en colère ou pas], tu dois laisser tomber et alors tu te sens mieux.* »

Mme Xiāngguā : « *Je me suis dit que [ce problème] ne vaut pas la peine d'être en colère contre eux.* »

M. Chì : « *Cela semblait rationnel [de ressentir de la colère dans cette situation], mais dans le fond, cela ne méritait même pas d'y prêter attention.* »

M. Huī : « *[J'étais en colère contre lui], mais dans le fond, il n'affectait pas vraiment beaucoup mon travail. Et aussi, ce genre de chose arrive tout le temps, alors...* »

M. Lù : « *Je me suis dit que c'était juste un petit désagrément. Je me suis dit : Pourquoi faire une chose aussi stupide [que de se mettre en colère] ? Actuellement, ce n'est pas personnel. Ce n'est jamais personnel !* »

### La recherche d'information

La *recherche d'information* est une stratégie qui consiste à recueillir le plus d'informations possibles sur le problème avant d'agir ou de prendre une décision. Il s'agit d'un comportement conscient et concrèt qui complète, bien souvent, le mécanisme d'*intellectualisation*. Nous avons identifié cette stratégie dès que nous pouvions noter dans le récit des répondants qu'ils faisaient des démarches en ce sens pendant qu'ils ressentaient de la colère et ainsi mieux la gérer :

Mme Gānzhè : « *[Bien que j'étais en colère], dès que j'en ai eu l'opportunité, j'ai été voir le consultant pour avoir son avis. Avant d'agir, je vais faire quelques analyses et je vais faire plusieurs recherches. (...) Je fais cela avant de communiquer avec les gens ou de le faire de manière trop expressive.* »

Mme Shìzi : « *[J'étais en colère]. Mais avant de lui parler, j'avais besoin de connaître tout le processus. Je devais chercher et découvrir la nature de l'erreur et savoir qui était impliqué. Une fois fait, là je pouvais aller lui parler. »*

Mme Yēzi : « *Je vais amasser de l'information autour de moi pour me faire une idée et pour faire quelque chose qui me permettra de m'ajuster. (...) Cela m'aide non seulement à contrôler mon environnement, mais aussi à me contrôler moi-même. »*

M. Chì : « *Ce que j'ai fait par rapport à [l'événement qui m'a mis en colère] ? J'ai fait une étude de marché. (...) En tant que leader, tu dois peser les pour et les contre dans une telle situation avant de te fâcher. »*

M. Diàn : « *Au début, je voulais demander à la directrice des opérations de venir me voir [étant donné que j'étais en colère contre elle]. Mais il m'est venu à l'esprit que peut-être ce n'était pas une bonne idée. Alors je me suis dit que je devrais demander au directeur des finances de m'informer parce qu'il est beaucoup plus compétent dans l'analyse des données. »*

M. Hè : « *Tout de suite, [en apprenant l'incident qui m'a mis en colère], j'ai commencé une investigation pour connaître les raisons de ce qui s'est passé. »*

### Le rejet sur autrui

Le *rejet de la responsabilité sur autrui*, c'est attribuer la responsabilité d'un problème à une autre personne ou au « système ». Nous avons identifié cette stratégie quand le répondant a eu ces pensées malgré ses propos sur sa croyance que le leadership nécessite que le manager prenne ses responsabilités envers ses gens. D'autant plus quand cette particularité fait partie de ce qu'il pense être son identité managériale. Nous avons interprété la présence de *rejet sur autrui* quand, par exemple, le répondant ne s'est pas demandé si des lacunes de sa part auraient pu causer le problème identifié ou si sa décision initiale aurait pu être erronée. Également, nous avons interprété la présence de cette stratégie quand la faute est remise sur les politiques de l'organisation ou la culture de l'entreprise, ce qui est un équivalent du mot « système » dans la définition.

Le *rejet sur autrui* diffère de la *projection* dans le sens qu'il constitue une forme de rejet de la responsabilité du problème alors que la projection est plutôt de porter des sentiments internes et refoulés sur les autres. En d'autres mots, si le répondant ne remet pas du tout en question ses responsabilités et qu'il attribue toute la faute à son subalterne ou à une entité afin de diminuer sa colère, alors nous interprétons qu'il s'agit

d'une stratégie de *rejet sur autrui* afin de trouver une façon de gérer à sa colère ressentie. Par exemple, ci-bas, Mme Bōluó rejette la faute aux changements organisationnels, Mme Pútao sur les critères de la compagnie et M. Zǐ sur les politiques gouvernementales, alors que Mme Xiāngguā et M. Hēi ne se sentent pas responsables du problème :

Mme Bōluó : « *J'ai finalement compris ses actions, mais sont attitude [envers moi et qui m'a mise en colère] n'était quand même pas correcte. Peut-être que les changements dans l'entreprise ont affecté son attitude.* »

Mme Pútao : « *Tout le monde essayait de cacher quelque chose. Ils doivent s'ouvrir et parler. Ils savent tous que c'est mal, mais personne n'a rien dit. Je n'allais pas compromettre mes critères et mes standards juste parce que ceux de la compagnie [étaient mauvais].* »

Mme Xiāngguā : « *Je trouve que la façon dont il m'a questionné et remise en question m'a fait mettre en colère. Parce que normalement, il n'est pas censé me questionner ainsi. Après qu'il ait quitté, je me suis posé des questions sur ma façon de faire mon travail. Je n'ai pas trouvé que j'avais fait quoi que ce soit de mal.* »

M. Hēi : « *La raison selon moi, et c'est ce qui m'a mis en colère, c'est que je pense qu'ils n'ont pas fait le travail de manière consciente. Ils n'ont pas pris toutes leurs responsabilités.* »

M. Zǐ : « *J'étais très en colère ! Si j'avais été le patron d'une entreprise privée, je l'aurais renvoyé sur le champ ! Mais je ne pouvais pas. Je ne peux pas congédier un fonctionnaire. Il s'agit d'une décision gouvernementale.* »

### Le remplacement

Le *remplacement* c'est de résoudre un problème en améliorant une faiblesse ou une insuffisance qui existe, soit en la personne, soit dans la situation. Cette stratégie est présente chez certains répondants qui ont tenté des solutions pour aider la personne à la source de leur colère à s'améliorer ou à corriger une lacune jugeant avoir causé le problème :

Mme Mángguō : « *Nous avons eu plusieurs problèmes [avec le jeune employé qui m'a mise en colère]. Il ne pouvait pas comprendre du tout l'aspect mécanique. En fait, un autre ingénieur et moi avons tenté de l'aider et de lui enseigner. Nous faisions des plans ensemble, mais lors de la première année, il n'y a pas eu de progrès. J'ai réalisé qu'il n'avait même pas les connaissances de base en génie mécanique. Alors j'ai discuté avec*

*lui de la possibilité qu'il prenne des cours à l'université. »*

M. Báí : « *J'ai juste dit à ma présidente que j'allais aider [mon employé qui m'a mis en colère] à mieux communiquer et que je lui ferai savoir les résultats. »*

M. Chì : « *Il fallait que ça se fasse dans une humeur plus calme, sans heurt ni critique. Je l'ai aidé à corriger son problème et ça a mieux été par la suite. »*

M. Huī : « *De tout simplement se mettre en colère ne va pas régler le problème. Ils vont refaire la même erreur plus tard. J'ai pris le temps de lui montrer comment éviter cette erreur dans le futur. »*

M. Lù : « *Ce que j'ai fait, au lieu de me fâcher, c'est de lui montrer comment faire. De lui démontrer comment il pouvait être plus fort. (...) J'ai continué de l'encourager afin qu'il soit plus direct avec les clients. Bien sûr, nous devons bien traiter les clients. En même temps, je lui ai dit qu'il avait la légitimité de faire le travail correctement, malgré des demandes exagérées ou irréalistes des clients. Je lui ai dit qu'il n'avait pas à faire tout ce que le client demandait ; qu'il y avait une autre façon de faire. »*

### Le renversement

Le *renversement* c'est de résoudre un problème en faisant l'opposé de ce que la personne ressent (en souriant, par exemple, quand elle ressent de la peur ou de la colère). Nous avons identifié cette stratégie quand les répondants nous ont affirmé que leur comportement habituel était d'exprimer des paroles ou des gestes en apparence positifs envers une personne alors que dans le fond, ils étaient intérieurement en colère contre elle. Cette stratégie avait alors un rôle pour gérer la colère afin d'éviter de l'exprimer et cette stratégie était exprimée comme étant une stratégie constante. En d'autres mots, nous faisions la différence entre un mécanisme qui survient plus instantanément et une stratégie consciente faisant partie d'un *modus operandi* général de la personne pour gérer sa colère :

Mme Cǎoméi : « *J'étais fâchée, mais plus tard, j'ai trouvé pourquoi il travaillait si lentement. Dès que j'ai pu, j'ai été lui parler chaleureusement. Cela peut donner l'impression que je ne pense pas que mes mots sont importants, mais je me suis adaptée et j'ai changé ma façon de lui parler. »*

Mme Tǎozi : « *Oui, j'étais fâchée. Mais je sais que dans la vie, tout le monde aime entendre des compliments. 100% des gens. Alors je lui en ai dit. »*

Mme Xīguā : « *Je fais juste me rappeler souvent que je ne peux pas me mettre en colère*

*si facilement. Je ne peux pas, même si l'employé a fait de mauvaises choses. Je ne peux pas. Mais s'ils font quelque chose de mal ou une erreur, je vais tout simplement prendre ma voix la plus gentille et lui parler. »*

M. Cāng : « *Même si je suis en colère avec quelqu'un, parfois, je vais faire des blagues. »*

M. Chéng : « *Disons que ce que j'ai finalement exprimé, [plutôt que de la colère], c'est une attitude très optimiste. Cela fonctionne. Je suis une personne optimiste. »*

M. Diān : « *Mis à part la pression que je ressentais par rapport à mon entreprise, j'aime faire des blagues. »*

### Le soutien social

Le *soutien social* est une stratégie où on recherche du soutien social et de l'aide auprès d'autrui pour résoudre un problème. Quand les répondants racontaient qu'ils discutaient de leurs problèmes avec une tierce personne (leur patron, leur conjoint ou leur ami) afin de calmer leur colère, nous interprétons cela comme étant du *soutien social* :

Mme Bōluó : « *Je vais parler avec mes amis et m'exprimer davantage avec eux [de ce que je ressens]. »*

Mme Píngguō : « *Si je peux partager ce problème avec quelqu'un d'autre, comme ma meilleure amie, cela me soulage. Cela me calme aussi. »*

Mme Yòuzi : « *La plupart du temps, [quand je suis en colère], je vais me lever et chercher quelqu'un à qui parler. Aussi, quand j'ai ce genre de trouble au bureau et que j'arrive à la maison pour dîner, il m'arrive de ne pas dire un mot et de simplement manger. [Ma famille] va alors essayer de faire quelque chose pour me rendre heureuse. J'apprécie vraiment cela. »*

M. Bái : « *J'ai parlé avec mon patron [de la situation qui me mettait en colère]. Je vais aussi en jaser avec mes amis après le travail et me dire que les choses vont aller mieux. »*

M. Hè : « *Quand cela arrive [, me mettre en colère], je vais aller en parler avec les ressources humaines. Parce que si tu penses si mal que cela, tu ne peux pas contrôler tes émotions. Alors si tu veux te confier, c'est mieux de parler aux ressources humaines. Ils sont très bons. »*

M. Yín : « *Je vais fumer une cigarette et en jaser avec un de mes subalternes avec qui j'ai confiance. Ensuite je vais être correct. Je vais être soulagé par rapport à la manière que je me sens intérieurement. »*

### La substitution

La *substitution* est une tentative de résoudre un problème en optant pour des activités agréables qui n'ont pas de liens ensemble (par exemple : réduire la tension liée à un problème en utilisant la méditation, l'exercice ou l'alcool). C'est le cas de plusieurs répondants qui ont tendance à faire des activités sportives ou ludiques pour calmer leur colère :

Mme Lǐzǐ : « *[Pour me calmer de cela], j'ai écouté de la musique toute la soirée.* »

Mme Táozi : « *[Si je suis en colère], pendant l'heure du lunch, je peux jouer aux cartes. C'est vraiment relaxant.* »

Mme Yēzi : « *[Je ne veux pas rester fâchée]. Je veux garder ce qui se passe au travail à l'intérieur de ma journée de 8 heures. Après le travail, je vais faire des choses pour moi-même. Je vais cuisiner, lire un livre... Je ne veux pas être embêtée par mon travail durant mon temps à moi. Je pense que mes émotions peuvent être séparées de façon à ne pas me préoccuper du boulot pendant mes loisirs.* »

M. Chéng : « *J'aime jouer au billard américain. Je pense que cela m'aide. Je pense que c'est une des activités qui m'aide à rester calme.* »

M. Hēi : « *[Quand je suis en colère], d'abord, je vais prendre quelque chose à boire. Je bois du café. Nous avons un endroit pour boire et relaxer tout en pouvant surfer sur Google.* »

M. Lán : « *[Si je suis fâché], je vais aller boxer. Aussi, ce qui m'aide, c'est de prendre un verre. (...) La colère reste alors en-dedans.* »

M. Qīng : « *Quand je me sens comme cela, si personne ne me dérange, je vais essayer de lire un livre ou de lire les nouvelles. J'adore lire le journal.* »

La plupart des répondants ont eu plusieurs stratégies dont les descriptions s'apparentent aux définitions des stratégies de *coping*. Ils en ont tous utilisé au moins une pour laquelle ils nous ont raconté des événements dont ils se rappellent consciemment le processus. Certains répondants ont utilisé jusqu'à 6 stratégies, mais nous n'avons pas pu identifier l'ensemble des 8 stratégies chez aucun d'entre eux. À l'aide de ce tableau, nous pouvons avoir un portrait global par individu des stratégies qui s'apparentent aux définitions théoriques. Nous présentons dans le Tableau 6.10 le sommaire des stratégies que nous avons identifiées chez l'ensemble des répondants de notre échantillon.

**Tableau 6.10 : Les stratégies de *coping* identifiées chez les répondants**

Nom	Évitement	Minimal.	Rech. info.	Rejet sur autrui	Remplac.	Renvers.	Soutien social	Substitution
Bái	X	X			X	X	X	X
Bi		X	X			X		
Bōluó	X	X		X	X		X	X
Cāng	X	X				X		
Cǎoméi				X		X	X	X
Chéng	X				X	X		X
Chì	X	X	X		X			
Cuī	X					X	X	
Dān	X					X		
Diàn		X	X			X		X
Fèn	X			X			X	X
Gānzhè	X	X	X		X	X		X
Hè		X	X				X	X
Hēi		X		X	X			X
Hóng	X		X			X	X	
Huáng			X					
Huī		X	X		X	X		X
Jīn	X							X
Lán	X							X
Lì		X						
Lǐzǐ	X	X				X	X	X
Lù (Lv)	X	X	X	X	X			
Mángguǒ	X	X		X				X
Mò	X				X	X		X
Mùguā	X		X			X		
Píngguō	X						X	X
Pútao	X			X			X	
Qīng								X
Shíliú				X				X
Shízi			X					X
Táozi	X	X	X			X		X
Tiān	X		X					X
Xiāngguā	X	X		X	X	X		
Xīguā	X	X	X			X	X	
Yēzi	X	X	X				X	X
Yín	X	X				X	X	X
Yǐngtáo		X						X
Yòuzi	X		X				X	X
Zǐ	X	X		X				
Zōng		X				X	X	X
Total	27	22	16	10	11	19	16	25

### 6.6.3 L'analyse des données générales sur les stratégies de *coping*

Dans la sous-section que nous venons d'aborder, nous avons présentés plusieurs extraits en exemple pour l'analyse des données portant sur les stratégies de *coping*. Nous observons différentes occurrences pour chacune d'elles. Celles-ci ont été identifiées à partir des définitions de la théorie. Elles ont été appliquées selon leur similitude avec les actions ou les interprétations personnelles fournies par les répondants lorsqu'ils s'exprimaient sur la manière dont ils géraient leurs comportements d'adaptation envers le problème vécu et la colère ressentie pendant l'incident critique. Le Tableau 6.11 donne les résultats de cette analyse.

**Tableau 6.11 : Les stratégies de *coping* identifiées dans le récit des répondants**

Stratégies de <i>coping</i>	Nombre de répondants	Nombre de références
Évitement	27	55
Minimalisation	23	38
Recherche d'information	17	26
Rejet sur autrui	10	10
Remplacement	13	21
Renversement	21	34
Soutien social	16	32
Substitution	25	43

Selon cet exercice d'analyse de comparaison, les 8 stratégies de *coping* sélectionnées par Plutchik (1995) apparaissent dans les données fournies par l'échantillon des répondants. Cependant, aucune stratégie n'est présente chez tous les 40 participants. Certaines, comme le *rejet sur autrui*, surviennent moins souvent (10 répondants). D'autres apparaissent un peu plus souvent, comme l'*évitement* (27) et la *substitution* (25). Ces nombres représentent une légère majorité des répondants de notre échantillon, mais ce ne sont pas des nombres qui se démarquent très distinctement des autres comme c'est le cas pour quelques-uns des mécanismes de défenses nommés dans la section précédente. En somme, comme le montre le Tableau 6.11, l'apparition des stratégies de *coping* est plus répartie que les mécanismes de défense, autant par répondant que par incident critique, mais aucune ne se distingue de par son caractère dominant parmi

l'ensemble des répondants. Par contre, on peut affirmer que les managers chinois de notre échantillon ont moins tendance à faire du *rejet sur autrui* ou du *remplacement*, et à un peu plus faire de l'*évitement*, de la *substitution* ou de la *minimalisation*.

Une analyse des extraits nous donne des éléments de réflexion intéressants. Une des formes conscientes de *coping* est d'éviter les conflits et les confrontations, tel que décrit dans la littérature sur la culture chinoise. L'*évitement* est fait en prenant le temps de se calmer. L'*évitement* est aussi lié au délai que s'accorde le manager pour calmer sa colère avant d'exercer du leadership. L'*évitement* prend alors diverses formes : éviter de parler à la personne par exprès ; considérer qu'il n'est pas nécessaire de parler à l'autre puisque cette personne « sait » qu'il n'est pas content ; changer le sujet de la discussion ; s'isoler pour s'occuper à autre chose ; etc. Nous en avons présenté plusieurs exemples dans cette section.

À la lecture des extraits présentés, nous notons que ces comportements liés à l'*évitement* sont utilisés consciemment. Dans ces cas-là, les répondants affirment se connaître et sont tout à fait conscients de l'utilisation de cette stratégie qui, pour plusieurs, arrive fréquemment. De plus, nous constatons que pour gérer leur colère, ils évitent souvent le subalterne qui est impliqué dans l'incident. Bien que nos managers le fassent pour se donner du temps et se calmer, cette stratégie d'*évitement* a pour conséquence de retarder leur prise de parole avant d'intervenir auprès de leurs subalternes. Cela retarde ainsi l'exercice du leadership souhaité jusqu'au moment où l'expression de leur colère diminue en intensité et devient alors moins menaçante pour leur identité managériale dans la situation.

Une seconde forme de stratégie un peu plus fréquente est la *substitution*. Les managers semblent avoir des actions concrètes récurrentes dans leurs comportements qui surviennent comme une sorte d'habitude consciente visant à se calmer. Lors du codage des données, un sous-étiquetage a été fait concernant les diverses formes d'actions de *substitution* dont le but est de les aider à gérer leur colère. Ces actions ont été classées en 4 catégories : 1) les actions plus physiologiques, comme prendre une marche, prendre de grandes respirations, aller aux toilettes, fumer ou aller chercher un breuvage

; 2) les activités ludiques, comme faire de la lecture, aller magasiner ou cuisiner ; 3) les activités sportives comme aller jouer au billard ou faire du sport ; et 4) les activités professionnelles, comme faire des appels d'affaire, répondre à des courriels pour le bureau ou travailler sur un dossier mineur. Cette stratégie de *substitution* survient souvent en lien avec d'autres stratégies de *coping*. Elle facilite la stratégie d'*évitement* en lui donnant un motif raisonnable pour le faire (s'occuper à quelque chose d'acceptable). Elle peut aussi enclencher la stratégie de *soutien social*, quand l'activité de *substitution* mène à un contact personnel avec autrui dont le but est d'échanger avec cette personne pour se calmer (comme, par exemple, en faisant une activité sportive, ludique ou professionnelle qui facilite les contacts humains qui, à leur tour, facilitent les confidences).

Une autre stratégie de *coping* intéressante qui se démarque est la *minimalisation*. Cette stratégie vise à rendre l'interprétation d'un événement problématique perçu comme étant de moindre importance. Cela est fait dans le but de diminuer la pression et de s'adapter à la situation. Bien que cette stratégie soit utilisée par 23 des 40 répondants, nous nous y attardons parce que les répondants donnent une forme de récit similaire sur la forme que prend cette *minimalisation* de l'événement pour les aider à gérer leur colère. Ils disent consciemment et ouvertement qu'ils ne doivent pas prendre les choses personnelles et qu'il ne faille pas que les choses s'amplifient pour rien parce que ce sont des choses sans importance. C'est une façon, pour eux, de se donner une interprétation qui minimise le problème et, de ce fait, les amène à calmer leur colère.

Nous observons également que les résultats de la recherche de Grebot, Paty et Girard Dephanix (2006) et certaines de leurs conclusions se retrouvent dans cette recherche. Il y a des degrés de cohésion entre les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* utilisés. La *répression* s'accompagne souvent de l'*évitement* et certaines actions de *substitution* viennent supporter le contrôle des émotions. Il y a aussi des liens entre l'*intellectualisation* et la *recherche d'information* avec la *minimalisation*. Puis, la *formation réactionnelle* et le *renversement* s'accompagnent souvent l'un et l'autre, la première étant une pensée contraire aux émotions ressenties alors que le second est une tactique et un comportement conscient par rapport aux émotions ressenties.

Quant au mécanisme nommé « *commisération* », dont nous avons élaboré l'identification à la section précédente, nous observons fréquemment sa ressurgence en préalable à une stratégie de *minimalisation*. En effet, l'interprétation de la situation de faiblesse ou de malheur vécu chez le subalterne amène, dans plusieurs cas, une interprétation consciente visant à minimaliser le problème initial et à désamorcer la colère. Les managers semblent remettre en perspective la situation problématique personnelle du subalterne pour ensuite relativiser le problème et se rappeler de ne pas entretenir des sentiments colériques envers cette personne, ce qui pourrait compromettre leur image de leader.

Les stratégies de *coping* identifiées dans cette recherche sont variées et assez bien réparties entre les répondants. Nous ne pouvons pas identifier de stratégie particulière sortant du lot qui pourraient être spécifique au leadership des managers chinois de notre échantillon. Nous pouvons par contre souligner la répartition de ces stratégies comme étant une forme d'équilibre conscient dans les comportements de ces répondants. Les managers chinois semblent avoir recours à une gamme plus diverses de stratégies conscientes. Cela est différent des mécanismes de défense, lesquels sont fortement concentrés sur trois d'entre eux, si nous incluons le *nouveau* mécanisme que nous nommons *commisération*. D'une part, par soucis de protéger leur identité managériale, les angoisses provoquées par l'apparition de la colère les poussent à contrôler, à réprimer, et à s'isoler dans leur colère tout en se cantonnant autant que possible vers l'*intellectualisation*. D'autre part, les moyens et les comportements conscients utilisés portent sur l'*évitement* des conflits, la *minimalisation* du problème et de l'émotion, ainsi que des activités de *substitution* pour se donner le temps de mieux les gérer.

Pour compléter notre analyse des données sur les stratégies de *coping*, notons que l'analyse de fréquence de mots, pour les sections codées à cet effet, fait ressortir le mot « *Parler* » de manière sans équivoque<sup>58</sup>. Nous constatons que les managers chinois de notre échantillon semblent concentrer leurs énergies et leurs stratégies autour des conversations, peu importe que ce soit pour s'empêcher de parler ou pour susciter des

---

<sup>58</sup> Sa récurrence (63), pour les sections codées à titre de stratégies de *coping*, est près du double que celle du deuxième mot le plus fréquemment utilisé, qui est le mot « *Travail* » (32).

contacts avec des proches pouvant les écouter. Ils semblent également conscients des impacts que ces conversations peuvent avoir sur la gestion de leur colère. De ce fait, ils vont éviter les conversations avec la source de cette colère (le subalterne problématique) afin de se donner du temps pour se calmer. *A contrario*, ils vont initier des conversations sociales et professionnelles avec autrui, que ce soit comme activité de *substitution*, comme *soutien social*, ou pour faire de la *recherche d'information*. Mis à part les managers plus âgés, ils le font également sans déplacer leur colère sur ceux qui les écoutent puisqu'ils ne parlent pas véritablement de leurs problèmes avec les autres.

## **6.7 LES ORIGINES INFANTILES DE LA COLÈRE**

### **6.7.1 La mise en contexte des données sur les origines infantiles de la colère**

L'approche psychodynamique permet de faire ressortir des éléments intérieurs et du passé chez la personne qui, autrement, ne seraient pas nécessairement mis en lumière sans la technique d'entrevue. Les entretiens n'ont pas seulement porté sur le moment précis de l'apparition des émotions et de la colère. Nous avons également demandé aux participants de parler des origines de l'apparition de cette colère ou des comportements relatifs à la manière dont ils gèrent leur colère.

Lewis (2008) a démontré que l'apparition de la colère se fait tôt dans la vie des individus et que nous sommes tous confrontés à devoir gérer plus ou moins cette colère selon les situations et les normes sociales. La gestion de la colère lors d'événements contemporains a des racines infantiles qui ont des influences diverses sur les comportements des individus et leurs interprétations des événements vécus. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre III du cadre théorique et conceptuel, le choix de l'approche psychodynamique permet de mieux comprendre l'influence des origines infantiles et du vécu de l'enfance derrières certains comportements vécus à l'âge adulte.

Les entretiens ont abordé la question de la relation avec les parents, de l'éducation reçue ainsi que de l'impact de d'autres personnes dans la vie des répondants (amis, patrons,

mentors, etc.). Plusieurs confidences ont été obtenues concernant l'enfance afin de mettre en relief l'influence de celle-ci sur la manière actuelle, pour eux, de gérer la colère vécue en milieu de travail. Ces éléments ont été croisés avec les autres informations obtenues pour tenter de voir s'il y avait des liens entre les origines infantiles de la colère et les autres thèmes de la recherche, à savoir : l'intensité de la colère vécue, les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* afin de gérer les angoisses provoquées par cette colère, leur identité managériale et, surtout, la manière d'exercer leur leadership dans de telles circonstances.

### **6.7.2 Les données sur les origines infantiles de leur colère**

Lors des entretiens, le chercheur attendait le moment propice pour aborder l'aspect de l'enfance qui pouvait, pour plusieurs, être un sujet délicat. Un certain niveau de confiance était nécessaire, surtout dans le contexte de personnes de culture chinoise qui ne sont pas toujours expressives par rapport à leurs émotions et d'autant plus avares de commentaires sur les drames familiaux vécus. Néanmoins, à l'aide des techniques utilisées dans les entretiens et grâce à la relation de confiance développée avec eux, il a été possible d'aborder le thème de l'enfance une fois que le sujet sur la colère vécue avec le subalterne ait été raconté avec détails. Le chercheur posait alors la question suivante pour ouvrir la conversation dans cette direction : « *Avez-vous toujours été comme cela par rapport à votre colère ?* », afin de puiser dans la mémoire du répondant les origines de ces comportements. Puis, avec la question : « *Depuis quand êtes-vous comme cela ?* », il était possible de valider si l'apparition de la colère et la personnalité relative à cette émotion étaient survenues plus ou moins tôt dans l'enfance. Puis, comprendre dans quelle mesure les comportements ont pu changer avec le temps.

Plusieurs données pertinentes et utiles pour l'analyse de cette dimension ont été obtenues. Les répondants ont fourni des détails et des anecdotes de manière assez ouverte à ce stade de l'entretien. Bien que l'on ne puisse confirmer si ces éléments ont tous été conscients à la mémoire lors des événements, ou s'ils sont exacts, les notes accompagnatrices aux entretiens indiquent que les réponses données ont été spontanées quand ils ont été questionnés à ce sujet. Notre approche méthodologique repose plutôt sur la connaissance de la manière dont les répondants se perçoivent et ont perçu les

événements de leur passé. Par conséquent, nous pouvons affirmer que ces éléments passés, s'ils ne sont pas tous conscients lors des événements, sont tout de même dans un préconscient très accessible puisque les réponses à ces questions sont survenues assez rapidement. Les répondants n'ont pas eu besoin d'un long délai pour faire revenir à leur mémoire les souvenirs liés à leur passé intime. Voici quelques extraits obtenus suite à la question clé dans l'entretien portant sur les origines de cette colère :

Mme Lǐzǐ : « *En fait, de toute ma vie, je n'ai jamais été très en colère envers quiconque. (...) [Ma relation avec mes parents était] très bonne. Je pense que mes parents sont les meilleurs amis du monde. Si j'avais à choisir, je les choisirais encore pour être mes parents. Je les aime. (...) Mon père est un homme très très positif. Je ne l'ai jamais vu se mettre en colère avec quelqu'un ou devenir triste facilement ou être malheureux pour un rien. Il a toujours été positif dans la vie. Il est heureux. Il m'a montré cela. Il m'a appris que peu importe ce qui arrive, ce n'est qu'un problème minime ; que je peux le résoudre. Il ne m'a jamais laissé avoir peur de quoi que ce soit. Et pour ma mère, c'est une femme très simple. Je pense que c'est la personne la plus simple que je n'ai jamais connu. C'est ma mère. Elle a un cœur généreux. Il arrive parfois qu'elle dise des choses mauvaises sur une personne, mais elle a quand même bon cœur. Si quelque chose arrive, elle va croire en la personne. Elle fait confiance aux autres facilement. Par contre, je ne suis pas naïve. Je sais que si je m'en vais dans la société et que des gens trichent avec moi, je sais que c'est mal. Je ne dois pas croire tout ce que ma mère dit, sinon je ne pourrais pas survivre dans ce monde. »*

Mme Mùguā : « *Les gens ne contrôlent jamais leurs émotions. Parfois, j'entends des gens crier dans les rues de Shanghai et je suis capable de reconnaître facilement qu'ils viennent de ma région. Et que j'ai des comportements comme eux. Je ne suis pas confortable avec cela. J'hais cela parce que c'est une habitude. Mes parents étaient comme cela... »*

Mme Píngguō : « *En fait, c'est ma personnalité [que de contrôler ma colère]. Je suis née comme cela. (...) J'ai grandi dans un environnement très relax. Ma famille était en harmonie et mes professeurs n'étaient pas très sévères. Je n'ai jamais eu à vivre sous le stress ou la pression. Mes parents n'étaient pas très demandants par rapport à mes études. »*

Mme Shíliú : « *Je communique rarement avec mes parents. Comme je l'ai dit, ils étaient trop vieux pour m'avoir et ils n'ont pas eu beaucoup de temps prendre soin de moi. Quand j'avais 3 ans, ils m'ont envoyé dans une garderie et ils ne revenaient qu'une fois par semaine. Alors depuis que j'ai 3 ans, je vis par moi-même. C'est à partir de là que je me suis mis à me parler toute seule à moi-même. Pas seulement en lien avec mon leadership, mais aussi pour tout. (...) Mes parents et moi sommes de deux mondes différents. Leur opinion aussi est totalement différente. Mais je les respecte. C'est pour cela que je pense qu'ils m'ont appris beaucoup de choses. Ils sont très bons pour amuser les gens. Mais depuis la garderie, je garde ce que je pense pour moi. »*

Mme Táozi : « *Quand j'étais jeune, je pense que j'étais la favorite de mon père. J'avais de bonnes notes à l'école et je pense qu'il était fier de moi. Ma mère me voyait plutôt comme une vilaine, alors elle a souvent tenté de me battre. Mais mon père a toujours essayé de me protéger autant qu'il a pu.* »

Mme Xīguā : « *Dans la culture chinoise, nous espérons recréer le même environnement que celle d'une famille chaleureuse, comme des frères et sœurs qui se tiennent ensemble. (...) Mes parents sont comme mes amis, depuis ma jeunesse jusqu'à maintenant. J'aimerais pouvoir dire des choses plus personnelles à mes parents et tout leur partager. (...) La vision des choses est différente de nos jours. Malgré tout, comme mon père, j'essaie de voir les choses sous un meilleur angle. J'ai grandi en faisant attention, mais je pense toujours à sa vision des choses. C'est pour cela que j'essaie de recréer au travail un environnement amical.* »

Mme Xiāngguā : « *Je ne suis pas parfaite. Je suis trop douce avec mes subordonnés. Je suis trop relax et ça ne s'améliore pas. Quand j'étais jeune, je n'étais pas vraiment difficile. J'étais plutôt facile à vivre. (...) Ma mère était une femme travaillante. Elle faisait tout à la maison. Jusqu'à ce que je me marie, je n'ai jamais cuisiné. Même aujourd'hui, je ne cuisine pas très bien. Mais ma relation avec ma mère allait bien. J'ai une relation profonde avec mes parents. Ma mère n'était jamais en conflit ou n'argumentait jamais avec personne. Mon père était pareil. Rarement étaient-ils en conflit avec les gens. (...) Mes parents m'ont toujours éduqué de manière à être gentille avec les gens et à ne pas me battre avec eux. Quand mes petits amis se battaient pour avoir mes jouets, ma mère m'a toujours dit de les partager ; de ne pas m'obstiner. Elle me a toujours amené à être humble par rapport à mes émotions. Je n'ai pas une forte personnalité. Je suis facile à vivre. Aussi longtemps que les gens ne violent pas certains principes, je vais toujours leur donner une chance. Je suis tolérante envers les autres.* »

M. Chéng : « *Je dois dire que c'est lié à ma relation avec mon père. Mon père était très dur. Il n'exprimait pas beaucoup ses émotions... alors quand j'étais jeune, je me sentais distant avec lui. Plus tard, quand nous sommes devenus plus âgés, la relation entre nous s'est améliorée. Je ne sais pas pourquoi. Peut-être a-t-il changé, peut-être est-ce moi... je ne sais pas. (...) Quand j'étais jeune, j'ai peut-être dit des mots mesquins aux autres. Ce n'était pas une bonne décision parce que j'ai réalisé que les meilleurs amis sont ceux qui sont restés pour la vie et souvent sont ceux que l'on avait quand on était jeune. (...) Alors je regrette de ne pas avoir compris cela avant.* »

M. Chì : « *J'ai souffert dans ma jeunesse. Je connais le sentiment de la souffrance, mais vraiment très bien, alors j'ai de la sympathie maintenant. Donc quand je vois que les autres sont dans le trouble, ils ont ma sympathie et je vais essayer de les aider autant que je peux.* »

M. Fěn : « *Je ne suis pas sûr des raisons profondes, mais je sais que la plupart du temps, quand je suis en colère, c'est à cause de petites choses qui viennent tout bouleverser. Depuis le plus longtemps que je me souviens, je suis impatient. Je me suis amélioré. Peut-être qu'avant, c'était la pression de la vie et du travail qui me rendait comme cela. C'est tout relié. (...) J'avais une belle relation avec ma mère. Une très*

*bonne relation. J'aime ma mère et mes grands-parents. Ce que j'aimais le plus avec elle, c'était qu'elle travaillait très fort et qu'elle m'aimait. Elle a souffert beaucoup de la vie et a beaucoup travaillé, mais elle a donné à ses enfants la meilleure nourriture et les meilleurs vêtements qu'elle pouvait. Mon père se chicanait toujours avec elle. Mais ce que je savais, c'était que plusieurs fois, c'était lui le problème. Le pire, c'est quand il battait ma mère. Je pouvais tolérer qu'ils aient des conflits, mais je ne pouvais pas tolérer qu'il batte ma mère. (...) Je sens que ma personnalité impatiente est absolument reliée à ma famille. Je sais que ce ne fut pas bon pour ma personnalité. »*

M. Hóng : « *Quand j'étais un enfant, j'étais espiègle. Je n'étais pas un leader dans ce temps-là. J'avais moins confiance en moi. (...) Je ne parlais pas bien le mandarin, alors les gens riaient de moi. [Je réussissais pourtant plusieurs autres choses]. (...) Ma mère est une personne très difficile qui argumente tout le temps. Elle n'avait pas beaucoup d'éducation. Je pense que mon caractère est plus comme mon père : gentil et souriant. Il avait une 4<sup>ème</sup> année comme éducation. Il a essayé très fort pour faire de la littérature. Mon père est davantage mon modèle. »*

M. Huī : « *Ma personnalité dépend de mon expérience et aussi de l'éducation que j'ai reçue. (...) J'ai eu une très bonne relation avec mes parents. Excellente. Mes parents habitent dans une autre ville assez loin d'ici. Et j'ai une famille. Chaque semaine, je téléphone à mon père et à ma mère. Nous discutons de choses que l'on a vues, pensées, parlées... de mon bonheur... de choses et d'autres. Mes parents ne sont pas égoïstes. Ils m'ont toujours dit de penser aux autres. C'est ce qui forme mon leadership. (...) Cela fait partie de la culture confucéenne traditionnelle. Dans les compagnies modernes, si tu penses aux autres, tu as de l'espace pour grandir. Cela peut t'aider d'avoir de la considération pour les autres parce que le travail d'équipe est important. Si, dans la compagnie, tu as de mauvaises relations avec tout le monde, tu n'as plus d'espace pour te développer. »*

M. Zōng : « *[Ma relation avec mes parents] était très bonne. Ils sont décédés maintenant. Mais ils nous ont traité très bien avec de la piété filiale [comme dans la pensée confucéenne]. Ils étaient simples et honnêtes. Ils ne savaient pas mentir et travaillaient fort. (...) [Ma mère était] une simple femme au foyer qui prenait soin de ses enfants. Elle nous montrait comment être de bonnes personnes avec de bonnes valeurs tout en étant gentils avec les autres. [Mon père] était heureux d'aider les autres et de faire des choses pour eux. (...) Je combine ensemble les bonnes choses que j'ai apprises de mes parents ainsi que des standards de la nation [que j'ai appris jeune à l'école]. »*

Les extraits recueillis chez les répondants montrent de quelle façon ils considèrent que l'éducation parentale a été déterminante pour influencer leur personnalité, leur leadership ou la manière dont ils ressentent et gèrent leur colère dans la vie adulte. Certains considèrent avoir eu une belle relation avec leurs parents. D'autres pas. Cependant, l'élément récurrent n'est pas tant le lien entre le style d'éducation fournie

par les parents et les pensées et comportements à la vie adulte. C'est plutôt de constater jusqu'à quel point ils font un lien direct entre la relation qu'ils ont eu avec leurs parents et leur manière d'être comme leader. Peu importe que la relation ait été positive ou non et que l'influence que cela a eu les amène à avoir des comportements qu'ils jugent positifs ou non, ce qui ressort des *verbatim* c'est que nos répondants sont conscients que la manière dont ils gèrent leur colère a des racines infantiles. De nombreux extraits témoignent de ces origines et de la manière comment nos répondants considèrent que cela fait partie d'eux depuis leur plus jeune âge :

Mme Lízī : « *De toute ma vie, je n'ai jamais été réellement en colère avec quiconque.* »

Mme Mángguō : « *Je pense que j'ai grandi comme cela.* »

Mme Píngguō : « *C'est ma personnalité. Je suis née comme cela.* »

Mme Shíliú : « *Alors depuis que j'ai 3 ans, je vis par moi-même. C'est à partir de là que je me suis mis à me parler seule à moi-même. Pas seulement en lien avec mon leadership, mais aussi pour tout.* »

Mme Yīngtáo : « *J'ai toujours été comme cela. La plupart du temps. Même quand j'étais jeune.* »

M. Fěn : « *Depuis le moment où j'ai de la mémoire, je suis comme cela.* »

M. Huáng : « *Oui, même dans mon enfance.* »

M. Jīn : « *Ah ! non, non, je n'ai pas beaucoup changé.* »

M. Lù : « *J'ai toujours été comme cela. Même très très jeune, je me vois être comme cela. Toujours comme cela.* »

M. Tiān : « *D'abord, mon caractère vient de mon expérience dans l'enfance.* »

M. Yín : « *J'ai toujours été comme cela. Même jeune. C'est relié à ma personnalité.* »

Nous analyserons et discuterons plus loin comment nous interprétons, de manière générale, cette constatation faite par eux. Nous estimons que cela nous aide à mieux comprendre les processus mentaux en lien avec la colère parce qu'ils indiquent la durée et la profondeur de l'enracinement des comportements et des pensées chez les individus. Nous y aborderons aussi comment se positionne, dans ce processus, cette perception

claire qu'ils ont qu'il y a eu une influence parentale chez eux. Également que la manière dont ils réagissent dans la vie adulte n'est pas que fortuit ou ponctuel aux événements. Ils savent qu'il s'agit d'un processus qui existe chez eux depuis longtemps.

### 6.7.3 L'analyse des données générales sur les origines infantiles de la colère

La plupart des répondants ont affirmé ne pas avoir beaucoup changé depuis l'enfance. Selon l'opinion qu'ils ont sur eux-mêmes, les comportements relatifs à la manière d'aborder la colère semblent être constants depuis leur enfance. Certains disent se contrôler facilement depuis leur jeune âge puisqu'ils ont eu une enfance assez paisible, alors que d'autres semblent exploser intérieurement par moment, parmi ceux ayant eu une relation avec les parents jugée négative. En faisant une analyse de la fréquence des mots qui font partie des extraits codés sur la relation avec les parents et sur l'éducation reçue, les répondants parlent des parents, bien sûr, mais également de l'éducation reçue en fonction de l'aide apportée aux autres et de l'importance donnée aux apprentissages. Les mots les qui reviennent le plus souvent sont les mots « *Parents* », « *Personnalité* », « *Apprendre* », « *Aider* » et « *Père* ».

À cet égard, la relation avec les parents, le père en particulier, semble avoir un impact prépondérant sur l'apparition d'un niveau d'intensité de colère plus élevé. Les managers ayant raconté avoir eu une relation plutôt négative avec les parents ont raconté avoir des épisodes de colère plus intenses dans la vie adulte et avoir plus de difficulté à se contrôler. Ceux qui ont parlé plus spécifiquement de manière négative par rapport à leur relation avec le père avaient tendance à raconter un événement contemporain dans lequel ils avaient exprimé de la colère ou un événement au cours duquel leur colère a été très difficile à gérer. L'apparition des mécanismes et des stratégies est chez eux plus difficile à mettre en place et ils ressentent plus de difficultés à s'empêcher d'exprimer ouvertement cette colère vécue intérieurement.

Nous n'interprétons pas, dans le récit des répondants, de liens entre la relation avec la mère et une quelconque continuité dans la manière d'être de la mère qui se transposerait dans les comportements de la vie adulte. Par contre, on observe que lorsque le père a un type de comportement pouvant avoir une connotation négative (violence, isolement,

abandon, négligence, etc.), les répondants semblent avoir des tendances qui les poussent à des comportements similaires et ils vivent plus de difficultés à gérer la colère ressentie lors d'un incident critique. Ils disent ressentir de la colère plus facilement (« *Hot temper* ») et cela plus rapidement, rendant le contrôle des émotions plus problématique. Ils ont souvent l'impression de ressembler à leur père ou ils font un lien entre leur personnalité présente et l'impact qu'a eu la personnalité du père dans leur vie. Néanmoins, nous voyons chez eux, comme chez les autres, la possibilité de voir apparaître des mécanismes et des stratégies qui leur permettent de gérer leur colère et d'exercer du leadership. La plupart mentionnent ouvertement vouloir améliorer cet aspect de leur tempérament, ce qui nous incitent à croire que ces managers semblent avoir une bonne connaissance d'eux-mêmes dans le présent.

Par contre, les managers qui ont raconté avoir eu une bonne relation avec les parents disent se contrôler plus facilement et ressentir des niveaux de colère moins élevés. Les mécanismes ainsi que les stratégies semblent apparaître plus aisément et de manière plus constructive chez ces personnes. Si tous les répondants finissent par avoir des mécanismes et des stratégies qui s'activent pour gérer leur colère, nous notons que le contrôle semble plus constant et plus naturel chez ceux qui ont mentionné avoir eu une bonne relation avec leurs parents et avoir appris d'eux un exemple de comportements à suivre en société.

Par contre, nous notons que parmi les 11 répondants ayant dit avoir ressenti de la rage intérieurement, 8 d'entre eux ont pourtant eux une relation positive et heureuse avec leurs parents. C'est une contradiction qui mériterait d'être investiguée dans une recherche future. Il semblerait que ce ne soit pas sur l'intensité de l'émotion que jouerait l'influence parentale. Nous émettons l'hypothèse que l'influence serait sur les mécanismes et les stratégies employés pour gérer cette rage ainsi que sur l'image d'eux-mêmes par rapport aux difficultés perçues quand ils ressentent de la colère. Nous pensons que cela mérite une investigation lors d'une recherche complémentaire à venir qui porterait spécifiquement sur ces liens entre les origines infantiles, les mécanismes et les stratégies utilisés dans un contexte de gestion.

Par rapport aux types de comportements à suivre, les répondants se sont fait demander si d'autres personnes que leurs parents ont été des modèles, des mentors ou des personnes d'influence pour les aider à développer des aptitudes pour mieux gérer leurs émotions dans le contexte de l'exercice du leadership. La moitié des répondants affirment qu'un ancien supérieur ou un ancien leader qu'ils ont cotoyé par le passé a été une figure dominante chez eux pour les aider à mieux comprendre leur rôle de leader et l'importance de la gestion des émotions négatives dans un milieu de travail. Le quart des répondants affirment, quant à eux, que leur conjoint ou conjointe les aide beaucoup dans la gestion de leurs émotions dans la vie et, surtout, pour les calmer par rapport à leur colère vécue au travail. Le reste des répondants mentionnent un autre membre de la famille ou un enseignant. Pour 10% d'entre eux, il s'agit d'une personnalité publique dont ils ont lu la biographie.

Les données recueillies sur les origines infantiles de la colère présentent des informations pertinentes sur la manière dont apparaissent, ou pas, certains mécanismes de défense et stratégies de *coping* avec le temps. Les parents, surtout le père, semblent avoir une grande influence en tant que modèle suivi, lequel modèle les répondants ont l'impression de suivre lorsque survient un incident critique. Si le parent-modèle a agi de manière constructive et pondérée, on retrouve fréquemment chez ces répondants les mêmes comportements à la vie adulte. Si le parent-modèle a été source de conflit ou de souvenirs négatifs, on retrouve à la vie adulte la perception qu'ils vivent plus de difficultés à se contrôler. Cet aspect mérite d'être investigué.

Ceci nous amène à nous questionner sur ce phénomène. Si les comportements originent tôt dans l'enfance et que les répondants nous disent ne pas avoir changé leurs comportements, comment ceux-ci peuvent-ils alors changer si la situation globale change ? (Par exemple : changements culturels en Chine, changement des mentalités, augmentation des contacts par médias sociaux, augmentation des contacts avec les étrangers, etc.). Comment s'adaptent-ils ou pensent-ils s'adapter à ces nouveaux contextes professionnels, lesquels pourraient créer de nouveaux types de menaces à leur identité managériale et, ainsi, causer plus de sources de colère ? Jusqu'à quel point cette adaptation professionnel peut-elle avoir lieu si les comportements sont enracinés si

profondément depuis l'enfance ? Ce sont d'autres questions pertinentes soulevées par notre recherche dont des réponses aideraient à comprendre davantage l'évolution de ce phénomène en gestion. Malheureusement, cela dépassait le cadre de cette thèse.

Toutefois, nous pensons qu'il vaille la peine de faire quelques analyses supplémentaires en fonction, par exemple, des tranches d'âges des participants pour voir s'il n'y aura pas ce type de variation que nous venons de soulever. Il est possible aussi que le genre des répondants puisse aussi avoir une influence. Finalement, pour ce qui est de l'adaptation dans le temps, nous posons un regard sur ce que les managers de notre échantillon disent souhaiter améliorer dans leur leadership et la gestion de leur colère. Ainsi, nous voulons comprendre sur quels aspects ou quelles notions nos répondants pensent devoir ou vouloir s'adapter afin d'être de meilleurs managers. Nous ne pouvons pas répondre à toutes les questions soulevées plus haut dans le cadre de cette thèse. Mais nous pensons que grâce à l'analyse de données supplémentaires pertinentes que nous avons en main, il soit possible d'apporter quelques éclaircissements sur certaines d'entre elles et, à défaut, de lancer quelques pistes potentielles de recherche.

## **6.8 LES DONNÉES SUPPLÉMENTAIRES PERTINENTES**

Une telle recherche apporte son lot d'informations structurées, mais parfois ecclétiques. On y retrouve également des données qui, bien qu'elles semblent anodines à prime abord, deviennent intéressantes et pertinentes lorsqu'elles se répètent d'un individu à un autre. Ces données permettent d'aborder le sujet de la recherche avec une autre perspective et ouvrir la voie à de nouvelles recherches.

Les thèmes soulevés dans cette section sont divers. Nous présentons des données sur les objectifs futurs recherchés par ces managers concernant l'amélioration de leur leadership afin de valider les informations recueillies concernant leurs comportements actuels. En effet, le fait de mentionner un élément à améliorer dans le futur est une façon d'admettre, pour le manager, la présence d'une carence ou d'une difficulté actuelle quelconque perçue chez lui. On peut alors comparer les données fournies

préalablement avec l'énumération des compétences souhaitées à être acquises. Ensuite, nous présentons les données recueillies et analysées dans les sections précédentes (définition du leadership, identité managériales, colère ressentie, mécanismes de défense, stratégies de *coping* et origines infantiles) en les croisant avec des attributs comme le genre et la tranche d'âge des individus. Ces croisements servent à voir les liens possibles entre ces attributs et la manière de gérer les émotions.

Pour certaines données, des calculs indicels sur ces données accompagnent l'analyse globale des résultats. Les indices nous permettent de connaître les proportions, les tendances générales et le niveau de liens entre les données collectées. Cette approche sert à complémenter l'interprétation des données. La méthode de calcul indiciel (I) est fournie à l'Annexe F. Les indices sont utiles pour faire des comparaisons. L'utilisation de cette technique est faite au besoin et a pour but de supporter certaines interprétations et de donner un caractère plus visuel aux données obtenues. Ils servent à se donner un aperçu de la fréquence d'apparition d'un élément dans notre échantillon en fonction de la proportion normale qu'il représente.

Par exemple, si les hommes représentent 60% de notre échantillon, et que 60% des répondants qui ont ressenti de la colère sont des hommes, alors l'Indice est de 100 et cela veut dire que le genre ne se démarque pas par rapport à la colère de niveau 4. Mais si les hommes représentent 60% de l'échantillon, mais que 82% des répondants qui ont ressenti de la rage sont des hommes, cela donne un Indice de 133, lequel est supérieur à 100. Cet indice plus élevé s'interprète ainsi : une proportion plus grande de répondants « hommes » ressentent de la rage par rapport à leur proportion dans l'échantillon, et ce niveau de colère est donc proportionnellement plus fréquent chez ce groupe. Nous utilisons les indices à titre indicatif pour mettre en lumière des tendances générales.

### **6.8.1 Les objectifs de développement personnel du leadership**

Une section des entretiens portait sur la vision future qu'ils avaient de leur leadership ainsi que des aspects qu'ils aimeraient améliorer. Au moment opportun dans l'entretien, il leur fut demandé : « *Qu'aimeriez-vous améliorer concernant votre leadership ?* ». La stratégie derrière cette question charnière dans l'entretien était d'abord d'obtenir des

données concernant leur vision d'eux-mêmes, mais dans un avenir plus ou moins rapproché. Cela permettait ainsi de valider la cohérence des répondants selon les autres informations obtenues sur leur leadership avec ce qu'ils pensent devoir améliorer de leur leadership dans le futur. Ainsi, en comparant les propos de nos répondants, nous pouvons interpréter si un biais ou une contradiction étaient présents à ce sujet. Nous avons des extraits portant sur trois types d'objectifs soulevés par les répondants : affectif, cognitif et comportemental. Voici quelques extraits portant sur l'objectif de s'améliorer sur le plan affectif :

Mme Shíliú : « *Contrôler mes émotions* »

M. Chéng : « *J'ai besoin de contrôler mon tempérament.* »

M. Diàn : « *À titre de bénéfice personnel, j'ai besoin de me contrôler davantage. De contrôler ma colère.* »

M. Lù : « *Sur le plan des émotions, probablement de ne pas avoir la mèche courte.* »

Voici quelques extraits portant sur l'objectif de s'améliorer sur le plan cognitif :

Mme Lǐzǐ : « *Je pense que j'aimerais en connaître davantage sur le leadership et sa définition dans son ensemble.* »

Mme Pútao : « *Lire davantage de livres de leadership sur les valeurs culturelles managériales ; sur ce qui rend les gens heureux et les motive.* »

M. Yín : « *J'ai besoin d'avoir plus de connaissances sur l'art du leadership et les compétences d'un leader.* »

Voici quelques extraits portant sur l'objectif de s'améliorer sur le plan comportemental :

Mme Cǎoméi : « *Pour avoir plus de succès comme leader, d'être capable de mieux parler avec mes pairs.* »

Mme Gānzhè : « *J'aimerais pouvoir être plus expressive.* »

M. Dān : « *Pouvoir développer de meilleures interactions humaines.* »

Ainsi, les répondants ont généralement comme objectif d'améliorer leur leadership au travail en pouvant mieux contrôler leurs émotions, en étant capable de mieux

communiquer avec leurs subalternes et en apprenant davantage de notions sur les styles de leadership ou les compétences liées aux leaders. Les réponses étaient assez semblables. C'est pourquoi nous n'estimons pas devoir toutes les reproduire ici.

De plus, les données se retrouvent de manière constante et récurrente chez les répondants selon les trois catégories d'objectifs d'amélioration : des objectifs affectifs, des objectifs cognitifs et des objectifs comportementaux. Il y a peu de variance dans les types de réponses et les termes sont similaires entre eux. D'abord, les objectifs affectifs portent sur un meilleur contrôle des émotions. Les répondants affirment vouloir améliorer leur capacité à mieux comprendre et à mieux contrôler leur colère. Ils veulent éviter que des émotions négatives puissent affecter la qualité de leurs relations avec leurs subordonnés et ainsi préserver l'amitié entre eux. Ensuite, les objectifs comportementaux portent sur une meilleure approche dans la communication. Les répondants affirment vouloir être en mesure de mieux expliquer leurs objectifs, de mieux exprimer leurs émotions ainsi que de mieux être en mesure de donner du feedback positif et constructif. Puis, les objectifs cognitifs portent sur les connaissances et les compétences conceptuelles. Au-delà des connaissances générales en gestion, les répondants affirment vouloir en savoir davantage sur les styles de leadership dans leur domaine afin de mieux les comprendre et ensuite pouvoir l'exercer de meilleure façon.

### **6.8.2 Les données en fonction du genre du répondant**

L'échantillon de répondants compte 24 hommes et 16 femmes. Bien qu'il existe une ouverture en Chine quant à une forme d'égalité des sexes en milieu de travail, il n'en demeure pas moins que les postes les plus élevés sont encore généralement tenus par des hommes. La méthode d'échantillonage a tenté le plus possible d'obtenir des réponses d'un nombre le plus égal possible d'hommes et de femmes. Bien que la parité absolue n'ait pas été atteinte, le nombre pour chacun et la profondeur des informations obtenues nous permet de tirer quelques conclusions valables pour l'analyse des données.

Nous voulons toutefois soulever un certain niveau de prudence dans ces interprétations car dans notre échantillon, les femmes sont en moyenne plus jeunes que les hommes. Nous pensons que nos conclusions sont dignes d'intérêt, mais nous allons surtout

analyser plus en détail, par la suite, les données supplémentaires en fonction des tranches d'âge. Cette sous-section présente les analyses générales faites à l'aide de requêtes dans le logiciel Nvivo ainsi que les calculs indicels à partir des données pertinentes qui ont été présentées dans les sections précédentes.

D'abord, il y a peu de différence notable entre les définitions données sur le leadership ainsi que les données portant sur l'identité managériale. L'analyse de la fréquence des mots dans NVivo montre que les listes des mots les plus utilisés pour décrire le leadership se ressemblent beaucoup, tant pour les hommes que pour les femmes de notre échantillon, à l'exception du rang, qui change légèrement. Nous avons procédé à une requête spécifique qui croisait le rang des mots selon les réponses données par les hommes et celles données par les femmes. Nous avons obtenu les listes suivantes :

Pour les hommes :

- 1- *Leader*
- 2- *Bon*
- 3- *Gens*
- 4- *Savoir*
- 5- *Leadership*
- 6- *Manager*
- 7- *Besoin*

Pour les femmes :

- 1- *Gens*
- 2- *Leader*
- 3- *Besoin*
- 4- *Bon*
- 5- *Savoir*
- 6- *Aime*
- 7- *Travail*

Pour ce qui est de l'identité managériale, le phénomène est similaire, tant chez les hommes que chez les femmes de notre échantillon. La comparaison des termes utilisés pour décrire le leadership, dans le Tableau 6.1, donne des résultats assez similaires peu importe le genre des répondants. La différence vient de 2 mots clés. Les hommes ont davantage mentionné le mot « *Ami* », en parlant de l'amitié comme élément important dans leur identité de leader ; alors que les femmes ont davantage mentionné le mot « *Équipe* » (en plus du mot « *Ami* »), en ajoutant l'esprit d'équipe comme élément important pour leur identité.

Nous notons également que tel que spécifié précédemment dans la section sur l'identité managériale, les termes sont similaires avec ceux donnés dans leur définition personnelle du leadership. Les listes, selon les genres, donnent les résultats suivants suite à notre requête spécifique dans NVivo :

Pour les hommes :

- 1- *Gens*
- 2- *Travail*
- 3- *Bon*
- 4- *Employés*
- 5- *Aime*
- 6- *Besoin*
- 7- *Personne*
- 8- *Leader*
- 9- *Ami*
- 10- *Individus*

Pour les femmes :

- 1- *Gens*
- 2- *Besoin*
- 3- *Travail*
- 4- *Personne*
- 5- *Ressentir*
- 6- *Vouloir*
- 7- *Bon*
- 8- *Équipe*
- 9- *Faire*
- 10- *Leader*

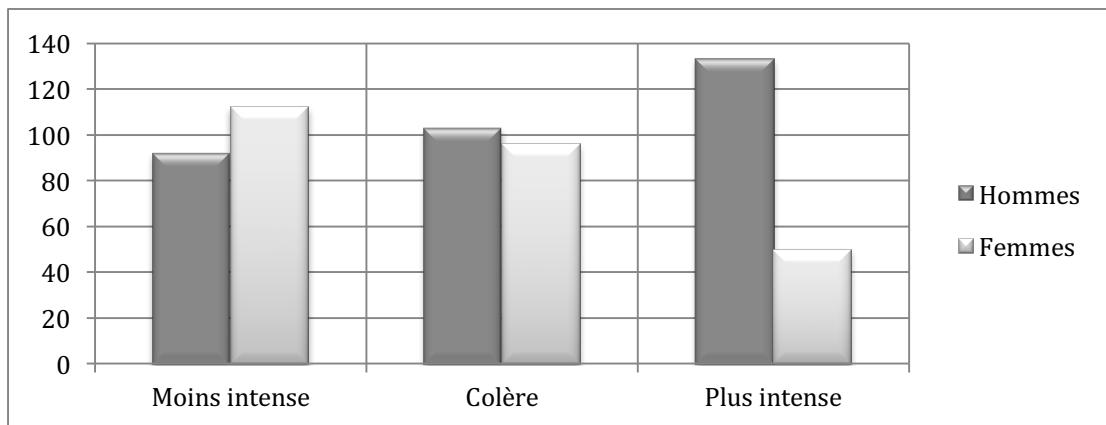
Pour ce qui est de l'identité managériale, les termes portant sur la description des actions et des objectifs sont les mêmes. Toutefois, ceux portant sur les comportements pour se décrire changent un peu. Les hommes se disent honnêtes et ayant un tempérament fort, alors que les femmes disent plus souvent être rigoureuses, gentilles et faciles à vivre (« *easy going* »). Les hommes ont tendance à plus se concentrer à rendre la relation de travail amicale alors que les femmes sont davantage portées à tenter de résoudre les problèmes avec leurs subalternes.

Pour ce qui est de la colère, si, de manière générale, les proportions chez les hommes et les femmes restent les mêmes concernant le niveau 4, il semble que l'intensité varie selon le genre. Les hommes sont ceux qui, proportionnellement, ont nettement plus affirmé avoir ressenti de la rage. Le Tableau 6.12 donne le résultat du calcul des indices par rapport à l'intensité de la colère selon le genre. La Figure 6.2, quant à elle, illustre l'évolution des indices d'intensité de la colère. Le Tableau 6.12 et la Figure 6.2 indiquent les intensités moindres, qui sont regroupées ensemble (inconfort, insatisfaction et contrariété), en passant par la colère, qui est l'intensité la plus nommée, jusqu'à l'intensité la plus forte (rage).

**Tableau 6.12 : Les indices d'intensité de la colère ressentie en fonction du genre**

Intensité	Indice (I) de base	Hommes	Femmes
Moins intense : Inconfort, Insatisfaction, Contrariété	100	92	112
Colère	100	103	96
Plus intense : Rage	100	133	50

**Figure 6.2 : Graphique des indices d'intensité de la colère ressentie selon le genre**



Comme on peut le constater, les hommes de notre échantillon ont tendance à avoir de la colère de manière plus intense ou à admettre avoir de la colère plus que les femmes. Ils sont plus enclins à ressentir de la rage lors des incidents critiques. Par contre, les femmes de notre échantillon vivent plus souvent des intensités moins intenses, mais à des fréquences plus nombreuses. Elles ont davantage raconté des événements qui les affectaient avec de l'inconfort, de l'insatisfaction ou de la contrariété que les hommes.

En ce qui a trait aux différences entre les hommes et les femmes de notre échantillon, concernant les mécanismes de défense et les stratégies de *coping*, nous présentons au Tableau 6.13 les résultats du calcul indiciel qui indiquent la tendance de l'apparition des mécanismes de défense et des stratégies de *coping* en fonction du genre du répondant. Nous observons dans ce tableau que selon qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme, les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* ne sont pas tout à fait les mêmes.

Dans le Tableau 6.13, les indices (I) calculés nous indiquent si une proportion plus forte d'hommes ou de femmes de notre échantillon ont tendance à utiliser les mécanismes et stratégies du modèle de Plutchik (1995), en plus du nouveau mécanisme de *commisération*. Ainsi, les hommes que nous avons interviewé ont plus tendance à faire du *déplacement* comme mécanisme de défense<sup>59</sup> et du *remplacement*, comme stratégie de *coping*. Les femmes, quant à elles, ont plus tendance à faire de la *compensation* et du

<sup>59</sup> On ne tient pas compte de la *régression* puisque cela ne s'applique qu'à seulement 1 répondant.

*déni*, comme mécanismes de défense ; puis, à faire de la *recherche d'information*, du *rejet sur autrui* et à chercher du *soutien social*, comme stratégies de *coping*.

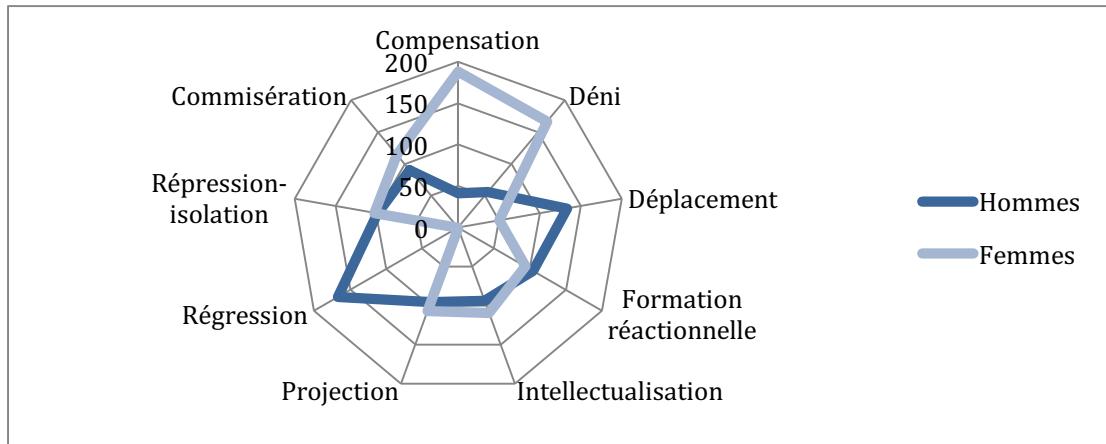
**Tableau 6.13 : Les indices des mécanismes et des stratégies en fonction du genre**

Mécanismes de défense	Indice (I) de base	Hommes	Femmes
<i>Compensation</i>	100	42	188
<i>Déni</i>	100	56	167
<i>Déplacement</i>	100	133	50
<i>Formation réactionnelle</i>	100	104	94
<i>Intellectualisation</i>	100	94	109
<i>Projection</i>	100	95	107
<i>Régression*</i>	100	167	0
<i>Répression</i>	100	98	103
« <i>Nouveau : Commisération</i> »	100	90	114
Stratégies de <i>coping</i>	Indice (I) de base	Hommes	Femmes
<i>Évitement</i>	100	93	111
<i>Minimalisation</i>	100	101	98
<i>Recherche d'information</i>	100	88	118
<i>Rejet sur autrui</i>	100	67	150
<i>Remplacement</i>	100	115	77
<i>Renversement</i>	100	95	95
<i>Soutien social</i>	100	73	141
<i>Substitution</i>	100	93	110

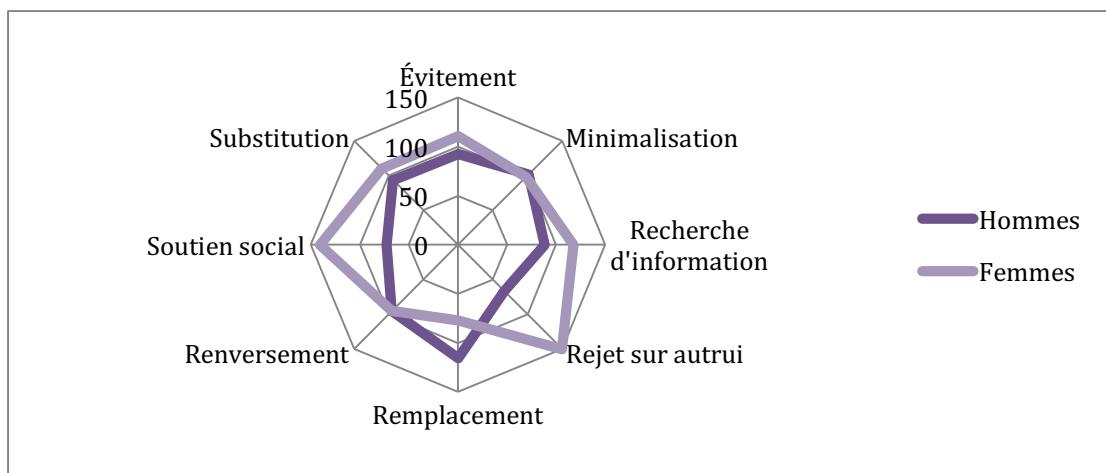
\* Seulement 1 participant, masculin, a utilisé le mécanisme de *régression*.

Les autres mécanismes de défense et stratégies de *coping* se présentent avec des taux d'occurrence assez similaires, tant chez les hommes que chez les femmes de notre échantillon. Il est est de même avec le mécanisme de *commisération* que nous avons découvert, mais avec un penchant allant davantage chez les femmes de notre échantillon. Les Figures 6.3 et 6.4 présentent les graphiques en radar de ces indices, lesquels mettent en relief ces différences entre les genres. Ils donnent un aperçu visuel qui aide à faire des interprétations générales

**Figure 6.3 : Graphique des indices pour les mécanismes de défense selon le genre**



**Figure 6.4 : Graphique des indices pour les stratégies de *coping* selon le genre**



Les femmes de notre échantillon présentent une panoplie de mécanismes de défense et de stratégies de *coping* un peu plus diversifiée que les hommes quand vient le temps de gérer leur colère dans un contexte d'exercice du leadership. En moyenne, les hommes utilisent 3 à 4 mécanismes de défense différents, alors que les femmes en utilisent environ au moins 4. Les hommes utilisent en moyenne 3 à 4 stratégies de *coping* différentes, alors que les femmes en utilisent en moyenne 4 ou plus. C'est un aspect qui mériterait d'être investigué pour comprendre pourquoi les managers chinoises, dans notre échantillon, ont une variété plus grande de mécanismes et de stratégies que les hommes pour gérer leur colère.

Par exemple, nous aurions pu leur demander comment elles se comparent aux hommes ou comment elles pensent que la femme est perçue dans le monde du travail managérial chinois. Quelques répondantes ont donné quelques éléments de réponse à ce sujet, mais ces questions n'ont pas été posées directement. Néanmoins, nous considérons plus prudent d'utiliser les indices pour l'interprétation des résultats concernant le genre de la personne interviewée (par rapport aux moyennes ou aux chiffres absous) parce que les répondantes représentent 40% de l'échantillon. C'est la raison pour laquelle nous utilisons le calcul de l'indice dans le Tableau 6.13, lequel indice sert d'avantage à analyser une tendance plutôt que des résultats que l'on ne peut considérer comme statistiquement précis étant donné la taille de l'échantillon.

### **6.8.3 Les données en fonction des tranches d'âge des répondants**

Pour les individus, le passage à différents stades de développement pendant la vie amène parfois des changements dans les comportements et dans la manière de ressentir les émotions. Le temps passé à expérimenter différentes situations peut amener de la maturité, de l'adaptation et des changements dans la dynamique intrapsychique des individus. L'intérêt d'analyser les différentes notions étudiées selon l'âge est de voir comment les tranches d'âge et l'expérience amène des changements dans la manière dont apparaissent les divers mécanismes et stratégies pour gérer la colère. L'âge des répondants est regroupé en catégorie par décennie d'âge à partir de 30 ans jusqu'à 70 ans.

Tout d'abord, suite à l'analyse de la fréquence des mots dans NVivo pour ce qui est de la définition du leadership et de l'identité managériale, nous retrouvons chez les 50 ans et plus le même phénomène que pour la différence selon les genres. Les mêmes mots apparaissent dans des fréquences similaires, mais simplement dans un ordre légèrement différent qui n'affecte pas l'analyse déjà effectuée de manière générale sur l'ensemble de l'échantillon.

Pour les moins de 50 ans, bien que la définition du leadership ne présente pas de différence, les aspects de l'identité managériale présentent des différences. Les mots « Clair » et « Communiquer » sont plus fréquents dans les propos portant sur les actions

; et pour ce qui est des adjectifs les plus fréquents pour décrire cette identité, le mot « Intelligent » apparaît alors le plus fréquemment. Il semble que la différence d'âge entre nos managers n'apporte pas de changement dans la définition du leadership qu'ils donnent. Par contre, les plus jeunes pensent qu'ils communiquent plus clairement et qu'ils paraissent, aux yeux de leurs subalternes, comme des personnes particulièrement intelligentes.

Pour ce qui est de la colère, celle-ci semble varier en fonction des tranches d'âges. Dans le Tableau 6.14 portant sur l'intensité de la colère ressentie en fonction des tranches d'âges des participants, nous remarquons que les indices liés à la colère ne varient pas beaucoup d'une tranche d'âge à une autre. Si la colère est assez constante selon les tranches d'âge, ce sont ceux des tranches d'âge moyen (entre 40 et 59 ans) qui ont dit avoir ressenti de la colère moins intense lors des incidents critiques que ceux qui sont plus jeunes ou plus âgés qu'eux.

**Tableau 6.14 : Les indices d'intensité de la colère ressentie par tranches d'âge**

Intensité	Indice (I) de base	30-39 ans	40-49 ans	50-59 ans	60+ ans
Moins intense : Inconfort, Insatisfaction, Contrariété	100	39	138	124	69
Colère	100	103	103	103	92
Plus intense : Rage	100	57	92	120	120

Pour ce qui est de la rage, on remarque par contre un autre phénomène : elle est plus présente au fur et à mesure que nous l'analysons chez des répondants de tranches d'âge plus âgées. Néanmoins, nous voulons rester prudent par rapport aux conclusions portant sur les intensités plus intense ou moins intense de la colère parce que leur nombre respectif (environ une dizaine) est nettement inférieur que le nombre de répondants (39 répondant sur 40) ayant affirmé avoir ressenti de la colère au niveau d'intensité que nous étudions.

Pour ce qui est de l'apparition des mécanismes de défense ou des stratégies de *coping* selon les tranches d'âges, nous observons dans nos tableaux des variations substantielles entre les indices. On constate qu'il y a des variations importantes pour plusieurs de

ceux-ci selon l'âge du répondant. Seul le mécanisme de la *répression* a un indice qui ne varie pas de beaucoup selon les tranches d'âge (Indice de 103 pour les trois premières tranches et de 92 pour les 60 ans et plus). Cela nous indique que ce mécanisme semble constant et apparaîtrait à tout moment de la vie professionnelle des individus interviewés. Par contre, pour les autres mécanismes et stratégies, leur apparition changerait selon l'âge. Dans le Tableau 6.15, nous retrouvons les indices relatifs à la tendance observée de la présence des mécanismes de défense et des stratégies ce *coping* chez les répondants selon les tranches d'âge :

**Tableau 6.15 : Les indices des mécanismes et des stratégies par tranche d'âge**

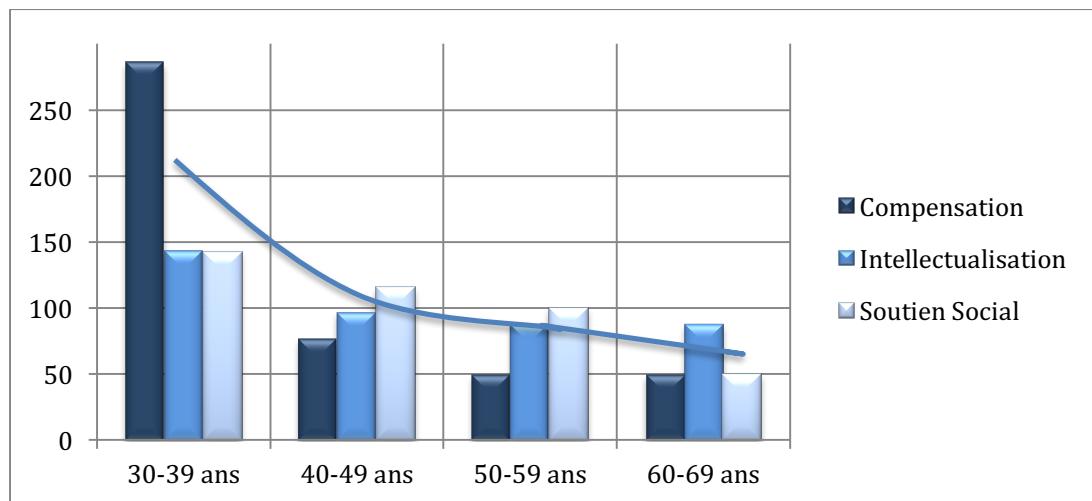
Mécanismes de défense	(I) de base	30-39 ans	40-49 ans	50-59 ans	60+ ans
<i>Compensation</i>	100	286	77	50	50
<i>Déni</i>	100	95	154	67	67
<i>Déplacement</i>	100	0	123	80	160
<i>Formation réactionnelle</i>	100	143	77	125	75
<i>Intellectualisation</i>	100	143	96	88	88
<i>Projection</i>	100	163	88	57	114
<i>Régression*</i>	100	0	0	400	0
<i>Répression</i>	100	103	103	103	92
« Nouveau : Commisération »	100	114	97	114	80
Stratégies de <i>coping</i>	(I) de base	30-39 ans	40-49 ans	50-59 ans	60-69 ans
<i>Évitement</i>	100	85	114	89	104
<i>Minimalisation</i>	100	124	80	70	139
<i>Recherche d'information</i>	100	134	72	118	94
<i>Rejet sur autrui</i>	100	114	154	0	120
<i>Remplacement</i>	100	88	118	62	123
<i>Renversement</i>	100	136	73	114	76
<i>Soutien social</i>	100	143	115	100	50
<i>Substitution</i>	100	91	135	96	64

\* Seulement 1 participants a utilisé le mécanisme de *régression*.

Pour avoir une meilleure perception de ce phénomène, nous présentons dans les Figures 6.5 à 6.9 les représentations graphiques de ces variations. Certaines tendances montrent que des mécanismes et des stratégies sont de moins en moins présents avec le temps. D'autres montrent des tendances qui fluctuent selon les tranches d'âge. L'intérêt que nous voyons à visualiser ces variations est de tenter de comprendre si, selon les tranches d'âge, les comportements pour gérer la colère tendent à être différents ou similaires.

À la Figure 6.5 nous retrouvons dans le graphique 1 deux mécanismes de défense et une stratégie de *coping* dont l'indice d'apparition diminue selon les tranches d'âge. Les barres représentent les indices par tranche alors que la courbe est simplement un indicateur de tendance entre les catégories. Alors que l'indice est supérieur à 286 pour les répondants de la tranche d'âge de 30 à 39 ans, l'indice baisse sous la barre des 50 pour les 60 à 69 ans. La diminution est assez constante.

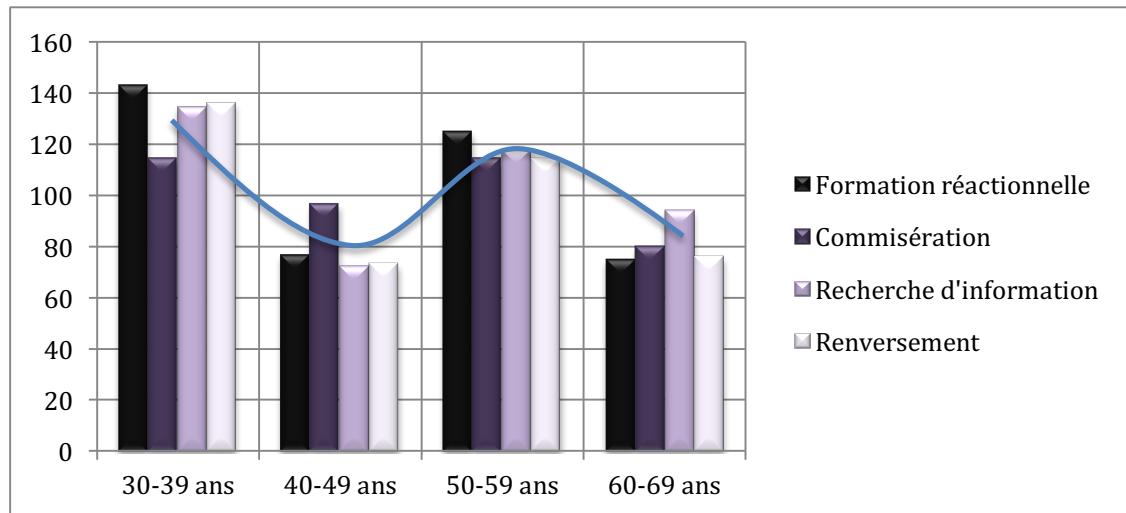
**Figure 6.5 : Graphique 1 des indices des mécanismes et stratégies par tranche d'âge**



À la Figure 6.6, représentant le graphique 2, nous observons une variation particulière selon les tranches d'âge. On y voit l'apparition de deux mécanismes de défense et des deux stratégies de *coping* identifiés avec des indices qui varient beaucoup selon les

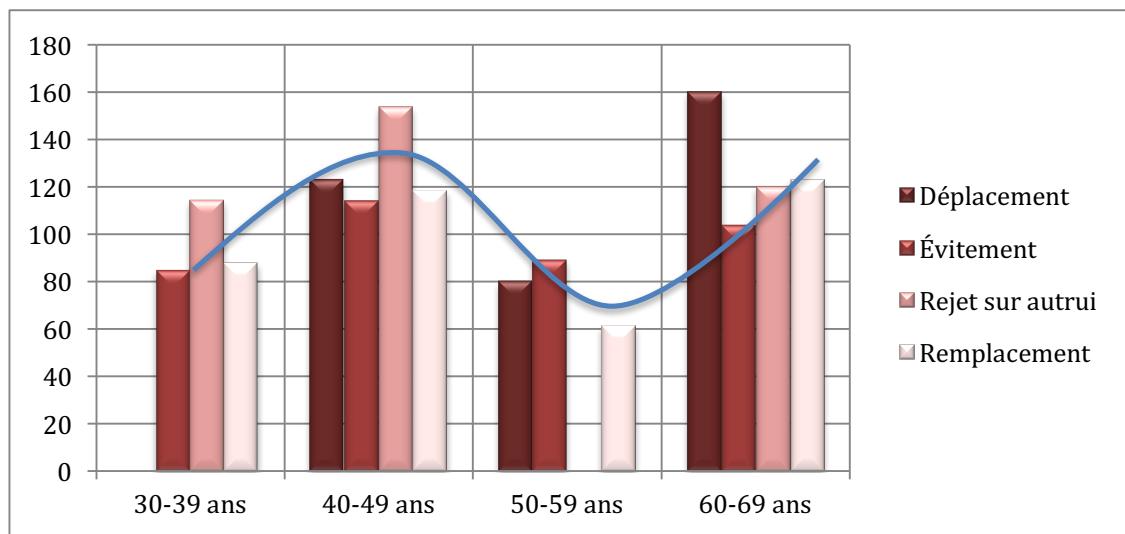
tranches d'âge. Ils sont élevés pour les 30 à 39 ans et pour les 50 à 59 ans. À l'inverse, ils sont bas pour les 40 à 49 ans et pour les 60 à 69 ans.

**Figure 6.6 : Graphique 2 des indices des mécanismes et stratégies par tranche d'âge**



À la Figure 6.7, au graphique 3, nous observons le phénomène inverse que celui de la Figure 6.6. Les indices sont bas pour les 30 à 39 ans et les 50 à 59 ans alors qu'ils sont élevés pour les 40 à 49 ans et les 60 à 69 ans.

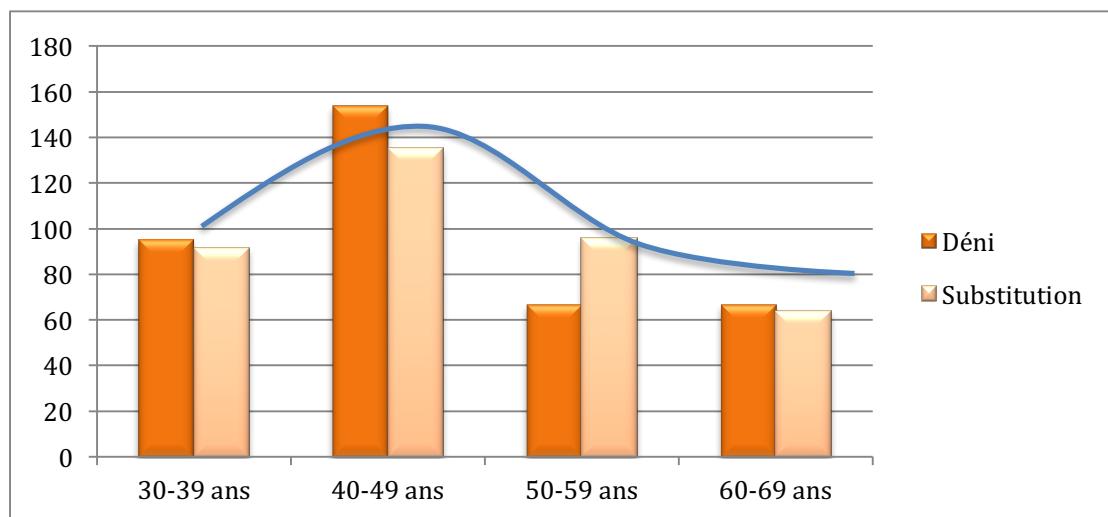
**Figure 6.7 : Graphique 3 des indices des mécanismes et stratégies par tranche d'âge**



Le graphique 4, à la Figure 6.8, présente un mécanisme de défense et une stratégie de

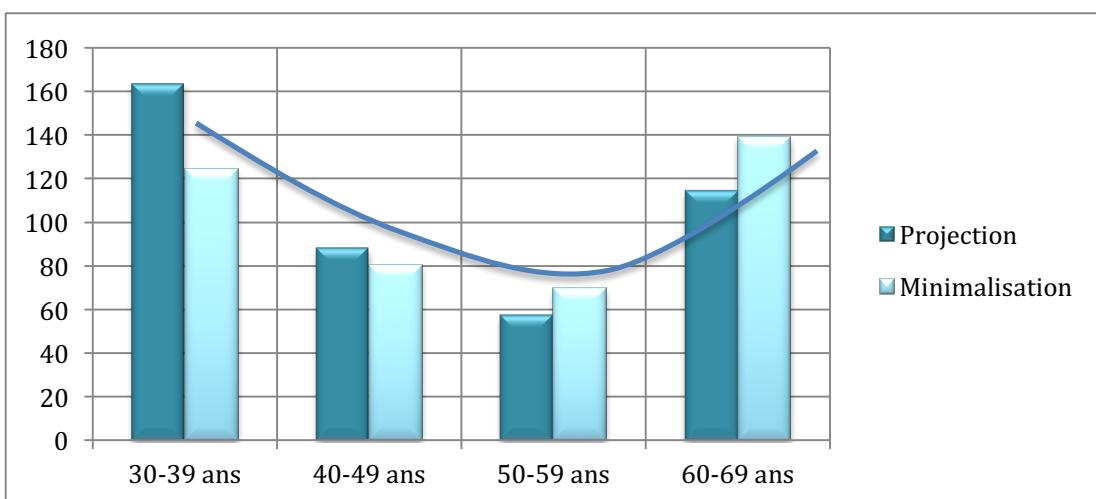
*coping* qui ont des indices qui sont plus élevés pour la tranche d'âge des 40-49 ans que les autres. La tendance montre que c'est surtout dans cette tranche d'âge que ces mécanismes apparaissent.

**Figure 6.8 : Graphique 4 des indices des mécanismes et stratégies par tranche d'âge**



Finalement, le graphique 5 de la Figure 6.9, présente un mécanisme de défense et une stratégie de coping dont l'indice est élevé pour les 30-39 ans et les 60-69 ans, mais bas pour les 40 à 59 ans.

**Figure 6.9 : Graphique 5 des indices des mécanismes et stratégies par tranche d'âge**



En consultant ces graphiques, on constate qu'il y a des variations importantes dans l'apparition des mécanismes de défense et des stratégies de *coping* selon les tranches d'âge. Mis à part la *répression*, qui est constante, et la *compensation*, l'*intellectualisation* et le *soutien social* (Graphique 1), qui diminuent à chaque tranche d'âge, les autres mécanismes et stratégies n'apparaissent pas de manière constante. Ils varient tous selon dans laquelle des tranches d'âge se situe la personne, tel que décrit visuellement par les graphiques 2 à 5 des Figures 6.6 à 6.9.

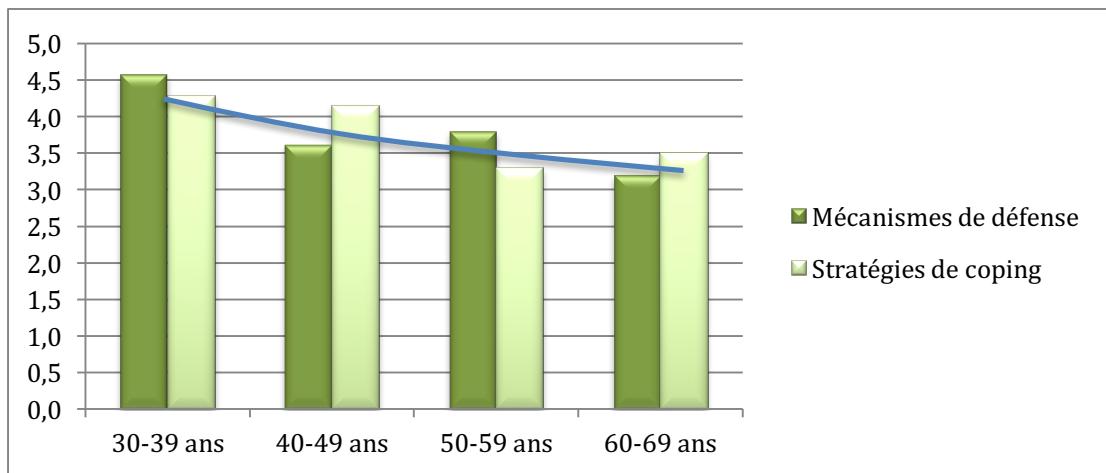
Nous résumons au Tableau 6.16 les mécanismes et les stratégies dont les indices sont plus élevés que la moyenne pour chaque tranche d'âge :

**Tableau 6.16 : Les mécanismes et stratégies en fonction des tranches d'âge**

30-39 ans	40-49 ans	50-59 ans	60+ ans
<i>Compensation</i> <i>Formation réactionnelle</i> <i>Intellectualisation</i> <i>Projection</i> <i>Répression</i> <i>Commisération</i> <i>Minimalisation</i> <i>Recherche d'information</i> <i>Rejet sur autrui</i> <i>Renversement</i> <i>Soutien social</i>	<i>Déni</i> <i>Déplacement</i> <i>Répression</i> <i>Évitement</i> <i>Rejet sur autrui</i> <i>Remplacement</i> <i>Soutien social</i> <i>Substitution</i>	<i>Formation réactionnelle</i> <i>Répression</i> <i>Commisération</i> <i>Recherche d'information</i> <i>Renversement</i> <i>Soutien social</i>	<i>Déplacement</i> <i>Projection</i> <i>Évitement</i> <i>Minimalisation</i> <i>Rejet sur autrui</i> <i>Remplacement</i>

Ainsi, nous remarquons que les managers les moins âgés (30 à 39 ans) ont tendance à utiliser davantage de mécanismes et de stratégies différents que les plus âgés (60 à 69 ans). Les indices sont plus élevés pour cette tranche d'âge de 30 à 39 ans. Cela est d'ailleurs corroboré par les informations fournies à la Figure 6.10 qui présente le nombre moyen de mécanismes de défense et de stratégies de *coping* utilisés selon la tranche d'âge. La moyenne pour les mécanismes, qui est de 4,6 pour les 30 à 39 ans, tombe progressivement à 3,2 pour les 60 à 69 ans. Pour les stratégies, elle passe de 4,3 à 3,5 pour les mêmes tranches d'âge.

**Figure 6.10 : Nombre moyen de mécanismes et stratégies par tranches d'âge**



Nous avons aussi analysé la comparaison entre ceux qui utilisent davantage de mécanismes par rapport à ceux qui utilisent davantage de stratégies. Bien que nous avons identifié une déclinaison du nombre moyen de mécanismes et de stratégies selon les tranches d'âges, nos données indiquent que chez nos répondants, 75% d'entre eux utilisent tout de même plus de mécanismes que de stratégies. Dans le Tableau 6.17, nous retrouvons le nombre et la proportion de répondants dans l'exercice de comparaison que nous avons effectué.

**Tableau 6.17 : Les indices de relations parentales positives selon les tranches d'âge**

Mécanismes vs stratégies	Hommes	Femmes	Total	%
Utilisent plus de mécanismes que de stratégies	16	12	28	75
Utilisent plus de stratégies que de mécanismes	8	4	12	25

Ce que l'on constate, c'est que le même pourcentage d'hommes et de femmes utilise davantage de mécanismes que de stratégies. Nous avons également calculé l'indice de prépondérance des mécanismes par rapport aux stratégies selon les tranches d'âge. Le Tableau 6.18 nous montre les différences d'indices par tranche d'âge. Ce que nous observons dans ce tableau, c'est que le pourcentage des répondants utilisant plus de mécanismes que de stratégies est supérieur pour toutes les tranches d'âges.

**Tableau 6.18 : Les comparaisons (%) d'utilisation des mécanismes et des stratégies par tranche d'âge**

Mécanismes vs stratégies	30-39 ans	40-49 ans	50-59 ans	60-69 ans
Utilisent plus de mécanismes que de stratégies	73 %	62 %	90 %	60 %
Utilisent plus de stratégies que de mécanismes	27 %	38 %	10 %	40 %

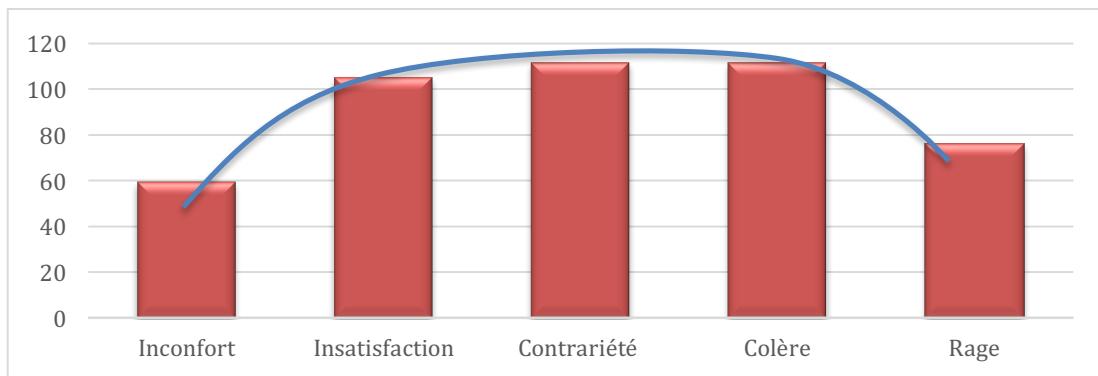
Par contre, on observe que les pourcentages sont répartis autrement si on fait le même exercice mais selon les intensités de la colère. Par exemple, au Tableau 6.19, nous pouvons observer que les intensités d'insatisfaction et de contrariété amènent légèrement plus de personnes à utiliser davantage de stratégies que de mécanismes.

**Tableau 6.19 : Les comparaisons (%) d'utilisation des mécanismes et des stratégies selon l'intensité**

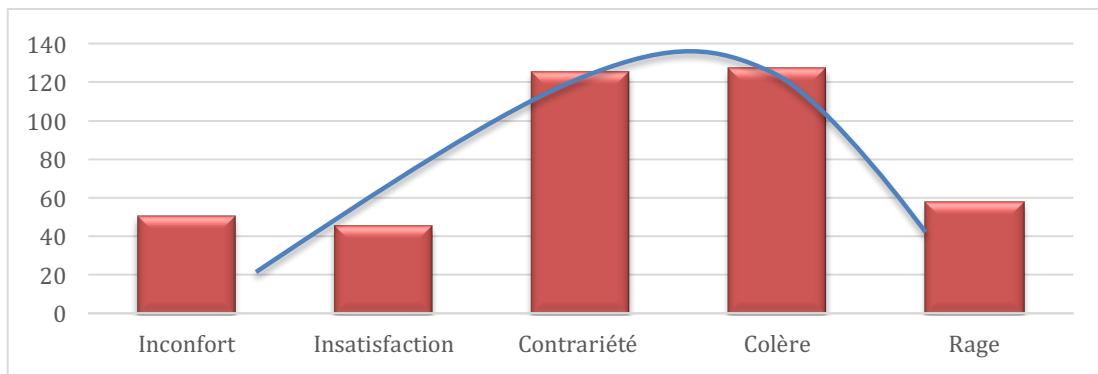
Mécanismes vs stratégies	Inconfort	Insatisfaction	Contrariété	Colère	Rage
Utilisent plus de mécanismes que de stratégies	67 %	87 %	83 %	69 %	73 %
Utilisent plus de stratégies que de mécanismes	33 %	13 %	17 %	31 %	27 %

D'ailleurs, la tendance est plus marquée quand on analyse l'indice d'apparition des mécanismes et des stratégies en fonction de l'intensité de la colère ressentie. Dans les Figures 6.11 et 6.12 qui suivent, nous observons que les indices sont plus élevés pour les intensités que sont la contrariété et la colère, alors qu'ils sont plus bas pour les niveaux de l'inconfort et de la rage. Nous soumettons l'hypothèse que l'inconfort ne soit pas une intensité assez forte pour qu'elle suscite une angoisse suffisante pour qu'apparaissent plusieurs mécanismes ou stratégies. Il est possible que la rage soit si forte qu'il soit difficile ou futile d'utiliser des mécanismes et des stratégies pour la gérer. Nous manquons de données à ce sujet. Néanmoins, ces hypothèses seraient intéressantes à investiguer afin de mieux comprendre les impacts de l'intensité de la colère sur les processus mentaux qui apparaissent dans ces situations.

**Figure 6.11 : Indices de l'apparition des mécanismes en fonction de l'intensité**



**Figure 6.12 : Indices de l'apparition des stratégies en fonction de l'intensité**



En général, la grande majorité des répondants sont davantage portés à utiliser des mécanismes de défense plutôt que des stratégies de *coping*. Et l'apparition des mécanismes et des stratégies est plus forte quand l'intensité est à la contrariété et à la colère et beaucoup moins pour l'inconfort et la rage.

En somme, il y a peu de changements, par tranche d'âge des répondants, concernant la colère ressentie ou des variations dans l'apparition de la *répression* pour la gérer. Par contre, les données nous permettent d'observer qu'il y a des variations pour les autres mécanismes de défense que la *répression* et pour l'ensemble des stratégies de *coping*. Il y a également des variations de pourcentage et de proportion de répondants utilisant davantage de mécanismes que de stratégies selon les tranches d'âges et selon les intensités de colère ressenties. Ces variations peuvent être dues à plusieurs facteurs : générationnel, stade de développement, changement culturel, niveau de scolarité,

expérience de travail, etc. Il faudrait investiguer davantage cet aspect pour comprendre quels facteurs sont plus prépondérants que d'autres. Pour l'instant, cela dépasse le mandat de cette thèse.

Cependant, nous notons une donnée qui peut offrir une piste de réflexion intéressante pour mieux comprendre cet aspect du phénomène. En effet, nous observons que la mention de sentiments et de souvenirs positifs par rapport à la relation avec les parents augmente avec le temps. Les 50 ans et plus disent avoir eu de meilleures relations avec leurs parents que les 49 ans et moins. Le père semble avoir eu une influence prépondérante sur la manière de gérer la colère dans le milieu de travail une fois adulte. Cet aspect pourrait jouer un rôle sur les différences marquées que nous observons dans nos graphiques.

Dans ce chapitre, nous avons mis en évidence les extraits parlant de la relation qu'ont eu les répondant avec leurs parents. Nous avons amené chacun d'entre eux à mentionner la qualité de la relation avec le père et la mère de manière séparée. Comme nous l'avons relaté précédemment, quand les relations étaient mentionnées comme étant bonnes ou excellentes, c'était facile de codifier cela comme une relation parentale positive. Quand les propos parlaient de négligence, de violence, de rejet, d'abandon, de suicide mal compris ou de distance psychologique, la relation a été codifiée comme étant négative. Le nombre pour chacun a servi à faire le calcul des indices que nous retrouvons au Tableau 6.20. Nous pouvons y voir des écarts assez importants entre les indices :

**Tableau 6.20 : Les indices de relations parentales positives selon les tranches d'âge**

<b>Relation parentale positive</b>	<b>30-39 ans</b>	<b>40-49 ans</b>	<b>50-59 ans</b>	<b>60-69 ans</b>
Avec la mère	32	79	95	127
Avec le père	33	33	133	133

Ce que nous remarquons, c'est que plus la tranche d'âge augmente en âge, plus la relation avec les parents est positive. *A contrario*, cela indique que les tranches d'âges plus jeunes ont des relations plus négatives avec leurs parents. L'écart est frappant par rapport à la relation avec le père, entre un indice de 33 pour les 30 à 49 ans et de 133 pour les 50 ans et plus. Il faut noter que la génération des managers plus âgés que nous

avons interviewés se trouve à être de la génération des parents des managers plus jeunes de notre échantillon. Cette tranche d'âge est aussi de la génération des managers qui sont cités comme modèle par les plus jeunes. Y aurait-il des liens entre l'éducation parentale et des mécanismes ou des stratégies qui apparaîtraient dans la façon de gérer la colère dans un contexte de gestion et de leadership ? Pour l'instant, nous n'avons pas assez de données pour répondre à cette question. Il serait intéressant d'investiguer davantage cette question afin d'y répondre dans une recherche subséquente.

## **6.9 LA SYNTHÈSE DE L'ANALYSE GÉNÉRALE DES DONNÉES**

Nous venons d'aborder dans ce chapitre sur l'analyse des données l'ensemble des composantes du cadre conceptuel et théorique présenté à la Figure 3.10. Cette analyse a pour but de mettre en lumière les données ainsi que les liens qui sont pertinents pour la discussion des résultats. Nous avons abordé la définition commune du leadership qui a été donnée par les répondants ainsi que les éléments qui servent à construire leur identité managériale, laquelle est centrale dans l'exercice de leur leadership. Nous avons bien sûr pris le temps de décortiquer les aspects de la colère puisque celle-ci est l'émotion instigatrice des mécanismes de défense et des stratégies de *coping* qui s'activent lorsqu'elle est ressentie, cette colère étant perçue comme une menace à l'exercice du leadership et à leur identité managériale. Nous avons analysé plusieurs aspects de ces mécanismes et stratégies et nous avons présenté des informations qui permettent de faire des liens entre ces éléments et les autres concepts mentionnés plus haut. Nous avons également présenté des données complémentaires sur la chronologie du processus, ainsi que sur les différences significatives observées entre les genres, les tranches d'âge et les différents niveau d'intensité de la colère. Puisque les informations présentées sont nombreuses et diverses, nous faisons ici une synthèse des éléments de ce chapitre sur l'analyse des données afin de mettre ces éléments dans un tout cohérent qui nous permettra ensuite de procéder à la discussion des résultats au chapitre VII.

Un incident critique est l'élément déclencheur de la colère des managers. Cet incident est perçu comme une menace, tant envers les objectifs de l'organisation qu'envers

l'intégrité de l'image de leader du manager. Il peut soit causer des problèmes de gestion, soit entraver l'atteinte d'objectifs organisationnels. Cependant, la colère est également perçue comme une menace envers l'image de leader du manager. Le manager qui laisse aller sa colère à cause de cet incident critique risque d'entacher cette image et, ainsi, entraver sa capacité à exercer du leadership et à atteindre ses objectifs. Le manager chinois a divers mécanismes et stratégies pour tenter de contrôler cette colère. Ce processus s'active sur une période pouvant aller de quelques minutes à quelques heures, sinon un jour ou deux, mais rarement plus longtemps que cela.

Nos répondants définissent le leadership, et le fait d'être un « bon » leader, comme étant la capacité de connaître les besoins des gens et de savoir communiquer adéquatement ce qui est important, et cela afin que le travail soit fait. Cette façon de percevoir et de définir le leadership se retrouve d'ailleurs dans l'identité managériale qu'ils ont d'eux-mêmes. Ils se considèrent comme des managers capables d'exercer le type de leadership défini précédemment. Cette identité managériale s'exprime par un comportement qui cherche un lien d'amitié avec les subalternes, en tentant de les aider à résoudre les problèmes et à communiquer avec eux. Ils se perçoivent comme étant des personnes gentilles, honnêtes, rigoureuses et généralement faciles à vivre.

Lorsque l'incident survient, une colère est ressentie à partir du moment où l'incident cause un problème de gestion ou menace l'atteinte des objectifs. Le désir initial d'être un manager ami avec le subalterne fautif et de lui offrir de l'aide est compromis par l'émotion négative et la menace soulevée par l'incident. Par contre, malgré la colère ressentie, les objectifs restent clairement conscients chez les répondants. Ils savent très bien les conséquences que pourrait avoir une colère mal gérée sur le comportement du subalterne et la perception que ce dernier se fait du leadership de son manager. Ils savent aussi les conséquences de cette colère sur la perception de leurs supérieurs quant à leur capacité à exercer du leadership et à atteindre les résultats attendus. On remarque que des intensités moindres de la colère apparaissent plus souvent chez les femmes alors que les hommes ont exprimé plus souvent avoir ressenti de la colère intense allant jusqu'au niveau de la rage dans ces incidents.

Pour gérer cette colère, plusieurs mécanismes semblent apparaître, certains plus fréquemment que d'autres. La *répression* est présente chez la plupart des individus. L'*intellectualisation* est aussi très fréquente. Bien que plusieurs mécanismes aient pu être inconscients ou préconscients lors des événements, les techniques d'entrevue ont permis de faire ressortir les éléments qui étaient préconscients ou accessibles à la conscience des répondants, ceux-ci ne semblant pas avoir de la difficulté à faire de l'introspection sur les événements. Ils ont été en mesure de raconter des pensées et comportements avec clarté, ce qui nous a permis de rapprocher la description de ces comportements et ces pensées avec les définitions des mécanismes de défense de la théorie de Plutchik (1995) et de Vaillant (1977/1995, 1992, 1993). Certains mécanismes de défense sont par contre presqu'absents ou peu fréquents dans le récit des managers chinois de notre échantillon, comme la *régression*.

Nous avons aussi découvert un mécanisme additionnel qui ne figure pas dans les définitions fournies par les diverses approches théoriques à ce jour : la *commisération*. En effet, nous avons observé un mécanisme récurrent chez les participants à notre recherche, à savoir une propension à ressentir une forme de pitié et de compassion envers des faiblesses ou des malheurs vécus par le subalterne fautif, facilitant ainsi le pardon envers ce subalterne et lui offrant une occasion pour ne pas exprimer sa colère auprès de lui. Le fait de commisérer à son endroit semble faire diminuer de beaucoup la colère ressentie à l'intérieur et, ainsi, permettre de développer une meilleure stratégie d'intervention pour exercer du leadership.

Pour gérer la colère, de manière plus consciente, plusieurs stratégies de *coping* s'activent également pendant le processus en tant qu'habitude. Par contre, si certaines stratégies surviennent un peu plus fréquemment que d'autres (l'*évitement*, la *substitution* et la *minimalisation*), les écarts de fréquence ne sont pas aussi importants que ceux observés chez les mécanismes de défense. Aucune stratégie de *coping* ne semble être présente de manière constante chez tous les individus. Par contre, leur présence respective varie d'une fréquence qui touche 40% à 70% d'entre eux environ.

Certains mécanismes de défense et certaines stratégies de *coping* semblent être influencés par divers facteurs, comme le genre ou l'âge des individus. Les femmes de notre échantillon semblent utiliser une gamme plus élargie de mécanismes et de stratégies que les hommes. Certains mécanismes de défense et certaines stratégies de *coping* se retrouvent davantage chez les femmes (*compensation, déni, soutien social, rejet sur autrui et recherche d'information*) et d'autres davantage chez les hommes (*déplacement et remplacement*). Les autres mécanismes et stratégies se retrouvent dans des fréquences moyennes comparables. Quant à l'âge des répondants, les managers des tranches d'âge plus jeunes et moins expérimentés (moins de 50 ans) semblent utiliser davantage de mécanismes et de stratégies que les managers des tranches d'âges plus âgées. Il est possible qu'ils soient en train d'expérimenter et d'évaluer les comportements qui fonctionnent bien ou moins bien pour eux. Il est aussi possible que c'est en fonction de la présence d'un supérieur qui les influence. À ce stade-ci, nous ne pouvons qu'émettre que des hypothèses.

Néanmoins, les indices montrent une tendance par rapport à certains des mécanismes et stratégies qui se retrouvent chez les plus jeunes. Ils tendent à disparaître chez les plus âgés (*compensation, formation réactionnelle, intellectualisation et soutien social*), alors que la plupart des autres apparaissent de manière cyclique selon les tranches d'âge. Il n'y a que le mécanisme de défense de la *répression* qui ne subit pas de variation et qui se retrouve de manière constante chez la plupart des individus, peu importe leur âge ou leur genre. Nous notons également que le mécanisme qui présente, en deuxième place, la moins forte variation est le mécanisme de la *commisération*. Ce mécanisme semble être assez constant, autant selon les tranches d'âge que les genres.

De plus, en comparant les répondants qui utilisent davantage de mécanismes par rapport à ceux qui utilisent davantage de stratégies, nous observons que 75% des répondants utilisent davantage de mécanisme, peu importe le genre. Ce pourcentage varie légèrement, cependant, selon les tranches d'âges et l'intensité de la colère ressentie selon des schémas qui ne sont pas constants. Pour le moment, nous manquons de données pour comprendre les causes de ces variations ou pour présenter des conclusions fermes à ce sujet.

Pour ce qui est des origines infantiles de la colère, l'enfance des répondants semble avoir un impact important sur eux. Les managers disent ouvertement et consciemment être influencés par la relation familiale qu'ils ont eue, considérant leurs comportements actuels comme étant en lien avec celui de leurs parents, plus particulièrement avec le père : ceux dont la relation était bonne se sentent plus sereins, moins colériques et moins agressifs envers eux-mêmes et les autres ; ceux dont la relation était négative pensent être enclins à une colère plus intense et à des défis plus grands pour se contrôler. Nous remarquons que les managers de 50 ans et moins semblent avoir davantage de relations négatives avec les parents, surtout le père, alors que ceux âgés de plus de 60 ans semblent avoir eu davantage de relations positives. Si les 60 ans et plus semblent avoir bénéficié de relations parentales positives et utilisent moins de mécanismes de défense, les 50 ans et moins, enfants de la génération des 60 ans et plus, ressentent plus fréquemment avoir eu des relations négatives avec le père. Ils utilisent davantage de mécanismes et de stratégies pour gérer leur colère. Il s'agit d'un aspect fort intéressant que nous suggérons d'investiguer dans le futur et sur une plus grande période.

L'analyse générale des données présentée dans ce chapitre nous apporte plusieurs pistes pour discuter des résultats de cette thèse et nous en donne d'autres pour des recherches complémentaires. Plusieurs données corroborent ou suivent les résultats de recherches antérieures recensées dans la littérature. Par contre, d'autres données donnent des résultats à première vue analogues, mais différents. Pour certaines données, nous avons des nouveautés et des découvertes intéressantes. L'analyse des données remet en perspective le cadre conceptuel de la recherche en fonction du cadre théorique qui repose sur l'approche psychodynamique pour la cueillette des données et leur interprétation. Elle nous aide à produire des liens intéressants et pertinents qui nous permettent de mieux comprendre le phénomène lié à la question de recherche.



## CHAPITRE VII - LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'analyse des données des deux derniers chapitres nous amène maintenant à faire la discussion de ces résultats en fonction de l'ensemble du cadre théorique et conceptuel que nous nous sommes donnés au chapitre III. Dans ce cadre théorique, nous avons choisi l'approche psychodynamique afin d'analyser l'intériorité de la personne et le processus mental qui a cours lors de la gestion de la colère en fonction de ses pulsions, de ses angoisses, de ses désirs et de son adaptation aux valeurs sociales.

L'approche d'Alvesson nous aide à mettre en contexte l'identité managériale autour de la notion du leadership. La théorie psychoévolutive des émotions de Plutchik permet d'ajuster l'influence des émotions selon leur intensité alors que les théories sur les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* viennent donner diverses définitions pour nous aider à comprendre les comportements et les interprétations qui ont cours pendant ce processus de gestion de la colère.

Dans ce chapitre, nous débutons par le sommaire du problème de recherche afin de rappeler la question de recherche en fonction des approches que nous utilisons. Ensuite, nous abordons la gestion de la colère dans l'exercice du leadership selon le cadre théorique et conceptuel de la recherche. Une figure synthèse de nos conclusions y est présentée. Puis, nous présentons les contributions de la thèse. Enfin, nous soumettons quelques questions de recherches futures qu'impliquent les résultats de cette recherche. Finalement, nous faisons une réflexion quant aux limitations liées à la discussion des résultats<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> Les limitations de la recherche ont été présentées au chapitre IV de la méthodologie.

## 7.1 LE SOMMAIRE DU PROBLÈME DE RECHERCHE

La question de recherche « *Comment les managers chinois gèrent-ils leur colère lorsqu'ils doivent exercer du leadership auprès d'un subalterne ?* » se décompose en 4 concepts principaux : 1) le leadership, 2) la gestion de la colère, 3) les mécanismes de défense et les stratégies de *coping*, et 4) le sujet de cette étude en gestion qui est le manager chinois. Dans le chapitre III, nous avons mentionné que l'aspect du « comment » nous amène à investiguer le processus avec lequel la gestion de la colère est gérée ; et que l'aspect « exercer du leadership » est la finalité de ce processus, laquelle implique des intentions personnelles conscientes, préconscientes et inconscientes. Puisque nous sommes dans le domaine de l'analyse de l'intériorité psychique des individus, nous soulevions alors que nous sommes dans un paradigme interprétatif à schème compréhensif et que c'était l'une des raisons qui nous incitaient à utiliser l'approche psychodynamique.

L'analyse des résultats montrent que de simplement couvrir la question du « comment » ne permet pas de comprendre l'ensemble du processus. Ce processus est influencé par la dynamique intérieure de l'individu. La Figure 6.1, qui représente la chronologie du processus, montre cette structure. Elle nous aide à positionner ces aspects dans le cadre théorique que nous utilisons. L'approche psychodynamique, quant à elle, nous aide à comprendre l'influence des perceptions du manager par rapport à son état *a priori* du processus et des anticipations de son état *a posteriori* à la gestion de sa colère lorsqu'elle est faite dans le but d'exercer du leadership.

À cet égard, des éléments sont rappelés à la mémoire des individus afin d'interpréter l'influence de ceux-ci sur des événements passés, lesquels sont survenus en lien avec un incident critique lié à un contexte de gestion. Nous cherchons ainsi à comprendre et à interpréter ce que le manager chinois dit avoir vécu intérieurement par rapport aux événements. L'approche psychodynamique permet non seulement de faire ressortir les éléments clés identifiés dans le cadre théorique (identité managériale, mécanismes de défense et stratégies de *coping*) pendant la période de temps qu'a duré la gestion de la colère, mais elle permet aussi de comprendre dans quel état d'esprit et dans quelles

prédispositions le manager se sentait *a priori* des événements selon ses expériences passées, son enfance et l'identité managériale qu'il avait construite à ce jour. Ces éléments enracinés *a priori* refont surface de diverses façons lors de l'étape de l'estimation de la menace.

L'approche psychodynamique permet aussi de comprendre les perceptions liées aux conséquences de ses gestes et de ses pensées sur le leadership voulu, à savoir l'atteinte de ses objectifs managériaux, le maintien d'une relation amicale avec ses subalternes et la protection de son identité managériale auprès des subalternes et de ses supérieurs. Puisqu'il est impossible d'observer directement les événements sans les influencer, ni de lire par télépathie leurs pensées pendant les incidents critiques, nous ne pouvons nous concentrer que sur les informations obtenues *a posteriori* des événements et ne nous fier qu'à l'interprétation de ceux-ci par les managers. Néanmoins, le fait de retrouver des tendances auprès de 40 managers interviewés de manière indépendante nous permet de tirer des conclusions intéressantes sur des éléments communs, récurrents ou cycliques parmi eux.

## **7.2 LA GESTION DE LA COLÈRE ET L'EXERCICE DU LEADERSHIP**

À la lumière de l'analyse de notre échantillon, la gestion de la colère, lors d'un événement critique, est un exercice important à faire pour les managers chinois qui veulent autant exercer du leadership que protéger leur identité managériale de leader. Ce que nous constatons, de manière générale, c'est que le passé et l'expérience vécue par rapport à cette colère influencent beaucoup les comportements et les interprétations de l'individu au moment où cette colère apparaît. La manière dont l'individu s'adapte ou pas aux valeurs sociales et familiales encadre la définition des gestes, des pensées et comportements qui surviennent dans de telles circonstances. En fait, ces composantes influencent la mise en œuvre des mécanismes de défense et des stratégies de *coping* utilisés. Les comportements pour protéger l'identité managériale de leader varie selon

les tranches d'âge. Il semble que l'âge soit un facteur qui influence la manière de s'adapter à la situation et d'ajuster son intervention auprès du subalterne afin d'exercer le leadership adéquat qui permet d'atteindre les objectifs personnels et managériaux. Par contre, le nombre de ces mécanismes et stratégies varie selon l'intensité de la colère ressentie. Ils sont plus nombreux quand l'intensité est au niveau de la contrariété et la colère. Nous y reviendrons plus loin.

Les schémas qui sont présentés dans le présent chapitre ont pour but d'illustrer les liens issus de l'interprétation des résultats. Ils servent à comprendre la démarche épistémologique liée à la compréhension du phénomène. Ils ne prétendent pas décrire dans l'absolu ce qui s'est réellement passé dans les pensées des managers interviewés ni dans la réalité des événements, mais de représenter visuellement les analogies et les récurrences soulevées dans les récits obtenus lors des entretiens. Nous croyons toutefois que cette réflexion représente bien les processus communs et fréquents chez les managers chinois de notre échantillon quand vient le temps de gérer leur colère dans un contexte où ils ont eu à exercer du leadership.

### 7.2.1 L'identité managériale chinoise

Dans le chapitre III sur la cadre théorique, nous avons présenté les conclusions d'Alvesson et Willmott (2002) concernant le canevas que constitue l'identité, laquelle est faite de trois composantes : le travail identitaire, la régulation de l'identité et l'auto-identité. Le travail identitaire demande qu'il y ait une intention, un niveau de conscience et de la réflexivité. En contrepartie, une régulation de l'identité se forme à l'intérieur des individus et non par des pressions extérieures de mécanismes de contrôle. C'est pourquoi nous analysons la manière dont ils se positionnent dans leur discours (Sveningsson et Alvesson, 2003) et tentons de comprendre le développement du leadership à l'intérieur de leurs « zones émotionnelles », lesquelles créent des tensions, des pressions et de l'anxiété (Domagalski, 1999). Avec l'aide des définitions offertes par les théories des mécanismes de défense et des stratégies de *coping*, l'approche psychodynamique vient nous donner une interprétation plausible sur la manière dont ces managers s'adaptent à l'anxiété causée par l'environnement et par la situation. Les liens

entre l'approche psychodynamique et l'approche d'Alvesson nous amènent à positionner, théoriquement, l'identité managériale comme une des composantes du Moi. Selon la théorie, le Moi fait l'arbitrage entre les angoisses névrotiques liées aux pulsions et aux fantasmes du Ça et les angoisses morales des introjections et des fantasmes du Surmoi. Le Moi active alors des mécanismes de défense et des stratégies de *coping* pour se protéger de ces angoisses et pour s'adapter à une situation. Ainsi, nous pouvons considérer que l'identité managériale soit une des formes d'expression du Moi par les managers chinois lorsqu'ils sont dans un contexte de gestion.

Nos données nous indiquent que les répondants de notre échantillon mettent l'emphase sur les conversations et les liens d'amitié pour mieux connaître leurs subalternes et construire leur propre perception de l'identité des autres tout en exprimant la leur. Les liens d'amitiés qui se construisent aident à diminuer l'anxiété de ces managers, ce qui permet de se donner une idée du « pourquoi » derrière l'incident critique. Elle réduit aussi l'anxiété causée par une colère qui pourrait nuire à leur image de leader et à leur identité managériale en commisérant envers les subalternes pour diminuer la colère ressentie envers eux.

Tel que prédit par Carroll et Levy (2010), les managers chinois de notre échantillon définissent leur identité managériale selon trois critères. D'abord, ils se sont choisis une forme identitaire sociale pour interagir avec les autres. Cette identité est fortement ancrée dans un univers social commun où les définitions se ressemblent beaucoup. D'ailleurs, la définition qu'ils font du leadership, en général, utilise des termes similaires à ceux pour décrire la manière dont ils se sentent perçus en tant que leader auprès de leurs subalternes. L'identité sociale qui en découle est fort utile pour masquer la colère réprimée, laquelle émergerait naturellement s'il n'y avait aucune forme de mécanismes ou de stratégie pour contrer l'expression de cette colère. Cette identité est donc très fortement contrôlée.

Par contre, contrairement à ce que mentionnent Carroll et Levy (2010), il n'y a pas de « complicité » apparente entre l'identité personnelle et l'identité sociale, mais plutôt une sorte de lutte interne. En fait, les individus contrôlent leur colère par crainte consciente

des conséquences de celle-ci sur leur image, tant auprès des subalternes que des supérieurs. Si on note une forme de relation émotionnelle entre leur identité interne et celle qu'ils exhibent, le contrôle qui découle de la *répression* des émotions n'est pas vécu positivement par nos managers. Nous l'avons vu, par exemple, dans le récit des cas de M. Tiān et de Mme Mángguō et les confidences qu'ils nous ont faites à ce sujet.

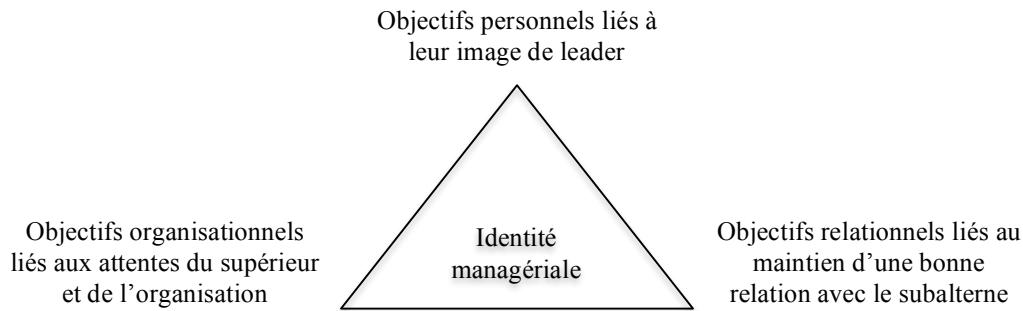
L'approche d'Alvesson (2008) nous aide à comprendre comment s'élabore et se maintient dans le temps l'identité managériale des managers chinois qui ont participé à notre recherche. Le travail identitaire, c'est-à-dire la construction de l'identité, semble s'être fait tôt dans la vie de ces managers. La relation parentale a eu un effet de modèle chez eux. Ceux qui ont eu une relation positive avec les parents arrivent à exhiber plus facilement une identité de leader au travail qui correspond aux attentes sociales. Ceux qui ont eu une relation négative ont plus de difficultés à maintenir une image sociale non colérique car elle contraste avec la perception qu'ils ont de leur personnalité, laquelle est plus prompte à la colère.

La menace engendrée par les comportements fautifs des subalternes suscite régulièrement de la colère (ou une variante de celle-ci en intensité). Puisque l'expression de la colère est très mal perçue socialement et qu'elle affecte l'image de leader du manager, ce dernier ressent de l'anxiété. Ainsi, la manière de gérer la colère dans un contexte de leadership aurait pour origine les expériences de l'enfance vécues par ces managers (Schedler, 2010). S'ils ont vécu des changements positifs dans leur vie à cet effet, ce fut grâce à l'exemple de leaders constructifs ayant auparavant été leurs supérieurs ou l'influence d'un conjoint avec qui la relation de couple est constructive.

La régulation de l'identité, cette zone émotionnelle entre l'image de soi et l'image projetée, est fréquemment mise à l'épreuve par les divers incidents critiques de gestion qui surviennent fréquemment dans l'organisation. Le manager chinois a une connaissance consciente des différentes tensions causées par les objectifs divergeants des personnes directement ou indirectement impliquées dans l'incident critique (lui-même, le subalterne et le supérieur). Le manager est d'abord affecté par ses propres objectifs personnels liés à son image identitaire souhaitée de leader, laquelle image

tourne autour de sa définition du leadership qui repose sur ce qui est un bon leader. La Figure 7.1 illustre le positionnement de ces objectifs conscients dans l'identité managériale chez les managers chinois de notre échantillon.

**Figure 7.1 : Positionnement des objectifs dans l'identité managériale des répondants**



Selon eux, un bon leader connaît les besoins de gens et sait communiquer adéquatement ce qui est important afin que le travail soit fait. Tout ce qui menace cette image provoque en eux des angoisses : des angoisses envers eux-mêmes, mais aussi par rapport à la perception du supérieur à leur endroit dans ce type de situation. La situation problématique est alors perçue comme une menace à cet effet et provoque divers comportements et pensées qui orientent ce que Alvesson appelle l'auto-identité (Alvesson, 2008). Nous y reviendrons plus loin sur les mécanismes et les stratégies mis en oeuvre à cet égard.

Le manager est aussi conscient de son image de leader auprès du subalterne, laquelle est menacée par le comportement fautif de ce dernier. L'attitude, les comportements et les actions problématiques du subalterne remettent en question l'image recherchée d'être un « bon » leader, lesquels problèmes provoquent une colère qui devient un obstacle au maintien d'un lien d'amitié et de son image de manager « aidant ». Le leadership ne peut s'exercer pour adresser le problème avec le subalterne que lorsqu'une conversation plus sereine peut avoir lieu, laquelle sérénité s'obtient une fois que l'émotion colérique est gérée et réduit en intensité pour qu'il soit plus facile de ne pas l'exprimer en face des autres. Nous pouvons tenter de comprendre les émotions internes contradictoires, troublantes ou menaçantes qui l'assailgent (Shedler, 2010) lors de ces situations à l'aide

de l'approche psychodynamique.

### **7.2.2 La dynamique intrapsychique selon l'approche psychodynamique**

L'approche psychodynamique aide à comprendre et à interpréter, sous un angle théorique, les pressions affectives et les angoisses du Ça et du Surmoi, lesquelles amènent le Moi à faire des arbitrages comportementaux et cognitifs. Cette dynamique influence le Moi idéal. Comme nous l'avons vu plus tôt, le Moi Idéal est, théoriquement, la représentation des valeurs et des comportements auxquels l'individu s'identifie de manière positive. Une atteinte à ce dernier suscite alors des angoisses chez l'individu. Chez nos répondants, nous interprétons que l'identité managériale fait partie du concept de Moi idéal. L'image de bon leader, tel qu'ils se la représentent, est au centre d'une dynamique qui tente consciemment de faire l'équilibre entre ces 3 éléments : 1) Les objectifs personnels, liés à l'image de soi et au besoin de s'afficher comme un bon leader ; 2) Les objectifs de l'organisation, liés aux résultats à atteindre et au besoin de faire faire les choses adéquates pour que l'organisation fonctionne bien selon les attentes du supérieur ou des clients ; et 3) Les objectifs relationnels, liés au maintien d'une relation amicale avec les subalternes et d'une relation d'aide avec eux, ce qui les amène à tenter d'équilibrer le stress des tâches au bureau déléguées aux subalternes avec le stress des problèmes vécus par ces derniers dans leur vie personnelle (familiaux ou autres).

Quand un incident critique survient et qu'il est perçu comme une menace à ces trois types d'objectifs, le manager de notre échantillon ressent diverses angoisses. Ces angoisses proviennent des risques perçus des impacts que la colère peut avoir sur son image managériale, sur les attentes dévolues par son poste et sur sa relation avec les autres. Ces objectifs représentent des idéaux à atteindre, tant à l'intérieur de lui-même que dans la perception qu'il a que les autres ont quant à ses capacités d'être un bon leader.

La situation et le vécu passé jouent aussi un rôle important dans la capacité de gérer l'angoisse causée par la colère. Au départ, une pulsion négative survient chez eux vis-à-vis du subalterne fautif. Sur l'échelle de gradation d'intensité, les hommes ressentent

davantage de rage dans ces situations critiques alors que les femmes ressentent plus souvent que les hommes des intensités de colère moins fortes. Les managers qui ressentent des intensités liées à la contrariété et à la colère utilisent aussi davantage de mécanismes que pour les autres formes d'intensité. Il n'en demeure pas moins que l'intensité de la colère est influencée depuis l'enfance par un apprentissage des comportements à adopter dans de telles circonstances. Ces managers veulent être perçus comme un ami, mais la situation les met dans une colère telle que c'est difficile d'équilibrer ces angoisses-là avec celles ressenties par les pressions de conserver un Moi idéal intact. Il semble, cependant, que cela soit plus facile pour les répondants des tranches d'âge plus âgées, lesquels ont plus d'expérience professionnelle.

De plus, ce désir d'être reconnu comme un bon leader capable de communiquer avec ses subalternes, de les aider et de garder une relation amicale avec eux respecte beaucoup les principes évoqués par Kǒng Zǐ (Confucius), Mèng Zǐ (Mencius) et Sūn Zǐ. L'image du type de leader que le manager de notre échantillon souhaite être (et est, dans une certaine mesure) vise à influencer autant les supérieurs que les subalternes. De ce fait, l'angoisse ressentie et provoquée par l'apparition de la colère est liée à la peur du rejet social à l'intérieur de l'organisation. Elle l'est aussi face à la destruction de l'image de leader auprès des autres avec qui le manager doit interagir au travail. Dans leur recherche, Kong et Zhang (2011) disent d'ailleurs comment la pensée philosophique traditionnelle de Confucius, de Mencius et de Sūn Zǐ se retrouvent dans les fondements modernes des pratiques managériales en Chine. Ils montrent comment ces philosophies font partie d'un éventail de comportements et d'attitudes qui se concentrent sur les approches idéales que le manager et le leader doit suivre pour préserver l'harmonie, le maintien de relations de confiance, la rétention des talents et l'atteinte des objectifs organisationnels. Kong et Zhang (2011) considèrent que ces philosophies traditionnelles sont un idéal ultime de pratiques managériales modernes et futures pour gérer les personnes. C'est pourquoi nous nous attardons aux références implicites ou explicites des principes de ces philosophies dans le récit de nos répondants.

D'une part, nous retrouvons de manière récurrente des éléments de la pensée de Kǒng Zǐ (Confucius) dans le récit de nos managers chinois. Tel que mentionné par Sheh

(2010), ces leaders démontrent un contrôle de soi afin d'être en mesure d'afficher l'image d'un leader tolérant envers ses subalternes ainsi que l'image d'un gestionnaire de grande loyauté qui respecte les objectifs organisationnels fixés par ses supérieurs. Cette image subit évidemment de fortes tensions internes lorsque des émotions négatives et de la colère sont ressenties. L'image du bon leader « confucéen » est plus difficile à maintenir, d'autant plus si les exemples issus de l'éducation parentale ne suivaient pas les principes confucéens. On remarque d'ailleurs, parmi les managers ayant eu ce type de relation parentale négative, que plusieurs se sont plus tard inspirés de leaders organisationnels de proximité qui respectaient les principes confucéens, ce qui leur a permis de modifier leurs comportements pour s'affranchir des contraintes liées à l'éducation reçue quand ils étaient enfants.

D'autre part, la philosophie de Mèng Zǐ (Mencius) est aussi très présente chez nos répondants. D'abord, Mencius considère que chacun d'entre nous a un grand potentiel de leadership et d'empathie (Rarick, 2008). C'est pourquoi il demande au leader d'avoir une approche humaniste peu importe les sentiments qu'il ressent (Chan, 2002 ; Cheng, 2002 ; Zenker, 1926/2006). Il lui demande aussi de voir au bien-être de ses subalternes, au risque d'être déchu. Mencius cible quatre principes et comportements émotionnels à respecter : la commisération, la droiture, la modestie et la sagesse (Chan, 2002). Nous l'observons dans les récits de notre échantillon dans la manière dont l'emphase est mise sur la nécessité d'aider les subalternes quand vient le temps d'analyser leur description de leur identité managériale. Cette crainte d'être déchu provoque aussi des angoisses qui amènent le manager à utiliser rapidement divers mécanismes et stratégies venant modifier son interprétation de la situation problématique causant de la colère chez lui. De plus, Mencius précise que la commisération est un des principes originels de l'humanisme chez l'individu. Elle constitue la base de ce que définit un être humain (Chan et Tan, 2004). Selon lui, l'idéal humain à acquérir et à exercer comme être humain est d'être capable de ressentir de la compassion envers les malheurs d'autrui et de démontrer de la tolérance envers les fautes provoquées par ces malheurs. En complément de Confucius, puisqu'il en était le disciple sur le plan philosophique, Mencius vient préciser la manière et le motif dont cette tolérance et cette compassion doivent s'inspirer chez le leader confucéen. En un sens, si Confucius propose un cadre

idéal pour la gestion et le leadership auprès des autres, Mencius apporte au leader le fondement philosophique humain et le motif émotif du « pourquoi » le faire dans un tel cadre.

Dans la revue de la littérature, nous avons surtout recensé des études qui parlent du leader « confucéen ». Par contre, la littérature offre peu d'études parlant du leader « mencéen ». Cheng (2002), par exemple, souligne comment Mencius a, dans sa manière de s'exprimer, formulé ses écrits en s'adressant directement à un leader<sup>61</sup>. Or, les récits fournis par les managers interviewés tendent à faire ressortir que la philosophie mencéenne, particulièrement celle liée à la commisération, est très présente quand vient le temps de faire face à des émotions fortes, destructrices et jugées nuisibles pour les autres, comme c'est le cas pour la colère. Ceci-dit, bien que la philosophie mencéenne ne soit pas « enseignée » ou mentionnée aussi ouvertement que la philosophie confucéenne dans la culture populaire Occidentale, Mencius est considéré comme le deuxième plus important philosophe en Chine et il reste un personnage connu et révéré (Rarick, 2008). On retrouve généralement les principes de Mencius dans les comportements sociaux adoptés par chacun, principalement dans le comportement des leaders que nous avons étudiés.

La pensée de Sūn Zǐ, quant à elle, est aussi très présente dans le comportement des managers chinois (Kong et Zhang, 2011). Dans son traité sur *L'art de la guerre*, fort populaire dans la culture chinoise, Sūn Zǐ y suggère plusieurs stratégies militaires : la rationnalisation par l'information, la dissimulation, la retraite stratégique et l'évitement des conflits ouverts. Ces stratégies ont été adaptées et transposées dans la culture managériale et dans les comportements de leaders : la recherche d'information, la dissimulation et la répression des émotions, l'évitement des conflits interpersonnels et l'intellectualisation des événements (Kong et Zhang, 2011). À cet égard, les propos de nos répondants liés à la définition du leadership et à leur image de leader se concentrent beaucoup sur ces compétences. De plus, lorsque questionnés sur les objectifs cognitifs, affectifs et comportementaux liés à leurs objectifs d'amélioration de leur leadership, ils

---

<sup>61</sup> Mencius, dans ses écrits, décrit les caractéristiques d'un leader. La formulation de ses propos l'amène à faire des demandes explicites au leader en lien avec les comportements humanistes que ce dernier doit avoir envers ceux dont il a la charge.

souhaitent apprendre à mieux communiquer, à mieux contrôler leurs émotions et à mieux comprendre les styles de leadership stratégiques appropriés selon les situations.

Selon nos analyses, les éléments mentionnés précédemment constituent le « Moi idéal » construit dans les pensées des répondants sous la forme d'un type de leadership qui correspond beaucoup à la culture et à la philosophie populaire chinoise. Bien souvent, les répondants mentionnent le fait que tel ou tel comportement est « chinois », laissant sous-entendre qu'il s'agit d'un trait culturel commun introjecté, lequel fait partie de l'identité managériale exhibée en public et souhaitée intérieurement. Si « agir » et « être » de manière « chinoise » semble être ce type de Moi idéal souhaité, commun et partagé par tous, il est normal d'observer que toute situation ou tout sentiment ressenti pouvant provoquer une pression ou une tension qui diverge de ce Moi idéal suscite alors une angoisse. Il semble, de plus, que les managers plus jeunes vivent cette angoisse de manière plus forte que les managers plus âgés. Ils disent vivre plus de difficultés à correspondre à cet idéal et à cette pression sociale qui est d'être et agir en « chinois »<sup>62</sup>. Ils ressentent aussi des angoisses plus fortes qui provoquent l'apparition plus nombreuse de comportements et de pensées qui s'apparentent aux mécanismes de défense et aux stratégies de *coping*.

Nous estimons qu'il soit possible que les femmes ou les plus jeunes ressentent un peu plus de vulnérabilité que les autres du fait de leur position sociale. En effet, les femmes disent avoir eu à prouver davantage à leurs parents leurs capacités ; les plus jeunes, de leur côté, désirent montrer un leadership adéquat face à leurs supérieurs dans le but d'obtenir, éventuellement, une promotion importante. Il faut noter cependant que les managers plus âgés sont, pour la plupart, des leaders occupant ou ayant occupé le poste le plus important de leur organisation et, de ce fait, ils n'ont plus vraiment de supérieurs à impressionner pour gravir les échelons. Néanmoins, peu importe l'expérience, l'âge, le genre ou la position hiérarchique, l'identité managériale perçue, ainsi que celle

---

<sup>62</sup> Ce terme reprend une expression culturelle commune (Zhōngguó rén jiùshì zhèyàng -中国人就是这样) qui signifie que tel ou tel comportement est « chinois » ou que « les chinois sont comme ça ». C'est le terme admis dans la culture chinoise pour décrire une gamme de pensées, de comportements et de traits culturels socialement acceptés ou attendus. Cette généralisation n'est donc pas le fruit de l'auteur de cette thèse, mais des répondants eux-mêmes lors des conversations sur le sujet.

souhaitée et vue comme étant idéale, reposent sur les mêmes critères, les mêmes adjetifs et les mêmes registres de comportements : un bon leader connaît les besoins des gens et sait communiquer adéquatement comment faire les choses afin qu'elles soit accomplies ; il aide ses subalternes à régler les problèmes ; et il prend le temps de communiquer avec eux afin d'entretenir des relations amicales. C'est une personne gentille, rigoureuse, travaillante et qui est facile à vivre dans l'organisation.

Puisque la colère est une émotion qui suscite une angoisse, tout incident provoquant cette colère peut entraver cette image et cette identité managériale idéale plutôt commune à laquelle tous semblent adhérer. Comme l'a mentionné Scherer (1994), nous observons chez nos répondants que la colère survient à la suite d'un incident soudain, imprévisible et désagréable. Ils perçoivent cet incident comme un obstacle à l'atteinte de leurs objectifs et comme étant en porte-à-faux par rapport aux valeurs sociales introjectées<sup>63</sup>. Les managers qui ont eu des exemples négatifs issus de l'enfance se sentent menacés davantage que les autres. Ainsi, tel que prédit par Lemmerise et Dodge (2008), les enfants qui ont de la difficulté à contrôler leur colère auront moins de compétences sociales. C'est le constat conscient que nous ont confié les répondants lors de nos entretiens. Nous notons, en effet, que les managers interviewés qui ont vécu ce type de passé sont assez conscients des problèmes de socialisation qu'ils vivent au sein de l'organisation lorsqu'ils sont en colère. Individuellement, cette réflexion est active chez notre manager répondant, lequel est conscient que la colère constitue une menace à son identité managériale et qu'elle devient alors un obstacle à l'exercice d'un leadership visant à influencer positivement ses subalternes. D'autant plus quand il sent qu'il doit aider ses subalternes à régler des problèmes que ces personnes ont elles-mêmes créés.

En somme, nos répondants semblent ressentir intérieurement diverses pressions. D'une part, il y a une pression intrinsèque liée au vécu et à l'expérience de vie. Plus le manager perçoit son passé comme étant négatif, plus il semble ressentir une pression qui lui fait revivre intérieurement les angoisses passées en lien avec la situation actuelle. Cela l'amène à ressentir une pulsion désordonnée ou agressive qui l'incite à exprimer sa colère. D'autre part, il y a une pression extrinsèque liée à sa relation avec les autres et à

---

<sup>63</sup> Cette contradiction ressemble beaucoup à de la dissonance cognitive (Festinger, 1957).

l'image idéale qu'il souhaite projeter. Cette pression a deux volets : 1) Le premier est liée à sa perception que l'expression de sa colère est une émotion proscrite et nuisible dans sa relation sociale et professionnelle avec les autres ; 2) Le deuxième est lié à l'image de leader qu'il tente de protéger afin de montrer qu'il est capable d'être un manager, un stratège et un humain idéal. C'est pour équilibrer ces pressions angoissantes que semblent s'activer intérieurement divers mécanismes de défense ainsi que diverses stratégies de *coping* pour s'y adapter.

### **7.2.3 Les mécanismes et les stratégies utilisés pour gérer la colère**

Le modèle de Plutchik (1995) que nous utilisons dans notre cadre théorique comporte 8 mécanismes de défense et 8 stratégies de *coping*. Selon notre analyse des résultats, nous avons identifié des pensées et des comportements qui correspondent aux définitions théoriques de ces mécanismes de défense et de ces stratégies de *coping*. Ces mécanismes et stratégies ont été utilisés par nos répondants afin de gérer la colère ressentie pendant un incident critique et de contrôler son expression, ceci afin de protéger leur identité managériale. Nous rappelons que nous avons fait le choix de cette approche théorique pour 4 raisons : 1) La théorie de Plutchik (1995) repose sur son concept de théorie psychoévolutive des émotions, laquelle montre comment une émotion peut évoluer selon les circonstances et les événements ; 2) Les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* ont un rôle à jouer dans la manière dont est gérée l'émotion ; 3) Son modèle tient compte aussi des différentes intensités que peut avoir une émotion, ce qui cadre bien avec la similitude du modèle avec les mots en mandarin pour identifier les intensités de la colère ; 4) En ciblant 8 stratégies et 8 mécanismes, la théorie de Plutchik (1995) simplifie l'utilisation de la théorie des mécanismes de défense. Les définitions entre les 8 mécanismes choisis dans son modèle se démarquent plus facilement que si on utilisait une grille issue d'autres théories, lesquelles comportent parfois plus d'une vingtaine de définitions dont certaines ont des différences subtiles et moins facile à classer ou à identifier. Nous avons tout de même utilisé en parallèle les définitions des autres théories, ce qui nous a permis de découvrir un comportement commun à nos répondants et qui n'est pas dans les listes des théories sur les mécanismes de défense à ce jour, soit la *commisération*.

Nous rappelons également que les mécanismes sont des comportements et des pensées qui sont davantage survenus de manière spontanée alors que les stratégies sont des comportements et des pensées qui sont soit davantage planifiés, soit utilisés comme des moyens d'adaptation ou ils apparaissent comme habitudes. En d'autres termes, tel qu'expliqué dans le chapitre IV, si le répondant dit que tel ou tel comportement (ou pensée) est dans son habitude ou que c'est planifié pour gérer la colère, cela a été identifié comme une stratégie de *coping*. Si c'est plutôt apparu de manière spontanée, non prévue ou de manière impromptue, cela a été identifié comme un mécanisme de défense. Nous présentons ici notre interprétation des résultats sur les tendances et les variations qui sont apparues dans notre échantillon.

### *Les mécanismes*

Nous avons noté que ce ne sont pas tous les mécanismes ni toutes les stratégies de la liste qui sont utilisés de manière commune. 75 % des répondants semblent utiliser plus de mécanismes de défense que de stratégies de *coping* pour gérer leur colère. Pour les mécanismes de défense, on remarque que la *répression*, l'*intellectualisation* et la *commisération* sont utilisées de manière très fréquente chez la plupart des sujets, alors que la *régression* et la *projection* le sont peu souvent et chez peu de personnes.

Dans la classification de Vaillant (1993), la *répression* et l'*intellectualisation* font partie des mécanismes de défense de Niveau III, soit les défenses névrotiques. Les défenses névrotiques ont pour but, selon Vaillant (1993), de s'adapter à court terme à la réalité. Si ces défenses ont l'avantage de diminuer l'angoisse rapidement, leur utilisation intensive et récurrente peut, selon lui, occasionner des problèmes relationnels dans le travail ainsi que pour l'estime de soi. La *commisération*, quant à elle, se classifierait comme un mécanisme de défense mature, de Niveau IV. En effet, Vaillant (1993) considère que les mécanismes de défense matures sont des mécanismes qui aident les individus à intégrer les affects désagréables, les transformant afin de s'adapter à la réalité tout en optimisant les relations sociales et personnelles. C'est ce que fait la *commisération*. Bien que ces défenses puissent, à long terme, occasionner de la souffrance interne personnelle, elles sont par contre plus acceptées socialement et elles apportent un certain sentiment de

plaisir, de sécurité ou de contrôle. De par sa connotation compatissante, la *commisération* est un mécanisme qui s'apparente beaucoup, dans sa manifestation et ses effets, au défense de Niveau IV comme la *sublimation* et l'*altruisme*, ainsi qu'à d'autres manifestation secondaires comme la tolérance et la patience (Vaillant, 1993), lesquelles sont des valeurs mencéennes. En somme, les répondants semblent utiliser davantage des mécanismes de défense névrotiques (Niveau III) et matures (Niveau IV) et presque pas de mécanisme de défenses pathologique (Niveau I) ou immatures (Niveau II), ces derniers étant, pour la plupart, des mécanismes qui dénient la réalité, qui s'expriment sans filtre ou qui sont socialement moins acceptés.

Cela nous amène à émettre deux hypothèse concernant la manifestation des mécanismes pour gérer la colère chez les managers chinois de notre échantillon. Il est possible que nos répondants ne puissent pas se rappeler de tous les mécanismes et qu'ils aient mentionné que les mécanismes dont ils se rappellent, ce qui signifierait que seuls les mécanismes préconscients et conscients ressortent dans les récits et non ceux qui sont demeurés inconscients. Mais il est également possible que le processus soit chez eux tout simplement un phénomène préconscient et conscient. Les études de Chabrol et Callahan (2013) disent que les mécanismes de défense ne sont pas seulement des mécanismes inconscients et involontaires ; ils sont aussi des mécanismes qui peuvent être conscients ou ramenés à la conscience, selon l'état de la connaissance de soi du sujet ou du niveau de réflexion *a posteriori* des événements vécus. Sans prétendre pouvoir identifier tous les mécanismes possibles lors de l'apparition des incidents critiques mentionnés, nous sommes tout de même confiants d'avoir identifié ceux qui ont été mentionnés dans les entretiens. Nous les avons identifiés en fonction de leur différence relative entre les 8 mécanismes de la liste de la théorie de Plutchik (1995).

### *Les stratégies*

Nous observons qu'aucune stratégie de *coping* ne semble être utilisée de manière aussi dominante que les mécanismes de défense cités précédemment. Les stratégies les plus présentes apparaissent chez environ 60 à 70% des répondants : l'*évitement*, la *minimalisation* et la *substitution*. Bien que le *rejet sur autrui* soit la stratégie la moins

observée, elle est quand même présente dans le récit de 25% des répondants. Dans l'ensemble, on peut supposer que certaines stratégies conscientes sont utilisées plus fréquemment, mais qu'aucune ne ressort de manière très dominante. Les résultats des Tableaux 6.10 et 6.11 des stratégies de *coping* chez les répondants nous aide aussi à classer la fréquence de l'apparition des stratégies utilisées selon les trois catégories de *coping* définies par Weiten et Lloyd (2008), soit les stratégies cognitives, affectives et comportementales. Nous observons qu'elles sont utilisées de manière assez équitable par nos répondants. Par contre, les plus communes sont surtout liées aux stratégies centrées sur l'évaluation cognitive ou celles centrées sur l'action comportementale. Les stratégies affectives sont, de ce fait, moins sollicitées.

Par exemple, l'*évitement* chez ces managers a pour but de ne pas aborder consciemment la source de la colère en coupant temporairement les liens avec la personne visée pour ne pas lui parler ; la *minimalisation* correspond directement à la définition théorique, à savoir que le manager chinois se concentre à considérer la situation comme n'étant pas ni importante, ni personnelle ; la *substitution* se manifeste en diverses petites actions et attitudes temporaires qui supportent l'*évitement* (aller boire de l'eau, marcher seul ou faire du sport). Il est intéressant de noter que la gamme des stratégies de *coping* utilisées est plus variée que celle des mécanismes de défense chez l'ensemble des répondants, mais qu'individuellement, les répondants ont tendance à utiliser un nombre plus élevé de mécanismes que de stratégies.

#### *Les variations des mécanismes et des stratégies*

Parmi les tranches d'âges, les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* sont plus nombreux et plus diversifiés chez les répondants les plus jeunes. La gamme est pour eux plus étendue et plus variée que les mécanismes de défense. Nous y retrouvons des indices de fréquence plus élevés pour des comportements et des pensées qui semblent s'apparenter à des défenses pathologiques de niveau I (le *déni*) et à des défenses immatures de niveau II (la *projection*) (Vaillant, 1993), ce qu'on retrouve moins chez les plus de 40 ans. On y retrouve aussi, par contre, des indices élevés pour

des défenses névrotiques de niveau III (l'*intellectualisation* et la *formation réactionnelle*) et des défenses matures (la *commisération*) de niveau IV (Vaillant, 1993).

Il en est de même avec les stratégies de *coping* cognitives, affectives et comportementales (Weiten et Lloyd, 2008), lesquelles sont aussi utilisées de manière plus large, plus fréquente et plus distribuée chez les plus jeunes. Le *soutien social* est aussi présent dans cette tranche d'âge, probablement en lien avec leur moins grande expérience managériale et leur besoin d'obtenir des conseils et des références de personnes plus expérimentées. Dans les extraits portant sur l'expérience vécue, sur les personnes influentes pour eux et sur leur image de leader, il semble que leur statut social influence leur façon de se comporter. Le fait d'être un jeune manager avec moins d'expérience semble susciter des angoisses plus fortes et des réactions plus variées quand il s'agit de situations ou d'incidents où les subalternes remettent en cause les responsabilités ou les objectifs du manager ; ou quand ces subalternes ont des comportements qui sont interprétés comme une forme d'insubordination. Ces angoisses semblent moins fortes, sinon peu ou pas présentes, chez les managers plus âgés.

Au-delà des différences marquées concernant les managers plus jeunes, il existe d'autres variations qui fluctuent selon les tranches d'âge, mais les résultats différents des graphiques 2, 3, 4 et des Figure 6.6 à 6.9 nous empêchent pour l'instant de pouvoir dresser un portrait éclairé du phénomène. Cela suscite par contre le questionnement à savoir ce qui pourrait causer de telles différences. Il est possible que les comportements des managers plus âgés influencent les comportements des plus jeunes, mais cette hypothèse se devra être vérifiée.

Également, l'indice d'apparition des mécanismes et des stratégies montre une variation notable selon l'intensité de l'émotion ressentie. Le nombre de mécanismes et de stratégies qui apparaissent pour l'inconfort et l'insatisfaction est bas alors qu'il monte pour la contrariété et la colère. Plus l'émotion est forte, plus on voit apparaître des mécanismes et des stratégies pour la gérer. Par contre, le nombre redouble bas pour la rage. Il est possible, d'une part, que la rage soit si forte qu'il soit futile de tenter de la gérer. D'autre part, il est aussi possible qu'il ne soit pas nécessaire d'utiliser une gamme

trop étendue de mécanismes et de stratégies quand nos répondants ressentent de la rage. Par exemple, l'*intellectualisation* et la *commisération* sont les mécanismes qui apparaissent le plus suite à la rage, mais la *répression* beaucoup moins. Pour les stratégies, leur apparition est aussi moindre, mais quand elles apparaissent, la gamme est étendue et aucune ne ressort particulièrement plus fréquemment que les autres.

#### *Le facteur temps dans l'apparition des mécanismes et des stratégies*

Les mécanismes et les stratégies utilisés pour gérer et contrôler la colère ne se déploient pas automatiquement. Lorsque le manager chinois considère qu'il est risqué d'exprimer sa colère, il se donne du temps avant d'intervenir et de communiquer avec le subalterne à l'origine du déclenchement de cette colère. Il attend avant de réagir. S'il arrive qu'il exprime sa colère auprès d'eux, il le fait de manière pulsionnelle ou pour affirmer son autorité. Par contre, lorsqu'il veut exercer du leadership et maintenir son identité managériale de leader positif, amical, aidant et communicatif, il se donne le temps de se calmer. Les comportements et les pensées qui s'apparentent aux mécanismes de défense et aux stratégies de *coping* apparaissent dans cette période de temps qui s'écoule entre le moment où la colère est ressentie lors de l'incident et le moment où ils considèrent avoir décoléré suffisamment pour pouvoir exercer leur leadership. Le temps nécessaire pour gérer la colère dépend surtout des circonstances, du problème ou de l'incident. Nous n'avons pas décelé de lien entre cette durée et l'intensité de la colère, ni le genre, ni l'âge, ni l'expérience. Toutefois, nous notons un lien entre la longueur de la durée et le nombre de mécanismes de défense et de stratégie *coping* utilisés : plus le temps s'allonge, plus leur nombre augmente.

Nous observons également que le mécanisme d'*intellectualisation* et les stratégies de *recherche d'information* et de *substitution* travaillent de concert avec le mécanisme de la *répression*. Ils apparaissent pendant les minutes et les heures de travail suivant l'incident critique. De plus, si l'*évitement* peut se faire rapidement pour certains (s'enfermer dans son bureau, s'occuper à des tâches secondaires, aller aux toilettes, fumer ou boire de l'eau), nous n'avons pas observé, par contre, de moment particulier où apparaissaient le mécanisme de *commisération* et la stratégie de *minimalisation*. Cela

nous mène à poser l'hypothèse que plus le temps impari s'allonge, plus le manager a le temps de mettre en action des stratégies de *coping* complémentaires et variées comme la *substitution* ou le *soutien social*, lesquelles stratégies ne peuvent toutes se faire en milieu de travail dans un laps de temps qui est court.

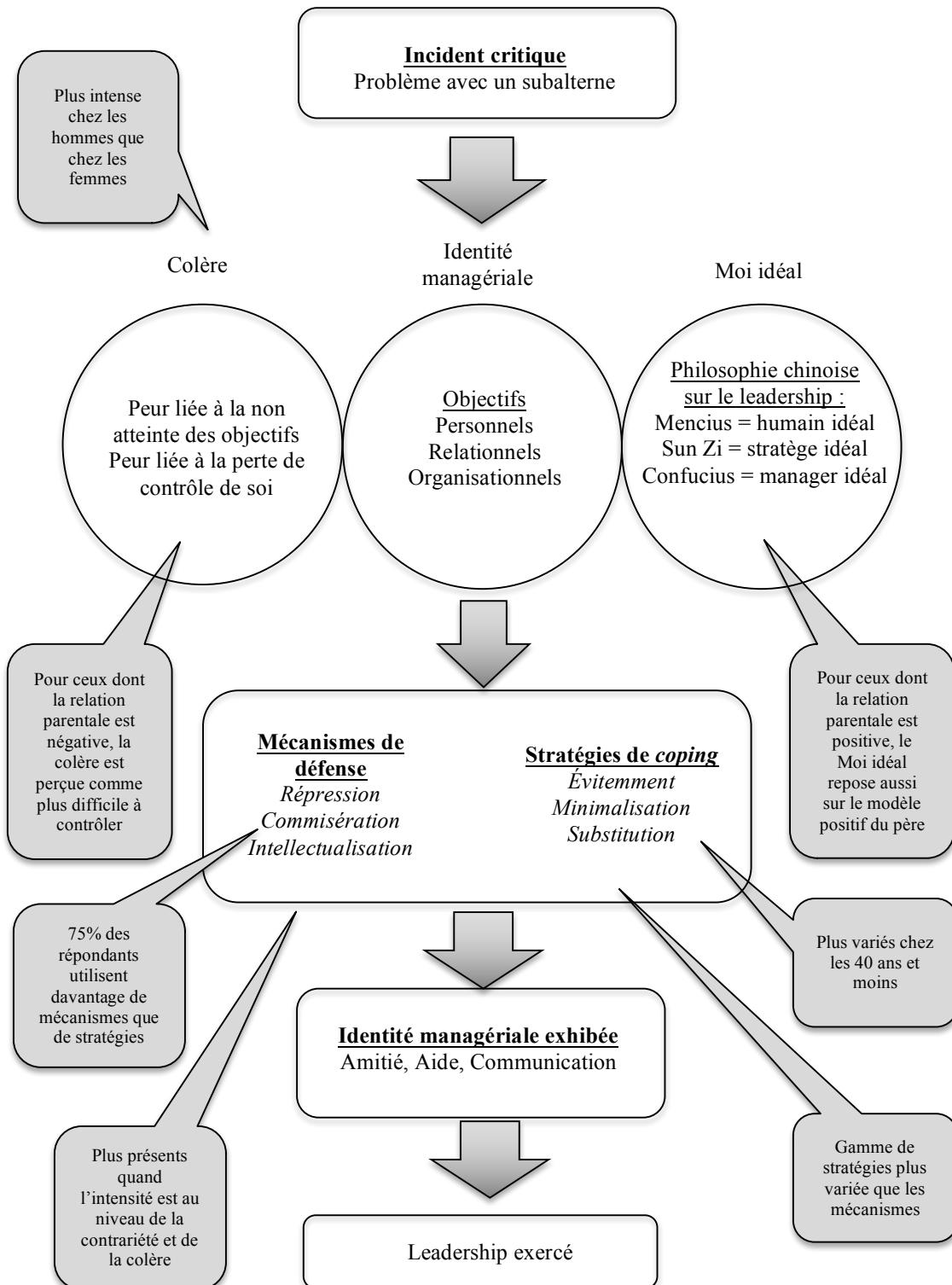
Par exemple, pour le *soutien social*, le supérieur n'est pas toujours disponible rapidement pour obtenir son avis et les proches (conjoints ou amis) sont plutôt contactés plus tard et pas toujours pendant les heures de travail. Certaines activités peuvent se faire sur place (naviguer sur internet, lire les nouvelles, converser avec des collègues). Par contre, il y a des activités sportives ou ludiques qui ne peuvent pas se déployer sur les lieux de travail et qui apparaissent dans les heures ou le jour suivant l'incident. Les *verbatim* nous montrent que cette stratégie est assez constante et régulière chez plusieurs d'entre eux. Ceux qui disent faire de la photographie, de la boxe ou un souper en famille pour calmer leur colère ne le font pas au travail. Nous pensons que la difficulté ou le délai pour activer certaines stratégies de *coping* pendant ou en dehors des heures de travail soit surtout en lien avec la nature de l'activité choisie par eux comme stratégie pour se calmer.

#### 7.2.4 La synthèse du processus

L'approche psychodynamique nous permet d'avoir un regard interprétatif sur la manière dont les managers chinois gèrent leur colère lorsqu'ils veulent exercer du leadership auprès de leur subalterne. Nous utilisons les concepts de cette approche pour nous aider à comprendre les processus mentaux qui ont cours entre le moment où un incident critique provoque une colère et le moment où le manager décide d'exercer du leadership auprès du subalterne fautif. La recherche nous a permis de mieux comprendre comment la partie préconsciente et consciente de ces processus mentaux fonctionnent pour eux.

Nous retrouvons à la Figure 7.2 la structure de la dynamique intrapsychique des managers chinois de notre échantillon par rapport à la gestion de la colère dans un contexte d'exercice du leadership au travail. Les bulles en gris sont des annotations précisant des informations complémentaires.

**Figure 7.2 : Dynamique intrapsychique des répondants à partir de l'incident critique**



Sur le plan conceptuel, la Figure 7.2 nous montre que la colère est une émotion qui survient subitement à l'intérieur de nos répondants dès que survient l'incident critique mentionné. Le récit de nos répondants nous amène à interpréter que ceux-ci considèrent qu'un bon leader sait communiquer ce qu'il y a à faire, qu'il entretient des liens amicaux avec ses subalternes et qu'il leur vient en aide lorsqu'ils en ont besoin. Leur identité de leader est très liée à cette description et intègre les objectifs organisationnels, relationnels et personnels qu'ils se sont fixés et qu'ils gardent en tête à tout moment. Par conséquent, quand l'incident provoqué par un subalterne cause problème, cet incident suscite une colère puisqu'il devient un obstacle à l'atteinte des objectifs organisationnels. Par contre, étant donné le souhait de garder une relation amicale et harmonieuse avec le subalterne en question, l'expression de la colère n'est pas souhaitée car elle pourrait nuire à cette relation. Gérer de cette colère devient alors nécessaire pour ce manager afin d'atteindre l'objectif personnel de maintenir l'image de bon leader dans son organisation et ainsi exercer le leadership voulu pour atteindre ses résultats.

Pour gérer cette colère, la majorité des managers chinois de notre échantillon vont spontanément et généralement réprimer cette colère. Ils vont aussi intellectualiser la situation et, connaissant les problèmes personnels de leurs subalternes, ne vont pas hésiter à commisérer à leur endroit. La commisération est d'ailleurs un mécanisme qui semble s'inspirer de la philosophie chinoise apprise à l'école. Par la suite, afin de leur donner du temps pour se calmer et exercer du leadership, ils vont alors éviter la personne fautive un certain temps, se dire que le problème n'est pas si important et faire diverses activités. Ainsi, lorsque la colère diminue en intensité, ils peuvent alors intervenir et agir en respectant autant que possible leur désir de correspondre à l'image de leader qui est souhaitée au travail.

Nous avons également observé diverses variations dans nos données. Entre autres que les managers ayant eu une relation positive avec le père semblent avoir plus de facilité et de satisfaction à gérer leur colère. *A contrario*, cette colère semble être plus difficile à gérer quand la relation avec le père a été négative. Les mécanismes et les stratégies semblent être utilisées plus souvent et sont plus variés chez les plus jeunes. Il en est de même quand l'intensité de l'émotion est au niveau de la contrariété et de la colère.

Finalement, nous notons une nette tendance à avoir des répondants utilisant plus de mécanismes que de stratégies.

## **7.3 LES CONTRIBUTIONS DE LA THÈSE**

Dans cette section, nous abordons les diverses contributions de la thèse pour la connaissance dans le domaine du leadership, des émotions et du management chinois. Ces contributions sont d'ordre empirique, théorique, méthodologique et pratique. Zhong, Zhu et Zhang (2015) mentionnaient les carences de la littérature sur les managers de haut niveau en Chine. Dans la recherche qu'ils ont publiée, ils soulignent, entre autres, le manque de contributions portant sur les dirigeants de multinationales chinoises. De manière générale, nous croyons que cette thèse vient répondre à cette critique en offrant une contribution modeste, mais pertinente, à l'ensemble de la littérature portant sur le leadership des managers chinois, plus particulièrement sur une émotion forte pouvant affecter ce leadership : la colère. C'est pourquoi nous présentons dans cette section les diverses contributions que cette thèse apporte.

### **7.3.1 Les contributions empiriques**

La contribution empirique importante de cette thèse est que 40 managers chinois de haut niveau ont participé aux entretiens et à la collecte de données. Le nombre et la qualité des répondants donnent beaucoup de crédibilité et de pertinence aux conclusions apportées par la discussion des résultats. Les éléments communs qui ressortent de l'analyse des données extraites des entretiens contribuent à supporter la validité des construits en présentant diverses découvertes faites sur le terrain en analysant leurs processus mentaux pour gérer leur colère au travail. La diversité et l'indépendance des répondants inclus dans l'échantillon représentent une des forces et l'originalité principale de cette thèse.

Une contribution originale que cette thèse apporte, par rapport aux notions d'identité managériale et de leadership au travail, est en lien avec les processus mentaux qui existent chez les managers chinois de notre échantillon quand ceux-ci ont à conjuguer

avec de la colère, avec le besoin d'exercer du leadership et avec l'identité managérial souhaitée. Nos découvertes sur le terrain nous permettent de faire des liens entre deux approches : l'approche de Alvesson (Alvesson et Willmott (2002) ; Sveningsson et Alvesson (2003)), laquelle est une approche qui a une perspective sociologique ; et l'approche psychodynamique, qui a une perspective psychologique. La manière dont les managers se comportent pour préserver l'identité managériale publique et acceptée par l'environnement social est axée sur un processus mental qui influence des éléments comme les pensées, les interprétations, les actions et les comportements. Ces éléments correspondent beaucoup aux définitions données par la théorie des mécanismes de défense et des stratégies de *coping*. Ce processus mental participe au travail identitaire et influence la régulation de l'identité. Ceci est d'autant plus important qu'il faut jumeler cette analyse avec les propos de nos répondants sur le souhait d'être un « bon leader » et les signifiés imaginaires qui sont intégrées par ceux-ci à ce sujet.

Par exemple, lorsqu'il leur fut demandé de s'exprimer sur ce qu'ils croient que leurs subalternes pensent d'eux, c'est cet imaginaire que nous faisons ressortir. À cet égard, les mots fréquemment utilisés pour exprimer ce qu'ils croient être la manière dont ils sont définis par leurs subalternes tournent autour des signifiants suivants : « amitié », « aide », « facile à vivre », et « communiquer ».

Dans le cadre de cette thèse, nous considérons que nous n'avons pas besoin de faire de distinctions à savoir si *a*) le récit donné est réel, c'est-à-dire issu de feedback concret et relaté véridiquement ; si *b*) le récit donné est projeté, c'est-à-dire qu'il donne une image fantasmée et non réelle de son identité perçue ; ou si *c*) le récit donné est menti, c'est-à-dire qu'il donne un récit délibérément faux afin d'influencer directement son image auprès de l'intervieweur. Or, les répondants ont répondu de manière indépendante. Ainsi, le fait que les mots utilisés soient communs, fréquents et constants, malgré les possibles options *a*), *b*) et *c*) nommées plus haut, démontre jusqu'à quel point l'auto-identité n'est pas que le fruit des interactions avec les autres, comme l'affirme les tenants de l'approche interactionniste socioconstructiviste. Cette auto-identité semble se former à partir de l'introjection de valeurs sociales communes reprises et ré-enseignées

depuis des centaines d'années en Chine, ce qui est similaire au concept de Surmoi. De là les similitudes que nous constatons entre les deux approches.

À notre avis, cette notion dépasse largement le cadre de l'interaction sociale qui construirait l'auto-identité de nos répondants. Plutôt, ce lien que nous faisons ressortir par l'analyse de nos entretiens nous aide à mieux comprendre ce que signifie « perdre la face » dans un contexte de gestion et à mieux comprendre ce que les managers chinois veulent dire quand ils font des généralisation en disant : « ceci est chinois » ou « les chinois sont comme cela ». En somme, se mettre en colère et perdre son contrôle, c'est « perdre la face » et, de ce fait, c'est perdre son identité managériale de leader. Cela occasionne une angoisse supplémentaire à tout problème causé par un subalterne. Puis, être « chinois », au travail, c'est autant agir selon les principes philosophiques enseignés, que d'agir en ami aidant et communicatif, ce qui ne peut se faire si on déverse sa colère sur les subalternes car cela affecterait alors négativement la relation qui a été construite avec eux.

À cet effet, nous avons soulevé que pour se protéger de cette colère, la grande majorité des managers interviewés ont plutôt tendance à utiliser davantage de mécanismes spontanés et moins planifiés, comme le sont les mécanismes de défense, que de stratégies réfléchies ou plus conscientes, comme le sont les stratégies de *coping*. Ils ont aussi tendance à utiliser davantage de mécanismes et de stratégies quand l'intensité de l'émotion est au niveau de la contrariété et de la colère, que quand l'intensité est au niveau de l'inconfort et de l'insatisfaction<sup>64</sup>.

Tjosvold et Su (2007) ont étudié la colère à partir de l'étude d'incidents critiques. Ils ont observé que la colère était davantage ressentie envers des personnes, plutôt qu'envers des sujets, des groupes ou des organisations. Ils ont aussi noté que dans les comportements des managers, il arrivait souvent qu'ils parlent à une tierce personne, qu'ils réinterprètent l'incident, qu'ils revoient leurs responsabilités ou qu'ils réinterprètent les motifs de la personnes instigatrices. Nous pensons apporter une

---

<sup>64</sup> Et de la rage, mais ceci est une question qui mériterait une investigation plus étendue dans le domaine de la psychologie des émotions pour comprendre les facteurs qui influencent le fait que les mécanismes et les stratégies apparaissent moins lorsque de la rage est ressentie.

contribution complémentaire en étudiant la perception des managers eux-mêmes par rapport aux comportements qu'ils ont pour « sauver la face » ou pour correspondre aux normes sociales quand de la colère est impliquée dans une situation. Nous pensons que ces comportements sont définis plus clairement quand on utilise les définitions des mécanismes de défense et des stratégies de *coping*, particulièrement quand l'intensité de l'émotion est liée à la colère et à la contrariété.

Nous considérons que la qualité de l'échantillon de cette thèse a apporté des données en profondeur qui aident à mieux comprendre le phénomène des émotions et du leadership au travail en Chine. L'expérience de vie et l'expérience professionnelle des personnes que nous avons interviewées a enrichi et bonifié les connaissances à ce sujet. Nous avons obtenu divers récits crédibles d'incidents critiques pour lesquels une réponse expérimentée et une gestion de la colère plus élaborée furent mises en oeuvre afin d'exercer du leadership. En interviewant des personnes de manière indépendante, nous avons pu recouper des données et des informations pour vérifier leur occurrence, leur fréquence et leur caractère commun afin d'approfondir notre compréhension du phénomène lors de l'analyse des données et de la discussion des résultats. C'est grâce à cet accès privilégié à des données de haute qualité, obtenues de managers chinois agissant comme des leaders expérimentés, que nous estimons être en mesure d'apporter cette contribution qui est autant empirique, par l'exploration de ce terrain de recherche, que méthodologique par la construction de cet échantillon de qualité. Cela implique aussi des avancées et des bonifications intéressantes sur le plan théorique et pratique, comme nous le verrons dans les sous-sections qui suivent.

### **7.3.2 Les contributions théoriques**

#### *La littérature supportée par la discussion des résultats de cette thèse*

Une des contributions de cette thèse est qu'elle vient supporter des théories et des conclusions existantes, malgré quelques lacunes identifiées dans notre critique de la littérature : soit la méthodologie était critiquée parce que ces recherches n'allaient pas assez en profondeur (questionnaires sur des scénarios hypothétiques, études de cas à nombre très restreints, etc.) ; soit elles portaient sur des étudiants ou ne comportaient pas un échantillon comportant suffisamment de managers chinois d'expérience ; soit

elles portaient sur les émotions, la psychodynamique et le leadership en Occident, mais elles méritaient d'être validées sur le terrain de l'étude du leadership des managers en Chine. Nous allons répertorier ces appuis à la littérature selon les différents concepts utilisés dans cette thèse

Premièrement, l'approche psychodynamique est fort utile et pertinente pour investiguer le leadership en Chine et pour obtenir des données de qualité qui permettent d'effectuer une interprétation valable et crédible. C'est une approche qui permet d'explorer l'impact et les conséquences psychologiques de l'anxiété et des agressions, comme par exemple la colère, dans un contexte de gestion (Kets de Vries, 1988). À ce titre, les résultats tangibles de cette thèse viennent apporter un appui à poursuivre l'utilisation de cette approche théorique pour étudier les managers chinois, particulièrement lorsqu'il est question d'étudier la manière dont les mécanismes de défense influencent l'exercice de leur leadership en fonction de la relation qu'ils ont avec eux-mêmes et leur entourage professionnel (Kets de Vries, 1990).

Deuxièmement, la thèse conforte également l'utilisation de l'approche d'Alvesson (2008) sur l'identité managériale, laquelle approche est surtout utilisée en Occident. Cette approche nous a permis de construire des connaissances fort intéressantes sur la manière dont l'identité de leader, pour le manager chinois, se construit et se protège de la colère ressentie dans sa dynamique psychique consciente et préconsciente. Tel que prédit par Alvesson et Willmott (2002), l'identité managériale en Chine contient les mêmes trois composantes que celles observées par ces chercheurs : un travail identitaire qui se trouve dans un contexte de contradiction, une régulation de l'identité à l'aide de « mécanismes de contrôles », ainsi qu'une auto-identité basée sur une connaissance de soi et de manifestations construites dans les conversations avec les autres (Alvesson et Karreman, 2001). Zheng et Muir (2015) proposent d'ailleurs de tenir compte de trois aspects clés dans l'identité des leaders : la manière dont ils fixent les limites de leurs rôles, la manière dont ils reconnaissent l'interdépendance des personnes impliquées et la manière dont ils sont en mesure de transformer leur aide en une forme de leadership pour l'organisation. Nos répondants ont fourni des descriptions détaillées sur les actions, les comportements, les objectifs de même que les qualités selon lesquels ils

définissent leur identité perçue de leader. Cette dynamique est d'autant plus importante que cette identité de leader, et de ce fait leur leadership, est fortement soucieuse des impacts que leur engagement émotif (la colère) pourrait avoir sur leur performance (Lam et Liu 2014), laquelle est interprétée tant par leurs subalternes que par leurs supérieurs comme des indicateurs pour estimer le leadership du manager.

Troisièmement, la thèse supporte aussi quelques recherches portant sur le leadership en Chine. L'usage des mots obtenus dans le récit des participants y est central, comme dans la recherche de Zhang et Chua (2009) portant sur des mots clés identifiés pour définir les vertus qui supportent le leadership chinois. On le remarque plus particulièrement dans les modes de gestion et dans la manière dont nos répondants décrivent, souvent avec les mêmes mots, la manière dont ils perçoivent le leadership et décrivent les caractéristiques d'un leader. Les mots trouvés sont similaires à ceux identifiés par Wang (2006) par rapport à la recherche de compromis, la collaboration pour aider les autres ainsi que l'évitement des conflits ouverts. Et comme mentionné par Zhang, Cone, Everett et Elkin (2015), nous n'avons pas noté de caractéristiques ou de comportements de leaders qui soient différents selon que le manager dirige une organisation privée ou une organisation publique. Notre thèse vient donc appuyer les résultats de ces recherches.

#### *La littérature contredite par la discussion des résultats de cette thèse*

L'analyse des résultats et les conclusions obtenues ont aussi mis en évidence des recherches antérieures avec lesquelles nos résultats ne sont pas en concordance. Nous présentons ici les conclusions de la thèse qui contredisent ce que des recherches précédentes ont pu formuler dans les publications à ce jour. Nous expliquons d'ailleurs pourquoi nous positionnons ainsi les contributions de la thèse par rapport à celles-ci.

Premièrement, sur le plan culturel, Wu (2012) a mis beaucoup d'emphase sur ses découvertes concernant l'influence de la philosophie confucéenne humaniste et l'idéologie taoïste de la gouvernance non interventionniste du *Wú Wéi* (无为), ce qui veut dire « ne rien faire ». Selon ses propos, ces deux éléments idéologiques et culturels sont les plus présents chez les Chinois. Or, les managers que nous avons interviewés sont

loin d'être restés « non-interventionnistes » ou se sont contentés de « ne rien faire ». Bien qu'ils aient pris le temps de décolérer et de gérer leur colère quand un incident leur suscitait cette émotion, ils ont plutôt eu tendance à agir et à vouloir changer les choses en exerçant du leadership. Il ne faut donc pas voir leur stratégie d'*évitement* ou de *minimalisation* comme une façon de ne rien faire, mais plutôt comme un moyen pour se donner le temps de faire quelque chose, et ce de manière plus subtile et moins autoritaire. Par ailleurs, les recherches incluant systématiquement la philosophie confucéenne semblent lui donner beaucoup d'importance en ignorant les autres influences philosophiques. Pourtant, comme nous l'avons démontré, la philosophie humaniste de Mencius et les stratégies de *Sūn Zī* sont apprises de manière tout aussi importante par nos managers que le sont les principes de Confucius. Aucun de ces philosophes ne ressort de manière plus prépondérante que les autres dans l'analyse des propos tenus par nos répondants. Les principes moraux de Confucius ou de la philosophie taoïste ne sont donc pas « mis au-dessus de tout », comme le dit Wu (2012), mais bien traités équitablement avec les autres philosophes majeurs du leadership, et ce même chez les plus jeunes. Néanmoins, les croyances traditionnelles sont toujours présentes dans la culture de gestion et elles facilitent l'exercice d'un leadership positif qui favorise les liens amicaux entre les dirigeants et les subalternes. Ces croyances, dans le milieu de travail, ne sont donc pas aussi superficielles que l'affirment Li et Xiong (2013).

Deuxièmement, la recherche de Nguyen et Yang (2012) conclut que les managers chinois ont tendance, pour résoudre un conflit, à choisir des stratégies préservant l'harmonie quand cela implique un supérieur ; et à choisir des stratégies directes et dominantes quand cela implique un subalterne. Or, notre recherche nous a donné des résultats contraires à leur conclusion. Nos répondants ont plutôt ressenti de l'anxiété à briser leur relation amicale avec leur subalterne fautif et ont plutôt eu tendance à déployer diverses stratégies pour éviter le conflit avec eux. *A contrario*, par rapport à leur supérieur, plusieurs disent ne pas avoir hésité à être en colère avec celui-ci si l'aide ou les ressources attendues n'étaient pas au rendez-vous. Il est probable que l'utilisation méthodologique d'un questionnaire portant sur des scénarios hypothétiques ait pu avoir une influence sur les résultats obtenus par Nguyen et Yang (2012). Une telle

méthodologie ne peut pas donner des résultats aussi élaborées que celles issues de réponses obtenues par des entrevues en profondeur sur des événements réels et passés. Néanmoins, la résolution de ce dilemme passe par des recherches empiriques futures pour confirmer ou infirmer les écarts que nous observons entre leurs résultats et les nôtres.

#### *La littérature bonifiée par la discussion des résultats de cette thèse*

Cette recherche a surtout comme implication théorique d'apporter diverses contributions qui viennent bonifier, améliorer, préciser ou ajouter des éléments aux connaissances déjà accumulées sur le sujet de recherche qui nous concerne. À cet effet, nous avons fait quelques découvertes intéressantes dans les résultats obtenus grâce à notre échantillon : nous avons découvert un nouveau mécanisme de défense ; nous avons aussi une définition légèrement différente du leadership ; puis, nous apportons également quelques ajustements par rapport aux liens que nous avons découvert entre l'identité managériale et l'apparition de la colère dans un contexte d'exercice du leadership au travail.

Premièrement, nous avons découvert un nouveau mécanisme : la *commisération*. Sur le plan culturel, nous avons une meilleure perspective de l'influence de la philosophie du leadership en Chine sur la manière d'agir et de penser des managers chinois. À cet égard, Sheh (2010) a mentionné l'impact des enseignements de Confucius concernant l'engagement de chacun dans la discipline et le contrôle de soi afin d'être un bon exemple pour ses suiveurs. Or, notre analyse va plus loin en montrant comment, pour nos répondants, Confucius influence plutôt la manière d'être un « leader gestionnaire ». Également, de quelle façon le contrôle de soi se traduit par divers comportements et pensées qui s'accordent avec la définition de mécanismes de défense et de stratégies de *coping* comme la *répression*, l'*intellectualisation*, l'*évitement* et la *substitution*.

Par contre, Cheng (2002) ajoute que les enseignements de Mencius sont aussi présents dans le management chinois, lesquels enseignements demandent au leader d'avoir une approche humaniste et de commisérer. Nous apportons des précisions à cette influence en identifiant que les pensées et les comportements liés à cette *commisération* agissent

en fait de manière similaire à un mécanisme de défense mature lorsque de la colère survient. Nous considérons apporter une contribution théorique en mettant en relief la relation entre le principe mencéen de la *commisération* et son identification à titre de comportement au travail, lequel correspond à la manière dont s'active un mécanisme de défense. Il faut rappeler que la *commisération* apparaît, chez nos répondants, de manière spontanée lors des incidents critiques et non de manière réfléchie ou comme une stratégie choisie comme habitude. Grâce à ces précisions concernant les diverses relations observées entre les comportements, les pensées et les principes philosophiques enseignés, nous avons une visualisation plus claire des impacts de ces philosophies dans les processus mentaux des managers chinois de notre échantillon. Cela contribue à imager le Moi idéal souhaité, lequel influence grandement la construction et l'expression de l'identité managériale. Nous proposons donc d'ajouter la définition de la *commisération* dans la liste des mécanismes de défense utilisés dans les diverses théories.

Deuxièmement, sur le plan du leadership, la définition commune et reconstruite qui découle des mots utilisés par les managers chinois de notre échantillon mise beaucoup sur la communication liée aux tâches, comme si l'accomplissement des tâches importantes sont, *de facto*, celles qui permettent d'atteindre les objectifs implicites de l'organisation. Elle introduit aussi la notion de « connaître les besoins des autres », ce qui est un facteur de motivation. Cette distinction apporte une contribution intéressante parce qu'elle démontre les influences culturelles sous-jacentes derrière cette définition obtenue par la superposition des thèmes et des termes récurrents donnés par les répondants.

À notre avis, ce que cette définition a de plus particulier c'est la récurrence de l'expression « bon leader » dans le récit des répondants. Le fait que ceux-ci qualifient le leadership en mentionnant qu'il soit « bon » démontre un biais éthique et philosophique culturel très puissant derrière la compréhension commune du concept de leadership en Chine. Alors que les définitions admises dans la littérature (Northouse, 2013 ; Yukl, 2013) ressemblent beaucoup à celle donnée par les managers chinois, aucune des définitions fournies par Northouse (2013) ou Yukl (2013) n'a de déterminant comme

l'adjectif « bon » dans leur définition<sup>65</sup>. Cependant, en Chine, la philosophie chinoise qualifie spécifiquement ce qui est attendu de « bon » de la part des leaders. Par exemple, dans les écrits de Mencius, ce dernier « demande » spécifiquement au leader d'agir de la manière prescrite par lui pour être un bon leader. Il en est de même pour Confucius et pour Sūn Zǐ.

Troisièmement, leur définition du leadership a un lien avec l'identité managériale idéale. En Chine, le message sur le leadership est assez unifié, culturellement parlant, alors qu'en Occident, les diverses influences socio-historiques apportent un mélange de points de vue parfois contradictoires sur ce qui pourrait être jugé comme étant du « bon » ou du « mauvais » leadership. En Occident, ces influences diverses sont religieuses (catholicisme, éthique protestante, religion juive, orthodoxie), ethniques (latine, anglo-saxonne, grecque), politiques (démocratie, monarchie, dictature), économiques (communisme, socialisme, néolibéralisme) et culturelles (arts, langues, lettres). En Chine, l'unification de la langue, de la politique et des influences culturelles a défini depuis longtemps ce qui est qualifié de « bon » leadership, sous-entendant que le « mauvais » fait le contraire de ce qui est prescrit. Nous pensons donc que la contribution théorique sur la définition du leadership ne vient pas des termes communs pour décrire le leadership, mais sur le caractère commun de l'introjection de l'expression « bon leader » dans la perception des managers que nous avons étudiés. Il semble que ce soit en lien avec la conceptualisation d'un Moi idéal souhaité, lequel fait partie d'une sorte d'imaginaire collectif qui a une influence sur les émotions vécues. Leur définition du leadership et leur perception de leur identité managériale souhaitée sont intimement liées.

---

<sup>65</sup> En Occident, l'Histoire a cité les exploits de divers leaders : certains sont constructifs ; d'autres sont nuisibles et destructeurs. La notion de leadership, basée sur l'influence d'un individu sur d'autres pour atteindre des objectifs, n'inclut pas de connotation intrinsèquement positive ou négative dans sa définition (c'est-à-dire que la définition acceptée ne dit pas si le leadership est jugé positif ou négatif, mais il est plutôt défini de manière neutre). C'est l'analyse des résultats de ce leadership, par ceux ayant vécu ou observé les conséquences de ce leadership, qui détermine si le leadership était « bon » ou « mauvais ». Les bons leaders pour les uns sont parfois de mauvais leaders pour les autres.

### 7.3.3 Les contributions méthodologiques

La première contribution méthodologique porte sur l'utilisation de l'approche psychodynamique en Chine, laquelle y est encore en développement étant donné que peu de recherches se sont impliquées et se sont commises à utiliser cette approche. Entre autres parce que l'on a affaire à un contexte culturel pour lequel les répondants peuvent craindre les conséquences de participer à une recherche divulguant des informations sur la gestion, surtout s'ils occupent des postes de haut niveau ou travaillent pour le gouvernement. La deuxième contribution porte sur les recommandations concernant l'organisation des entretiens semi-dirigés comme outil méthodologique de cueillette de données en Chine dans le domaine de la gestion. Puisque l'approche psychodynamique demande du temps et souvent plusieurs rencontres pour obtenir des réponses en profondeur et de qualité, la préparation des entretiens demande alors une plus grande minutie et une préparation plus élaborée que si ces entretiens s'effectuaient en une seule fois, ce qui serait le cas si les besoins étaient moindres au niveau de la confiance et de la qualité de la relation avec l'intervieweur.

#### *L'utilisation de l'approche psychodynamique en Chine*

L'approche psychodynamique repose sur le paradigme épistémologique interprétativiste car elle fait des liens et des interprétations sur la base du discours des personnes étudiées. Cette thèse a appliqué cette méthodologie sur chaque individu. Par contre, en effectuant une validité transgressive sur les informations recueillies en Chine, nous avons testé la méthode préconisée par Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2012) par rapport au construit consensuel, lequel construit est une interprétation du sens donné par les différents acteurs pour des situations problématiques qui se ressemblent.

Pour qu'une approche comme la psychodynamique puisse apporter une contribution aux méthodologies qualitatives, il faut mettre en place divers dispositifs. Nous nous sommes inspirés des recommandations proposées par Letendre (2007)<sup>66</sup> : une fréquentation

---

<sup>66</sup> Letendre (2007) a formulé ses recommandations pour supporter la contribution méthodologique de la psychanalyse dans les sciences humaines et sociales. Puisque la psychanalyse et la psychodynamique se ressemblent en plusieurs points, nous avons choisi de nous inspirer de ses arguments pour distinguer les dispositifs concrets qui nous aident à supporter la contribution méthodologique de l'approche psychodynamique dans cette thèse.

assidue du terrain ; la tenue d'un journal de bord ; une durée suffisante pour tenir les entretiens, afin de permettre aux participants d'élaborer en profondeur sur leurs pensées ; la qualité de l'échantillonnage ; la saturation empirique et théorique ; et la transparence. Nous avons appliqué ces recommandations utiles pour l'approche psychodynamique que nous avons choisi et ces dispositifs ont été mis en place au cours de notre recherche. La plupart de ces dispositifs méthodologiques ont été expliqués dans le chapitre IV sur la méthodologie et mis en oeuvre dans les chapitres V et VI sur l'analyse des données et la section 7.2 du chapitre VII pour la discussion des résultats. Outre son utilisation dans notre cadre théorique et conceptuel, l'approche psychodynamique nous apporte aussi une contribution méthodologique.

Comme le propose Avenier et Thomas (2012), le chercheur a expérimenté et a procédé à cette approche méthodologique tout en rendant des comptes sur les questionnements qu'il a menés sur ses hypothèses, sur son cadre de référence et sur les contradictions vécues lors de l'investigation. À cet égard, l'approche psychodynamique nous permet de contextualiser le récit des répondants sur le terrain et de les analyser comme des cas, comme ce fut fait par Zhang et Zhang (2014), mais avec beaucoup plus de répondants<sup>67</sup>. Cette thèse met à profit la compréhension du phénomène de l'influence des valeurs sociales issues de la philosophie chinoise sur le leadership de nos répondants. Nous étudions, plus particulièrement, les processus mentaux qui s'activent au travail quand ils gèrent leur colère, laquelle est proscrite culturellement étant donné la persistance de l'influence de la philosophie chinoise sur le leadership contemporain (Ma et Tsui, 2015). Nous avons pu voir dans la section 7.2 que nous avons élaboré sur le sujet de manière originale en intégrant ensemble la psychodynamique, les concepts des mécanismes de défense et des stratégies de *coping*, ainsi que le concept du Moi idéal et ses pressions anxiogènes sur l'identité managériale.

Nous trouvons intéressant de souligner que ce sont, entre autres, des recherches limitées par la non utilisation de l'approche psychodynamique qui nous ont incité à aller plus en profondeur pour étudier notre sujet. La qualité des réponses obtenues, retranscrites dans les extraits présentés aux chapitres V et VI de l'analyse des données, vient supporter

---

<sup>67</sup> Leur recherche porte sur l'étude de 3 cas.

cette contribution méthodologique en présentant des informations qui étaient jugées inaccessibles selon d'autres chercheurs. Par exemple, les entrevues et les questionnaires effectués avec les autres approches n'ont pas été en mesure de dresser un portrait satisfaisant des processus mentaux qui sous-tendent les styles ou les valeurs identifiés que ces recherches ont identifiés, ni de comprendre en profondeur la dynamique des émotions qui y sont reliées. Grâce à l'utilisation de l'approche psychodynamique, nous avons été en mesure de préparer notre stratégie de collecte de données de manière à faire parler les répondants sur les processus mentaux qui ont servis à gérer leur colère dans un contexte d'exercice du leadership au travail.

La psychodynamique peut étudier la dynamique psychique qui se développe lors des situations au travail (Alderson, 2004). Elle permet de cibler les bonnes questions, en entrevues, pour faire parler les participants sur ce qu'ils ont vécu intérieurement lors de diverses situations. En orientant notre méthodologie de recherche avec l'approche psychodynamique, nous avons été en mesure de planifier une stratégie de collecte de données pour les entretiens de manière à nous permettre d'avoir des données interprétables à partir de récits (Dejours, 1993a) portant sur le « théâtre intérieur » de nos répondants (Kets de Vries et Balazs, 2005 ; Kets de Vries, 2014). Ainsi, comme le souligne Trehan (2007), l'approche psychodynamique a l'avantage d'aider à comprendre le leadership dans les organisations à partir du point de vue de la personne qui l'exerce.

En fait, Trehan (2007) a surtout ciblé son étude sur les défenses psychologiques au travail. Il a démontré l'efficacité de la psychodynamique en tant que méthodologie de recherche dans les organisations, particulièrement lorsqu'on veut investiguer des liens entre les émotions, la dynamique organisationnelle et le développement des comportements de leadership. D'ailleurs, Allcorn et Stein (2016) viennent de publier un ouvrage dans lequel ils mettent en évidence les avantages de combiner l'approche psychodynamique à la stratégie de collecte de donnée en amenant les répondants à raconter des histoires personnelles en lien avec des situations au travail. Leur recherche sur le terrain s'est déroulée dans le domaine de la santé et de la consultation. Comme nous, ils ont utilisé cette approche afin de comprendre l'influence des facteurs

intrapsychiques comme le stress, l'anxiété et les émotions sur les comportements de gestion et le leadership.

Grâce à l'influence de la psychodynamique sur notre stratégie de collecte de données, nous avons été en mesure d'obtenir des informations sur les angoisses vécues par nos répondants, sur l'identité qu'ils souhaitent intérieurement exhiber, sur l'intensité de la colère vécue lors d'un incident au travail, sur la variété des mécanismes et stratégies utilisées pour se protéger de la colère ressentie ainsi que sur les origines infantiles de ce processus. C'est la richesse des données obtenues par l'influence de l'approche psychodynamique, en tant que méthodologie, qui nous a permis d'obtenir des informations qui ne semblaient pas être ressorties dans les études précédentes sur le leadership et les émotions des managers chinois.

Ces études nous amènent à voir l'approche psychodynamique comme une approche fort utile pour creuser un phénomène davantage psychologique que sociologique. Les recherches précédentes, moins approfondies sur le plan individuel, proposaient des conclusions axées sur des approches sociologiques ou anthropologiques, comme les valeurs ou la culture, pour interpréter l'impact des émotions sur le leadership des managers chinois. C'est le cas, par exemple, des approches interactionnistes ou socioconstructivistes, lesquelles ont tendances à se fier d'abord à des observations et à des questionnaires qui mettent davantage en relief les situations et les acteurs influents entre eux. Puisque l'approche psychodynamique offre un champ d'investigation axée sur l'intériorité de la personne, elle nous permet de faire des liens entre les angoisses et les émotions intérieures par rapport aux relations et aux situations extérieures. À l'aide du récit de nos répondants, nous pouvons analyser et interpréter des conclusions « communes » qui se distinguent des autres recherches, comme nous l'avons vu dans la sous-section précédente portant sur les contributions théoriques.

### *La préparation et le déroulement des entretiens en Chine*

La thèse apporte également une contribution intéressante par rapport à la manière dont se sont préparés et se sont déroulés les entretiens, en complément de la stratégie qui est présentée en détail à l'Annexe D. D'ailleurs, l'Annexe D vient apporter quelques

précisions et quelques recommandations pertinentes sur la manière dont les entretiens semi-dirigés peuvent se dérouler afin d'obtenir des informations de qualité avec des managers chinois dont la culture ne les incite pas, habituellement, à s'exprimer sur les émotions.

Une contribution méthodologique complémentaire que nous soulevons porte sur la manière dont le bilinguisme a eu un rôle à jouer dans la cueillette de données, dans la traduction et, de ce fait, dans l'analyse des données. L'exemple le plus frappant est lié à l'expression du mot « colère ». Au niveau de la traduction, quand les répondants s'exprimaient en anglais, ils n'exprimaient pas, au départ, qu'ils étaient en colère. Ils semblaient davantage préoccupés à montrer au chercheur qu'ils agissaient ou avaient agi selon l'image du « bon leader qui ne se fâche pas ». Il fallait donc les questionner sur le déroulement des événements et leur faire préciser l'émotion ressentie. Cette stratégie les amenait alors à admettre avoir ressenti de la colère « intérieurement » et à la verbaliser de manière plus précise que si on les laissait simplement nous dire qu'ils avaient ressenti une émotion de manière générale. Dans le cas où ils s'exprimaient en mandarin, ils ne précisaient pas l'émotion vécue la première fois qu'ils abordaient le récit d'un événement. Ils disaient « avoir ressenti une émotion ». C'est en traduisant en anglais leur histoire, pour le chercheur, qu'on se rendait compte qu'ils identifiaient alors l'émotion ressentie une fois qu'on leur demandait de préciser, dans leurs mots, ce qu'ils voulaient dire par « avoir ressenti une émotion ». En d'autres termes, lorsqu'ils parlaient en mandarin, le réflexe initial qu'ils avaient était d'affirmer avoir eu « une émotion ». Mais une fois qu'on demandait de préciser ce qu'ils avaient ressenti au moment de l'incident, ils finissaient par préciser l'émotion et son intensité. Ce qui fut intéressant, lors de l'analyse de données, c'est de voir à quel point l'outil développé par Plutchik (1995), dans son modèle en 3 dimensions portant sur les différentes intensités émotionnelles, est fort utile et pleinement traduisible. Il suffit de prendre les mots communs correspondant à chaque niveau d'émotion et de comparer les mots utilisés, chacun représentant une gradation d'intensité. Pour l'étude des émotions dans une culture ou une langue étrangère, nous recommandons d'utiliser des outils de la sorte qui reproduisent les mêmes modulations d'émotion, peu importe la langue.

On aurait pu croire que le fait d'avoir fait usage du mandarin et d'un traducteur lors des entretiens avec des sinophones aurait pu causer un biais de traduction. Mais la traduction, lorsque nécessaire, et les entrevues bilingues, lorsque possible, sont en fait fort utiles en combinaison pour valider et éviter les biais de traduction. Cela permet de vérifier la récurrence et l'occurrence des mots d'une entrevue à l'autre et de valider si les signifiants et signifiés correspondent entre eux lors de la traduction. C'est pourquoi nous avons utilisé des logiciels différents pour l'analyse des mots portant sur le leadership et la colère. Nous avons utilisé les logiciels Nvivo, pour l'anglais, et RQDA, pour le mandarin<sup>68</sup>. Ainsi, nous observons que les résultats ont été les mêmes. La traduction a, en quelque sorte, forcé la validation des mots utilisés et, ainsi, renforcé la robustesse des conclusions à cet effet. De plus, pour les participants capables de comprendre l'anglais dans les conversations, le temps utilisé par le traducteur pour traduire les mots au chercheur a apporté plusieurs clarifications qui n'auraient peut-être pas eu lieu si les participants ne s'étaient pas « entendus parler » une deuxième fois. Cela a relancé quelques discussions fort intéressantes et a apporté des informations additionnelles sur leurs comportements. C'est de cette manière que nous sommes en mesure de présenter des indices d'apparition des mécanismes et des stratégies qui varient en fonction de l'intensité. De plus, si le chercheur est capable de comprendre un peu le mandarin, comme ce fut le cas dans cette recherche, il peut lui aussi relancer des questions sur certains mots utilisés. En somme, cette thèse apporte une contribution sur le plan technique relatif aux entretiens. Elle propose des recommandations utiles et pertinentes pour quiconque voudrait faire une collecte de donnée en Chine par le biais des entretiens semi-dirigés, particulièrement si cette recherche repose sur l'approche psychodynamique. En somme, la combinaison de deux langues nécessitant un processus de traduction pour faciliter l'étape de l'analyse des données n'est pas si problématique en soi et peut même être un avantage pour la validation des données et la robustesse des interprétations qui en résultent.

---

<sup>68</sup> Tel que mentionné au chapitre IV de la méthodologie, RQDA a été créé par un chercheur sinophone dans le but premier de coder des textes en mandarin.

### 7.3.4 Les contributions et les implications pratiques

Les comportements, les émotions et les pensées des managers chinois sont complexes et en adaptation constante par rapport aux changements majeurs qui se déroulent en Chine (Brown, 2015). Les contributions pratiques de cette thèse aident à mieux comprendre la dynamique intérieure des émotions dans un contexte d'affaires et de gestion en Chine. Ces contributions permettent aussi aux gestionnaires étrangers de mieux comprendre les managers chinois lorsqu'ils font affaires avec eux et ainsi de s'adapter à ce phénomène plutôt que de réagir négativement face aux comportements de ces personnes de culture différente (Goxe, 2011). La première contribution porte sur les pratiques de gestion, tant pour les managers chinois que pour les managers étrangers faisant des affaires avec eux. La deuxième contribution porte sur les approches pédagogiques afin d'ajuster tant la formation pratique du management en Chine que la formation en management international ailleurs portant sur la Chine.

#### *Les pratiques de gestion*

Le leadership s'exerce selon les individus et selon le contexte social dans lequel il se déploie. King et Zhang (2014) soulignent l'importance d'avoir une vision holistique du leadership quand on veut comprendre la manière dont ce leadership peut influencer les pratiques d'affaires en Chine et en Occident. D'une part, les conclusions de cette thèse peuvent aider les managers chinois à mieux comprendre leurs processus mentaux vis-à-vis la colère ressentie en contexte de gestion et d'exercice du leadership. D'autre part, les conclusions de cette thèse sont également utiles pour les managers non chinois qui voudraient en connaître davantage sur les processus mentaux qui se déroulent chez leurs partenaires commerciaux chinois lorsqu'ils observent des comportements qu'ils comprennent moins bien. Ces éléments sont importants sur le plan pratique puisque nos relations commerciales avec la Chine sont en forte croissance (Tiagi et Zhou, 2009).

Xiao et Boyd (2010) ont clairement mentionné les problèmes soulevés par les différences culturelles, dont, entre autres, les ambiguïtés concernant l'interprétation que chacun fait des comportements et des expressions des autres. Ces chercheurs constatent que les présomptions que font les individus qui observent des gens d'une autre culture

peuvent susciter de l'angoisse, de la colère ou des conflits inutiles (Xiao et Boyd, 2010). Faire des affaires, surtout au niveau international, implique souvent des tractations et des discussions serrées pouvant mener à des conflits et susciter de la colère. Il arrive souvent que des malentendus culturels surviennent et attisent ainsi les conflits et amplifient les émotions négatives. Or, comme cette recherche le démontre, les managers chinois que nous avons interviewés considèrent qu'ils peuvent perdre la face s'ils expriment de la colère. Ils vont donc avoir tendance à se contrôler, à réprimer cette colère, à s'isoler, à éviter la source de la colère ou à minimaliser la situation. Ainsi, en ce qui concerne les pratiques de gestion, il est préférable qu'un manager occidental comprenne mieux l'impact qu'une colère ressentie peut avoir sur le plan anxiogène. Une telle anxiété accentue la distance physiologique et psychologique que peut prendre un manager chinois pour ne pas perdre la face devant un étranger auprès duquel il doit miser davantage sur son leadership que sur son autorité pour le convaincre. Nous croyons que grâce aux résultats de cette recherche, les managers occidentaux en sauront davantage sur les processus mentaux vécus par les managers chinois afin d'éviter, dans leurs pratiques de gestion, de développer des comportements pouvant provoquer ou susciter de la colère. Puis, l'une de ces pratiques serait d'apprendre à développer des liens d'amitié avec eux (le mot « ami » est fréquent dans la description de leur identité managériale). Ainsi, les chances de succès en affaires avec les managers chinois augmenteraient en ne les incitant pas à s'isoler ou à les éviter. Il est donc important que les managers occidentaux comprennent qu'il est très difficile de rétablir une relation avec un Chinois qui a perdu la face devant eux (Bauer, 2004). Il est donc souhaitable qu'ils agissent et se préparent en conséquence.

### *La pédagogie en gestion*

Le deuxième volet contributif de cette thèse par rapport aux implications pratiques porte sur la pédagogie en gestion. Nous considérons, pour cette thèse, que l'aspect de la pédagogie est un volet pratique parce que les éléments qui peuvent être enseignés pour améliorer les méthodes de gestion sont de nature pratique. En effet, les données obtenues pendant la recherche concernant les aspects du leadership que les managers chinois souhaitent améliorer portent sur des pratiques managériales concrètes :

l'adaptation du style de leadership selon les circonstances ; l'amélioration des approches pour mieux communiquer son leadership ; et une meilleure capacité à contrôler son tempérament. Le manager chinois qui souhaite développer son leadership comprend l'importance d'acquérir ces compétences pratiques, tel que l'ont dit Qiao et Wang (2009). Nous leur avons posé la question sur ce qu'ils souhaitaient améliorer dans leur leadership et ce qui suit correspond aux réponses formulées par ceux-ci.

Premièrement, nos managers chinois ont formulé un volet cognitif pour lequel ils aimeraient, de manière pratique, en apprendre davantage sur les styles de leadership adéquats à appliquer selon les circonstances. En aidant ces managers à mieux comprendre la construction de leur identité intérieure et les angoisses qu'ils peuvent potentiellement vivre, cela permet d'ajuster, dans la pratique, les pensées et les comportements lors d'incidents critiques. En d'autres mots, en prenant connaissance des mécanismes de défense et des stratégies de *coping* potentiels et communs qui peuvent survenir dans un contexte de gestion, il devient plus facile d'intégrer l'étude des définitions de ces mécanismes et de ces stratégies dans les approches pédagogiques sur le leadership. L'objectif de cet apprentissage est de développer, chez ces managers, la capacité de comprendre en quoi l'identité managériale perçue par les autres, soit leur « style de leadership », est en bonne partie imputable à ce qui est observé par les autres concernant les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* qui sont apparents chez eux.

Deuxièmement, sur le plan comportemental, nos managers chinois ont aussi exprimé le souhait d'être en mesure d'améliorer leurs habiletés de communication avec les employés. Par exemple, il pourrait être enseigné aux managers qu'il est normal, sinon souhaitable, d'éviter la personne à la source de la colère avant de lui parler, parce que cette méthode fonctionne pour ceux qui en sont conscients. Une formation des cadres et des dirigeants peut donner en exemple les moyens intégrés à la stratégie de *coping* de *substitution* comme approche pour gérer la colère. Les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* peuvent devenir plus conscients s'ils sont intégrés dans une activité de formation visant à pouvoir les identifier plus facilement. C'est en améliorant la connaissance de soi que les managers chinois, et les autres, seraient en mesure

d'appliquer des approches de communication plus appropriées selon les circonstances et selon l'intensité de l'émotion ressentie.

Finalement, nos managers chinois ont, sur le plan affectif, le désir de pouvoir mieux gérer leur colère afin d'adoucir leur tempérament. Pour plusieurs, c'est très difficile de gérer la colère quand elle survient de manière spontanée ou non prévue à cause d'éléments puissamment et émotionnellement introjectés depuis l'enfance, surtout si la relation avec leur père a été perçue négativement. Ceux qui ont eu accès à un modèle positif semblent mieux gérer leur colère. À cet égard, cette thèse contribue à cet aspect pédagogique en mettant en évidence l'impact considérable que peut avoir la présence d'un mentor qui pourrait agir à titre de modèle auquel s'identifier ou s'inspirer. Il est possible d'enseigner certaines pratiques et montrer en exemple des leaders positifs capables de gérer leurs émotions tout en permettant leur expression saine. Il est aussi possible d'enseigner des approches visant à se chercher un mentor adéquat pour s'aider à améliorer cet aspect de la gestion des émotions impulsives en situation de gestion.

#### **7.4 *LES PERSPECTIVES ET LES RECHERCHES POTENTIELLES***

Nous venons de présenter les différentes contributions de la thèse par rapport à ses implications de nature empirique, théorique, méthodologique et pratique. Nous croyons que cette thèse supporte et bonifie plusieurs recherches existantes portant sur le sujet du leadership et des émotions comme la colère. Elle le fait également pour la dynamique intrapsychique des managers chinois grâce à l'approche psychodynamique. Les construits présentés reposent sur des données issues d'un échantillon diversifié de managers chinois d'expérience. Leur nombre nous donne un certain degré de saturation suffisant pour nous donner un portrait utile pour comprendre le phénomène que nous avons étudié.

La richesse des données et la complexité des nombreux liens possibles à en tirer ont soulevé diverses questions qui dépassent le mandat et le cadre de cette thèse. Ce sont ces questions que nous posons dans cette section afin de lancer des pistes de réflexion

pouvant approfondir la compréhension du phénomène. Une des implications de cette thèse est d'élargir le champ de la recherche à partir de ces questions. Nous débutons la série de questions lancées par celles pouvant être éclaircies en utilisant les données déjà recueillies lors de cette recherche. Nous compléterons ensuite la liste par celles qui nécessiteraient une cueillette de données et des entretiens supplémentaires.

*1- Quelle est la dynamique intérieure relative à la dissonance cognitive quand les managers chinois sont confrontés à des émotions contraires aux normes sociales ?*

La théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957) s'appuie sur l'étude des cohérences que recherchent les individus entre leurs attentes et leurs expériences concrètes. Cette dissonance cognitive existe lorsque des comportements ne se rapprochent pas des pensées et des croyances des individus. Quatre paradigmes encadrent ces dissonances cognitives potentielles : 1) L'affirmation des croyances, qui survient quand des personnes sont confrontées à des informations qui ne sont pas cohérentes avec leurs croyances ; 2) La soumission induite, qui survient quand les comportements ne sont pas cohérents avec des attitudes antérieures ; 3) Le libre choix, quand les décisions portent sur le renforcement des choix et des rejets ; et 4) La justification de l'effort, quand les individus s'engagent volontairement dans des comportements incompatibles à la cognition afin d'atteindre un objectif. Ces concepts liés à la dissonance cognitive sont également ancrés dans les émotions au travail (Abraham, 1998) et dans les influences culturelles par rapport au changement (Burnes et James, 1995).

Nous n'avons pas abordé la question de la dissonance cognitive dans cette thèse parce que cela débordait du cadre théorique et conceptuel choisi. Par contre, grâce à nos données, il est fort possible d'analyser ce sujet sous l'angle des divers paradigmes mentionnés plus haut à l'aide d'un cadre théorique différent. Le leadership spécifiquement attendu en Chine, l'identité managériale ancrée dans la philosophie chinoise ainsi que les émotions ressenties provoquent, selon nos observations, des influences dans les pensées et les comportements qui peuvent s'étudier sous l'angle de la dissonance cognitive. Cette approche irait aussi en continuité avec les travaux de

Goxe (2011) et de Sohn (2008) sur la présence de dissonance cognitive dans la coopération multilatérale en Chine ; et de Zhang et Chua (2009) sur le leadership, le changement et la dissonance cognitive qui survient entre le model de Harvard et le model du *I-Ching*<sup>69</sup>. Nous pensons qu'une recherche portant sur le sujet, utilisant les données que nous avons déjà recueillies, pourrait contribuer à compléter la littérature actuelle puisqu'elle est actuellement peu garnie en la matière.

*2- Y aurait-il un inconscient collectif en Chine concernant le leadership managérial ou ce sont des normes sociales inculquées très tôt ?*

Le concept d'inconscient collectif vient de la psychologie analytique de Carl Gustav Jung (1921/1971a, 1921/1971b, 1933/1986, 1964) pour qui les comportements humains sont influencés par un imaginaire commun et partagé qui transcende les époques et les lieux. Cet inconscient collectif, selon lui, influence les représentations individuelles et collectives sur la base d'archétypes. Nous posons cette question parce que contrairement aux cultures occidentales, qui sont variées et diversifiées dans leurs « archétypes », l'analyse des données obtenues des participants à cette thèse semblent montrer une forte tendance à utiliser les mêmes principes confucéens et mencéens pour décrire le leader idéal qu'ils croient être ou souhaitent être au travail. Les mots et leur fréquence sont semblables d'un individu à un autre, ce qui ressemble beaucoup au concept d'archétype jungien. Toutefois, ce ne sont pas tous les individus qui s'accommodent sans problèmes à ce Moi idéal commun introjecté. Certains arrivent à contrôler leur colère de manière efficace, mais tous ne sont pas heureux de le faire. D'autres ont plus de difficultés à se contrôler et à s'adapter aux attentes sociales. Serait-ce lié aux questions sur la dissonance cognitive que nous avons soulevées préalablement ? Il serait intéressant d'investiguer les liens entre les deux questions.

Par ailleurs, bien que le concept de l'inconscient collectif tourne autour d'archétypes communs transcendant les époques (Confucius et Mencius ont enseigné leurs principes il y a près de 2500 ans et ces principes sont toujours en vogue de nos jours en Chine), ce

---

<sup>69</sup> Le *I-Ching* est le plus ancien des textes classiques chinois. Il est basé sur le taoïsme et offre une source d'inspiration sur la religion, la psychologie, les affaires, la littérature et les arts. Il est aussi appelé, en français, *Le livre des mutations*.

Moi idéal collectif basé sur ces « archétypes » ne serait pas tout à fait si « inconscient », mais pourrait être considéré comme étant préconscient, sinon en partie conscient. Aucun des managers interviewés n'a dit directement ni mentionné spécifiquement suivre des principes confucéens ou mencéens. Par contre, la perception de leur image de leader souhaitée tournait autour des concepts communs et centraux de la philosophie chinoise. Pour valider l'hypothèse soulevée par la question posée ici, il faudrait interviewer davantage de managers de diverses régions et de diverses générations pour en arriver à des conclusions concrètes et solides à ce sujet pour pouvoir dire qu'il s'agit de normes collectives sur la manière d'exercer du leadership dans les organisations.

De plus, une telle recherche sur une forme quelconque d'inconscient collectif, ou disons plutôt de préconscient collectif, pourrait complémenter une recherche sur la dissonance cognitive, tel qu'identifié préalablement. Que se passe-t-il, en effet, lorsque des pensées, des attentes, des fantasmes, des émotions ou des angoisses viennent en contradiction avec cet inconscient collectif ? Comment se positionnent psychiquement les individus par rapport à cela ? Que se passe-t-il chez eux lorsque la « distance cognitive » qu'ils ont par rapport aux principes collectifs introjectés est grande ? Est-ce que ça a un lien avec les fluctuations ou les variances générationnelles que nous avons observées par rapport aux mécanismes de défense et aux stratégies de *coping* ? Ce « Moi idéal collectif » du leader managérial dans la Chine moderne est-il en évolution ou en continuité sur les principes anciens ? Nous croyons qu'il y a des éléments à investiguer à ce sujet sur le leadership chinois en faisant un échantillonnage à plus grande échelle.

Une telle recherche devrait être prudente sur quelques points. La théorie jungienne de l'inconscient collectif a été très populaire dans la Chine « post-Mao » puisqu'elle apportait une forme de caution à l'uniformisation culturelle en Chine (Chen, 1995, 2002). Il ne faudrait pas voir dans ce concept une façon d'uniformiser une forme particulière de leadership managérial. Nous suggérons d'utiliser cette hypothèse pour comprendre de quelle façon ce Moi idéal est si similaire d'une personne à l'autre. Jusqu'à présent, cette approche sur l'inconscient collectif a été utilisée pour étudier les archétypes symboliques présents dans la littérature, principalement dans la poésie chinoise (Bollas, 2013). Cai (2008), dans sa thèse portant sur le leadership des femmes

dans les médias chinois, a soulevé les propos de certains hommes leaders mentionnant une forme d'« inconscient collectif » pour expliquer le paradigme faisant en sorte que les hommes soient favorisés par rapport aux femmes pour les nominations à des postes élevés de leaders. D'autres applications en gestion ont utilisé ce concept pour comprendre certains comportements en Chine, plus particulièrement pour les achats immobiliers (Bielefeld et Rusch, 2006) ou le choix de projets cinématographiques à Hong Kong (Lu, 2007). Puisque nous avons observé une description commune, fréquente et similaire des mêmes actions, comportements, objectifs et adjectifs pour décrire l'identité managériale de leader, nous pensons que ce serait une approche alternative potentielle pour comprendre ce phénomène de Moi idéal commun introjecté.

*3- La variation selon les tranches d'âge, dans la présence des mécanismes et des stratégies de coping, est-elle tributaire des comportements des leaders des tranches d'âges plus âgées ?*

Nous avons observé, lors de l'analyse des données, que certains comportements et certaines pensées, semblables aux définitions des mécanismes de défense et des stratégies de *coping*, présentaient des indices de fréquence d'apparition plus ou moins élevés selon les tranches d'âges. Selon les témoignages des répondants plus âgés, dans la tranche d'âge des 60 à 69 ans, ceux-ci semblent avoir plus de confiance en eux et ont moins de sentiments menaçants envers leur identité managériale. Ils ont vécu une enfance difficile, sur le plan de la situation économique du pays, mais avec des parents jugés plutôt constructifs avec eux. Ces parents étaient pauvres, peu éduqués et avaient plusieurs enfants. De ce fait, la pression parentale n'a pas été mise en emphase sur aucun d'entre eux spécifiquement. Bien que la Révolution culturelle a créé beaucoup de stress concernant la survie, les personnes de cette tranche d'âge ont, par contre, eu accès à une éducation et une instruction plus avancée que leurs parents grâce aux mesures prises par le Parti Communiste<sup>70</sup>. Ils ont bénéficié à cet égard du régime communiste et

---

<sup>70</sup> Le Gouvernement de Máo Zédōng a instauré un système d'éducation très contrôlé, mais ouvert et accessible à tous. La Révolution culturelle a surtout visé les intellectuels et les enseignements jugés contestataires au régime. Le système d'éducation a tout de même permis à la plupart des enfants de cette époque l'apprentissage de la lecture et de l'écriture, peu importe la région où ils vivaient. Ils ont donc été plus instruits que les générations précédentes, sur le plan global pour la population. Des concours pour avoir accès à des études universitaires de tous les niveaux et de différentes qualités ont été créés sur la base du plus méritant sur le plan académique. Cette génération a bénéficié de cet accès à l'éducation et a su en profiter pour s'enrichir et épargner une fois adulte pendant l'ère de Dèng Xiāopíng.

s'y sont plus impliqués. Par contre, cela a provoqué en eux beaucoup de frustration, non pas issue des parents, mais des rigueurs du système et des nécessités de survie engendrées par lui. Ces 60 à 69 ans sont, techniquement, de la tranche d'âge des parents des 30 à 39 ans.

À l'opposé de la tranche d'âge des 60 à 69 ans, les répondants de la tranche d'âge des 30 à 39 ans perçoivent davantage avoir eu une relation négative avec leurs parents, principalement avec le père. Ils ont eu peu ou pas de frères et sœurs, ce qui fait qu'ils racontent que leurs parents (60+) ont mis sur eux beaucoup de pression pour qu'ils réussissent mieux qu'eux dans la vie. Cela a développé davantage d'anxiété qui se manifeste par autant de mécanismes et de stratégies lorsque vient le temps de contrôler la colère qui survient plus rapidement et plus fortement en eux dans un contexte de travail. Les problèmes au travail sont perçus plus rapidement comme des menaces à leur identité parce que ces problèmes ressemblent beaucoup à leurs conflits avec leurs parents. Ils se disent alors plus enclins à reproduire les comportements des parents. Cependant, puisqu'ils occupent un poste de leader plus « précaire », c'est-à-dire avec moins d'expérience et dans un poste moins élevé qui est sujet à une promotion, le risque de perdre la face en se mettant en colère est plus grand. Cette menace, doublée à l'expérience parentale, semblent accentuer le besoin d'utiliser davantage de stratégies et de mécanismes pour protéger leur identité managériale de leader. C'est pourquoi on se pose la question suivante : Est-ce que la présence d'un mécanisme de défense ou d'une stratégie de *coping*, chez un parent, accentue ceux chez l'enfant une fois adulte et dans des contextes au travail ?

Nous croyons qu'il soit fort intéressant d'investiguer le phénomène, principalement dans le cas de la gestion des entreprises familiales en portant la recherche sur un échantillon intergénérationnel impliquant différentes générations de répondants de la même famille impliqués dans la même entreprise. Cela pourrait se faire dans un contexte d'entreprise familiale en investiguant les effets des styles de leadership et de gestion des émotions des plus âgés sur le leadership et la gestion des émotions des plus jeunes. On pourrait alors observer et valider ou infirmer l'hypothèse que l'occurrence des mécanismes de défense et des stratégies de *coping* soit fortement influencée par la

relation perçue avec les parents, surtout le père, qui ont aussi été autant leurs patrons que leurs modèles de leader. Également, il serait possible d'en étudier les effets sur la manière de gérer l'entreprise et d'exercer du leadership. Sur le plan pratique, elle pourrait aider à enseigner et à supporter les relations interpersonnelles dans les familles qui sont impliquées ensemble dans une entreprise familiale, le comportement du patriarche<sup>71</sup> pouvant affecter le développement du leadership de leurs enfants, lesquels seraient les futurs gestionnaires de l'entreprise.

#### *4- Comment la colère est-elle utilisée pour exercer du leadership en Chine ?*

Nous avons effectué une thèse faisant une recherche sur le phénomène de la gestion de la colère et la manière dont cette gestion émotionnelle vise à exercer du leadership. Toutefois, qu'en est-il quand la colère exprimée est utilisée pour exercer du leadership ? Est-ce de l'autorité ou une forme de leadership ?

Un modèle développé par Geddes et Callister (2007) semble démontrer qu'il existe des situations pour lesquelles l'expression de la colère produit des résultats positifs dans les relations de travail. Nous venons de questionner la possibilité de l'apparition potentielle de névroses à long terme issues de la répression récurrente et systématique de la colère par les managers chinois. Or, Geddes et Callister (2007) soutiennent, dans leur modèle, que la répression de la colère ressentie amène des résultats négatifs à long terme (soit en gardant le silence ou en ressentant une pression sociale favorisant sa censure). Averill (1982), par contre, considère que la colère peut avoir des conséquences positives. Elle serait tout à fait fonctionnelle dans certaines situations, particulièrement pour appuyer un changement de comportement chez autrui. En un sens, si on reprend la définition du leadership que nous avons obtenu dans notre recherche, laquelle est axée sur l'accomplissement des « choses à faire », il est possible que la colère puisse participer directement à l'exercice du leadership en Chine afin d'atteindre des résultats souhaités.

Cette thèse s'est concentrée sur l'analyse de la gestion de la colère puisque les entretiens semi-dirigés ont été menés afin de faire ressortir des incidents critiques où la colère a

---

<sup>71</sup> Ou de la matriarche si c'est le cas.

été gérée pour en limiter son expression. Par contre, dans le fil des conversations, nous avons plusieurs répondants qui ont affirmé s'être mis en colère quelques fois par exprès et l'avoir fait selon leur perception de ce qui était attendu d'eux comme leader. En fait, ceux qui ont ouvertement parlé de ce type d'épisodes sont les managers les plus âgés et ceux qui ont occupé la fonction la plus haute de leur organisation. Ce sont aussi ceux pour qui ont a noté des comportements s'apparentant au mécanisme de défense du *déplacement*. Les managers plus jeunes, quant à eux, n'ont pas raconté d'incidents où ils auraient exprimé ouvertement leur colère pour influencer leurs subalternes. Se pourrait-il que le statut, l'expérience ou le titre de la personne aient un rôle à jouer sur une diminution des angoisses, ce qui faciliterait l'expression de la colère ? Ou une répression moindre de celle-ci ? Existerait-il des situations où l'expression de la colère soit un comportement attendu ou souhaité de la part d'un leader, comme le dit M. Zī dans un des épisodes qu'il nous a raconté ? Nous pensons qu'une recherche à ce sujet apporterait des éclaircissements sur cette position qui est à contre-sens de celle prise par la question liée à la problématique de cette thèse.

*5- Le mécanisme de commisération est-il un comportement et une pensée authentique ou est-ce imposé par l'angoisse morale liée au respect apparent des principes philosophiques chinois ?*

Une des conclusions de la thèse est en lien avec la découverte de la *commisération*, laquelle s'apparente à un mécanisme de défense et qui représenterait une forme de réaction défensive mature et empathique. Ce mécanisme est une façon d'atténuer leur colère en identifiant une faiblesse, une incapacité ou une situation qui expliquerait la faute ou l'incapacité du subalterne. Notre analyse ne permet pas de conclure clairement s'il s'agit d'une empathie profonde et sincère ou s'il s'agit d'une forme perverse, paternaiste ou narcissique visant à se valoriser face à l'autre. En d'autres mots, quelles sont les intentions et les pensées réelles (négatives ou positives) du manager face au subalterne envers qui il commisère ? Puis, en quoi cela aide-t-il ou n'aide-t-il pas le consensus et l'harmonie sociale nécessaire à l'exercice du leadership auprès des subalternes dans l'organisation ?

Une des hypothèses que nous formulons est que ce soit lié à un aspect social introjecté dans le style de leadership approprié culturellement, lequel requiert d'avoir de l'empathie ou, selon la philosophie mencéenne, de la commisération. En d'autres termes, le fait de ressentir de l'empathie ou pas pourrait ne pas avoir d'importance : l'objectif du manager est d'exhiber un comportement qui semble en avoir, ce qui aiderait à maintenir son image de leader capable d'avoir une relation d'aide tout en maintenant l'objectif de conserver un lien d'amitié avec son subalterne.

En fin de compte, le fait d'investiguer cette authenticité pourrait contribuer à mettre davantage en évidence si la *commisération* est un mécanisme de défense préconscient qui agit de manière altruiste (comme le suggérerait Chabrol (2013) avec la *dépréciation* et l'*altruisme*) ou si c'est un mécanisme conscient et calculateur, ce qui aurait alors une incidence sur la perception éthique du comportement et sur le bien-être de la personne qui l'utilise. Car comme le dit Yang (2014), les aspects éthiques du leadership, la perception de bien-être et le bonheur des individus ont un impact dans la culture chinoise, particulièrement auprès des employés. La *commisération*, en tenant compte des malheurs d'autrui, appuie cet aspect éthique qui, culturellement, protège les individus des conséquences indirectes de leurs malheurs par rapport aux résultats de leur travail. L'authenticité des comportements de leurs leaders, même lorsque ceux-ci commisèrent, a un impact indéniable sur la relation de confiance amicale nécessaire à l'exercice d'un leadership efficace et constructif. Il serait donc intéressant d'investiguer le sujet plus en détail à la suite des conclusions que nous proposons dans cette thèse.

## **7.5 LES LIMITATIONS QUANT À LA DISCUSSION DES RÉSULTATS**

La discussion des résultats nous incite à mentionner de nouveau les limitations qui caractérisent les interprétations et les conclusions que nous soumettons pour cette recherche. D'abord, l'utilisation de l'approche psychodynamique implique de couvrir les aspects liés à l'intériorité des individus et leurs processus mentaux. Or, tel que spécifié dans le chapitre IV sur la méthodologie, nous ne pouvons pas être en mesure

d'avoir accès au éléments qui sont restés dans l'inconscient des répondants lors de la collecte de données. Par contre, outre le conscient, accessible, nous avons aussi été en mesure d'obtenir des données issues de leur préconscient qui sont devenus conscients et reconstruits par la mémoire grâce aux techniques d'entrevue. Les analyses et les conclusions dans ce chapitre sur la discussion des résultats portent donc sur ce qui a été rendu accessible et mentionné par les répondants. Ensuite, rappelons que les pensées et les comportements analysés ont été comparés avec les définitions théoriques des mécanismes de défense et des stratégies de *coping* afin de faciliter l'interprétation de la dynamique intérieure des managers. Ils ont été fort utiles pour comprendre le phénomène observé. Les définitions nous ont permis de mettre des mots sur des pensées et des comportements qui, autrement, auraient été présentés de manière moins structurée. Si la taille de l'échantillon ne permet pas de prétendre à une universalisation de nos conclusions, la récurrence et la fréquence de certains indices dans l'analyse des résultats nous incite néanmoins à pouvoir faire des liens plausibles, valides et crédibles sur ce que vivent les managers chinois de notre échantillon quand ils gèrent leur colère. Des études sur d'autres échantillons dans la même population pourraient permettre de déterminer si ces comportements sont partagés par un ensemble plus grand d'individus appartenant à cette culture.

Finalement, nous rappelons que cette recherche est liée au contexte socio-historique qui prévaut en Chine au moment de sa présentation. Nous tenons aussi à préciser que ces conclusions ne tiennent pas compte des diversités ethniques et des cultures régionales, puisque les managers rencontrés étaient tous citoyens de grands centres urbains (Shanghai) et leur langue maternelle était le mandarin. Par contre, la majorité des managers de haut niveau habitent dans les grands centres. Il se peut qu'à long terme que ces données puissent, éventuellement, être remises en question étant donné les changements rapides que connaît la Chine. Nous rappelons tout de même, bien humblement, qu'étant donné la persistance de la philosophie chinoise traditionnelle dans la pratique managériale chez les générations de leaders plus jeunes que nos interprétations puissent avoir une durée de vie appréciable et utile en fonction des liens que nous faisons par rapport aux contributions et aux implications mentionnées dans cette thèse.



## CHAPITRE VIII - LA CONCLUSION

Quand un document comme une thèse se rapporte sur autant de pages, il est important de faire un récapitulatif des éléments qui ont été présentés dans la thèse au cours des différents chapitres. Il est possible que ce soit redondant pour certains, mais d'autres peuvent trouver utile d'avoir accès à une conclusion récapitulative des chapitres afin de mettre ensemble, les unes à la suite des autres, les parties constitutives de cette thèse afin d'en avoir un aperçu global. Dans la première section à venir, nous indiquons les éléments clés qui se retrouvent dans chaque chapitre. Dans la seconde section, nous présentons une courte conclusion personnelle pour clore ce travail de recherche.

### **8.1 LE RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS DE LA THÈSE**

Pour la présentation et la structure de cette thèse, nous avons choisi un modèle standard qui convient très bien pour une démarche cohérente et intégrée des différentes constituantes d'une thèse de doctorat. L'objectif du choix de cette structure est de permettre au lecteur de se sentir familier avec la succession des composantes attendues d'une recherche aussi importante. Nous voulons aussi nous assurer que la procédure complète de recherche soit bien démontrée.

Dans le chapitre I de l'introduction, nous posons la question de recherche suivante : « *Comment les managers chinois gèrent-ils leur colère quand ils doivent exercer du leadership auprès de leurs subalternes ?* ». Nous étions au préalable intrigués par la perception commune que les observateurs étrangers font des managers chinois par rapport au contrôle de leurs émotions. Le choix de la colère a été fait en fonction de son impact négatif sur les relations humaines, particulièrement le leadership en milieu de travail. Nous avions aussi été interpellés par le manque d'information profonde à ce sujet, étant donné que peu de recherches ont tenté de comprendre les processus mentaux des managers chinois lorsqu'ils sont dans un contexte d'exercice du leadership. Nous

étions aussi surpris par le fait que la majorité des études publiées sur le leadership en Chine comportaient des échantillons avec peu ou pas de managers d'expérience. C'est pourquoi nous avons établi les objectifs principaux de la thèse de manière à apporter une contribution empirique et théorique sur des managers chinois d'expérience tout en fournissant une contribution méthodologique nous permettant d'obtenir des données en profondeur sur le sujet. Nous apportons aussi une contribution pratique qui permet aux managers d'ici et de Chine d'avoir une meilleure compréhension de la gestion de la colère, une émotion difficile à gérer quand on ne veut pas endommager une relation professionnelle.

Dans le chapitre II de la revue de la littérature, nous mobilisons trois thèmes principaux : le leadership, la gestion des émotions et le management chinois. Pour le leadership, nous explorons les différentes approches théoriques sur les styles et les manifestations du leadership dans un contexte de gestion à partir de sa définition de base : le leadership c'est l'influence d'un individu sur un groupe pour atteindre un objectif commun. La plupart des approches présentent des styles de leadership pour analyser la manière dont le leadership est exercé. Par contre, l'approche psychodynamique que nous avons choisi permet de poser un regard sur les processus mentaux qui ont lieu à l'intérieur du leader avant et pendant l'exercice de ce leadership quand les émotions sont impliquées, ce qui nous amène à aborder la gestion des émotions.

Nous ciblons la gestion de la colère parce que celle-ci est l'émotion qui a l'impact le plus négatif sur le leadership. De plus, les modèles théoriques courants montrent que la gestion des émotions se fait selon un processus en étape qui implique un incident perturbateur, une analyse interne, une émotion, des comportements pour gérer la colère ainsi qu'un objectif à atteindre. Puisque l'expression de la colère est mal perçue chez les chinois et qu'elle n'est pas le gage d'un bon leadership, nous avons également tenté de comprendre le management chinois sur le plan culturel et pratique. Nous abordons alors les concepts sur lesquels repose la philosophie traditionnelle chinoise et les différents styles de leadership appliqués en Chine de nos jours.

Toute cette revue de la littérature, mise ensemble, est fort utile pour renforcer le positionnement de la thèse dans son cadre théorique et conceptuel. De plus, les critiques et les recommandations majeures formulées par rapport aux recherches antérieures ont soulevé la problématique des choix méthodologiques sur lesquels elles reposent. Souvent, ces recherches sont restées en surface et vont peu en profondeur pour comprendre les processus mentaux. La plupart des recherches ciblées et recensées ne présentaient pas un échantillon représentatif de managers chinois expérimentés exerçant du leadership à des postes élevés dans leurs organisations.

Dans le chapitre III du cadre théorique et conceptuel, nous abordons les théories choisies pour interpréter les résultats à venir ainsi que pour positionner la thèse de manière concrète par rapport aux recherches antérieures identifiées dans la revue de la littérature. Quatre théories font partie du cadre théorique de la thèse : l'approche psychodynamique, l'approche d'Alvesson sur l'identité managériale, la théorie psychoévolutive des émotions ainsi que le modèle de Plutchik joignant les mécanismes de défense et les stratégies de *coping*.

L'approche psychodynamique nous aide à identifier et à comprendre les angoisses et les désirs sur la personnalité et l'identité qui est souhaitée. À cet égard, l'approche d'Alvesson permet de positionner la construction de l'identité à l'intérieur de la personne, particulièrement quand le manager chinois se voit comme un leader dans son organisation. La théorie psychoévolutive des émotions offre un cadre qui ouvre la porte à l'observation de la colère sous divers niveaux d'intensité tout en tenant compte des liens possibles qui peuvent se développer avec les autres émotions.

De plus, cette approche intègre les théories sur la gestion des émotions en reprenant les mêmes étapes générales, mais ciblées émotion par émotion. Puis, les théories sur les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* nous offrent des définitions concrètes et utilisables pour les comparer avec les comportements et les pensées des managers chinois étudiés. Ainsi, nous pouvons faire des liens entre elles et les informations obtenues de la part des managers, ce qui aide à comprendre et à conceptualiser le phénomène de manière plus cohérente.

Le cadre conceptuel de la Figure 3.10 présente deux sections : l'une, supérieure, reproduisant les étapes décrites par le processus psychoévolutif des émotions ; l'autre, inférieure, qui regroupe les différentes composantes mobilisées par le cadre théorique en fonction des niveaux de conscience, préconscience et d'inconscience des individus.

Dans le chapitre IV de la méthodologie, nous décrivons notre méthodologie autant pour la collecte de données que pour l'analyse de celles-ci. Le choix de la méthode de collecte de donnée a été influencé par le cadre théorique reposant sur l'approche psychodynamique. Des entretiens semi-dirigés permettent de mener une recherche faisant intervenir le récit d'un incident critique au cours duquel un processus mental a eu lieu et des émotions ont été impliquées. Ces entretiens ont été menés auprès d'un échantillon de managers chinois d'expérience (au moins 5 ans à un poste de gestion élevé) pouvant relater des événements pertinents par rapport à la compréhension des processus mentaux qui permettent l'exercice du leadership. La collecte de données a eu lieu pendant plusieurs mois en Chine et a demandé plusieurs rencontres avec les répondants afin d'aller en profondeur par rapport au sujet de nos discussions.

La stratégie déployée pour mener à bien ces entretiens détaille chaque étape du cadre conceptuel. D'une part, il y a un volet en préambule pour établir un lien de confiance et pour faire parler les répondants sur ce qu'ils avaient préparé d'avance ; et d'autre part un volet en conclusion pour valider les informations obtenues. On détaille également la manière dont nous utilisons l'approche de l'analyse de contenu pour faire ressortir les informations pertinentes qui sont mises en lien dans le cadre théorique et conceptuel. Pour cela, nous démontrons l'utilité des logiciels de codage de texte NVivo, pour les *verbatim* en anglais, et RQDA, pour les *verbatim* en mandarin.

Tout en tenant compte des considérations éthiques et des mesures prises pour valider les résultats, nous exprimons clairement nos limites en spécifiant que nous explorons les perceptions des répondants *a posteriori* des événements passés. Nous reconnaissons que certains aspects prévus par la théorie, comme les comportements et les pensées inconscientes, sont pour nous inaccessibles.

Dans les chapitres V et VI de l'analyse des données, nous y présentons quelques cas ainsi que l'analyse de plusieurs données et extraits de texte pour fin de discussion ultérieure. Plusieurs extraits d'entrevues y sont présentés afin de montrer de quelle façon nous avons procédé à l'analyse de contenu et sur quelles bases nous avons fait des liens entre les données et le cadre théorique.

D'abord, nous pouvons voir que la chronologie du processus de gestion de la colère chez les managers chinois ressemble à ce que nous avions intégré dans le cadre conceptuel et théorique présenté à la Figure 3.10. Grâce aux techniques d'entrevues, le récit des répondants sur les incidents critiques vécus a fait ressortir des éléments qui influencent ces étapes avant, pendant et après le processus de gestion de leur colère. Les managers chinois de notre échantillon entrent dans ce processus avec un état mental qui est influencé par des expériences passées allant jusqu'à l'enfance, avec des responsabilités et des objectifs en tête ainsi qu'une identité managériale construite.

Ces managers sont aussi influencés par les impacts de leur capacité à gérer leur colère sur la relation qu'ils entretiennent avec leurs subalternes. Ils sont aussi préoccupés par les impacts de cette colère sur leur identité managériale de leader ainsi que sur leur capacité à maintenir le cap vers les objectifs d'affaires qu'ils se sont donnés ou pour lesquels ils ont été mandatés. Nos données indiquent que ces éléments sont très présents et très conscients dans la pensée des managers. Le schéma de la chronologie du processus de la Figure 6.1 nous montre une étape intéressante à tenir compte dans ce processus en ajoutant une étape qui estime la colère elle-même, ainsi que son expression, comme étant une menace supplémentaire avec laquelle ils doivent conjuguer.

Ensuite, nous analysons les données particulières obtenues par rapport aux mots utilisés pour décrire leur définition du leadership et les mots qu'ils utilisent pour décrire les actions, les adjectifs et les objectifs formant leur perception de ce qu'est leur identité managériale. Nous avons ainsi obtenu que leur définition du leadership est une variante légèrement différente de la théorie : un bon leader est quelqu'un qui connaît les besoins d'autrui et qui sait communiquer les choses importantes à faire. Leur identité

managériale, quant à elle, est centrée sur ce type de leadership. Ils se voient comme étant amicaux, aidants et communicatifs. De plus, le leadership doit apporter des résultats positifs à l'atteinte de leurs objectifs personnels, à la sauvegarde de la face de leurs subalternes et à la réalisation des objectifs organisationnels sous leur responsabilité.

Nous avons aussi analysé les angoisses suscitées par la colère ressentie lors de l'incident critique. Dans notre échantillon, les hommes avec plus d'expérience semblent ressentir des niveaux d'intensité de colère plus élevés que les femmes. Cela s'accompagne par une présence moins accrue chez eux de pensées et de comportements pour gérer cette colère. Nous avons comparé les définitions théoriques des mécanismes de défense et des stratégies de *coping* avec les comportements et les pensées observées chez les répondants afin de les analyser. Ce que nous avons découvert c'est que les stratégies de *coping* semblent assez bien réparties, bien que l'*évitement*, la *minimalisation* et la *substitution* sont celles qui sont légèrement plus fréquentes que les autres.

Par contre, les mécanismes de défense sont, quant à eux, très axés sur la *répression*, sur l'*intellectualisation* et sur la *commisération*. Puis, à l'aide de calculs indicels sur nos variables qualitatives, nous avons dressé un portrait visuel assez représentatif de la manière dont les mécanismes de défense et les stratégies de *coping* varient selon les tranches d'âges et le genre de nos répondants. Certains de ces mécanismes et stratégies se retrouvent plus chez les femmes ; d'autres chez les hommes. Nous avons pu remarquer que les managers plus jeunes sont plus enclins que les plus âgés à utiliser davantage de mécanismes et de stratégies pour gérer leur colère.

Nous avons aussi observé dans notre échantillon qu'il existe des variations selon les tranches d'âges et qu'ils apparaissaient plus ou moins fréquemment. Par exemple, nous avons soulevé un lien entre la manière de gérer la colère ressentie à l'âge adulte avec le type de relation parentale que le répondant à vécu. Ceux qui ont eu une relation positive avec leur père semblent se contrôler plus aisément et de manière plus constructive alors que ceux dont la relation avec le père est perçue de manière négative semblent avoir plus de difficultés à gérer leur colère. Ce sont les tranches d'âges les plus jeunes qui

disent avoir vécu une relation négative avec le père. Par contre, plusieurs répondants ont confié que la présence d'une personne ayant agi comme manager leader, ou la présence d'un conjoint dont la relation est constructive, a pu apporter une forme de résilience qui les aide à mieux gérer leurs émotions négatives.

Finalement, les managers chinois nous ont dit les objectifs personnels qu'ils souhaitent atteindre pour améliorer leur leadership. Sur le plan affectif, ils disent vouloir être en mesure d'améliorer leur tempérament et de mieux gérer leurs émotions. Sur le plan cognitif, ils souhaitent en apprendre davantage sur les styles de leadership appropriés selon les situations. Sur le plan comportemental, ils veulent pouvoir communiquer de manière plus efficace.

Dans le chapitre VII de la discussion des résultats, nous reprenons l'analyse des résultats du chapitre précédent selon l'approche psychodynamique afin de mieux comprendre et de mieux interpréter la dynamique intrapsychique des managers chinois de notre échantillon, tel que présenté à la Figure 7.2. Comme nous pouvons le voir, notre interprétation des résultats nous amène à positionner, de manière théorique, l'identité managériale de leader et les objectifs managériaux conscients au cœur du Moi et de la personnalité de ces managers.

Outre les éléments identifiés dans le chapitre sur l'analyse des résultats, la Figure 7.2 nous permet de voir visuellement les liens que nous présentons et l'arbitrage qui a lieu entre les angoisses provoquées par les pulsions colériques et les angoisses ressenties par l'éducation reçue et l'image de leader idéal qui est souhaitée par nos répondants. La colère est interprétée comme un signe de faiblesse en Chine et comme un comportement à l'antithèse de ce qui est attendu d'un leader. La peur suscitée par l'incident critique provoque une colère angoissante dont notre répondant tente de gérer les effets à l'aide de mécanismes de défense et de stratégies de *coping*. Le manager chinois qui souhaite exhiber une identité managériale de bon leader est influencé d'une part par l'éducation parentale reçue sur la manière de réagir face à la colère ; d'autre part par les principes inculqués par l'apprentissage des principes de base de la philosophie chinoise. En somme, autant sont-ils influencés par la manière dont leur père a géré sa colère, autant

veulent-ils que leur leadership corresponde au Moi idéal prôné par la philosophie traditionnelle chinoise.

Ce type de Moi idéal semble être accepté et perçu de la même façon par tous. En tant que leaders, ils souhaitent correspondre aux idéaux humanistes de Mencius, aux conseils stratégiques de Sūn Zǐ et aux comportements attendus cités par Confucius. Chez ces trois penseurs, la colère est vu comme un obstacle à la commisération et à la compassion. Elle est aussi perçue comme une menace à l'atteinte des objectifs stratégiques et comme une faiblesse sur le plan du caractère.

Puisque le système d'éducation en Chine enseigne cette philosophie et leur inculque ces principes dès leur plus jeune âge, les managers chinois de notre échantillon ressentent une forme d'angoisse lorsque des pulsions colériques viennent menacer leur image de leader ainsi que l'exercice de leur leadership auprès de leurs subalternes. Les comportements et les pensées notées dans leurs récits puis analysées chez eux ressemblent beaucoup aux mécanismes de défense et aux stratégies de *coping* prévus par les théories reposant sur l'approche psychodynamique.

Tel qu'identifié dans l'analyse des résultats, certains mécanismes et stratégies semblent plus présents que d'autres. Quand on compare leurs actions et leurs pensées avec les définitions théoriques, ce sont les mécanismes de défense de *répression*, de l'*intellectualisation* et de la *commisération* qui dominent largement ; et les stratégies de *coping* de l'*évitement*, de la *minimalisation* et de la *substitution* qui sont les plus fréquentes. Le schéma de la Figure 7.2 est commun et constant d'un individu à l'autre. Seuls les mécanismes et les stratégies présentent quelques variances lorsqu'on cible plus précisément le genre et les tranches d'âges des individus.

En somme, nos managers nous confirment que la gestion de la colère a pour but d'exercer du leadership et leur façon de répondre à nos questions nous indiquent qu'ils le font de manière assez consciente. Par contre, puisque leur leadership repose sur une image de leader amical, aidant et communicatif, l'expression mal gérée de la colère peut mettre en péril cette image, laquelle image est davantage issue d'une introduction des valeurs culturelles chinoises ainsi que des valeurs inculquées par les parents.

Dans la sous-section des contributions de la thèse, nous y présentons les contributions actuelles et futures de la thèse. D'abord, la contribution empirique et originale de cette thèse repose sur la qualité de l'échantillon de recherche, lequel échantillon ne compte que des managers chinois d'expérience. Ensuite, les contributions théoriques viennent confirmer les conclusions ou l'utilité de certaines approches, dont l'utilisation de l'approche psychodynamique en Chine ainsi que la représentation des modèles théoriques sur la gestion des émotions. Certaines études sont contredites par les résultats de cette thèse et d'autres sont bonifiées. Entre autres, à l'aide de la compréhension de la philosophie mencéenne, nous pensons avons découvert un comportement s'apparentant à un nouveau mécanisme : la *commisération*.

Le schéma de la dynamique psychique intérieure est aussi un apport interprétatif intéressant en ajout à l'approche psychodynamique. Ensuite, la contribution méthodologique vient de la manière dont nous utilisons en Chine les entretiens semi-dirigés pour obtenir des résultats tangibles, valides, pertinents et en profondeur pour un sujet dont les informations sont dans la mémoire des individus. Puis, les contributions pratiques viennent de la possibilité d'améliorer et de cibler la formation en leadership en Chine à partir de ce que les répondants ont indiqués vouloir améliorer ainsi que d'améliorer la compréhension des gestionnaires occidentaux concernant leurs relations d'affaires chinois. Nous offrons aussi un portrait plus compréhensif de la gestion des émotions dans un contexte de gestion. Finalement, cette thèse propose diverses avenue et questions de recherche qui permettraient de compléter la compréhension du phénomène, dont par exemple l'utilisation du concept de la dissonance cognitive et ses effets sur la gestion.

Finalement, pour terminer la synthèse des éléments structurels de la thèse, nous présentons dans les annexes diverses informations additionnelles. Nous y retrouvons les définitions théoriques pour les émotions de base ainsi que pour les mécanismes de défense. Nous y présentons également la grille générale de questions ainsi que la stratégie détaillée pour les organiser dans un cadre semi-dirigé. Suite à la méthode d'anonymisation des données, nous décrivons les approches concernant les calculs statistiques de données qualitatives dont les indices, pour la fréquence relative de

certaines données, et les tests d'ajustement, pour évaluer les liens potentiels entre diverses variables. À la suite de ce chapitre sur la conclusion, les sources bibliographiques présentées sont nombreuses et reflètent l'étendue des connaissances qui ont été mobilisées pour bien comprendre les domaines et les sujets impliqués tout en permettant l'intégration de nouvelles notions qui sont apparues de par la nature interprétative de la thèse.

## ***8.2 LES APPRENTISSAGES PERSONNELS***

En cinématographie, en télévision ou au théâtre, il arrive que le réalisateur utilise une technique faisant en sorte que l'acteur parle au public pendant la séquence d'un film. Cela s'appelle « briser le quatrième mur ». Ce « quatrième mur » est le mur imaginaire séparant les spectateurs du film. Dans les différents manuels donnant des conseils pour la rédaction d'une thèse, on incite les auteurs à s'adresser au lecteur sous une forme neutre et impersonnelle afin de garder une forme de distance. Ce conseil a été suivi pour l'ensemble de cette thèse. Cependant, pour conclure et pour discuter des apprentissages personnels qu'elle a apportés, j'ai décidé de briser ce quatrième mur afin de pouvoir en parler plus librement.

Lorsque j'ai entrepris mon retour aux études, je souhaitais ardemment pouvoir en apprendre davantage sur le métier de chercheur et y développer une expertise afin de poursuivre ma passion pour l'enseignement et la découverte de nouveaux liens et concepts à enseigner. Pour moi, cette thèse apporte de nombreux gains sur le plan personnel, d'autant plus que « le sujet de la Chine » est un sujet que je vis au quotidien à la maison. Puisque j'aime aussi le domaine de la gestion, il devenait naturel, au fil du temps, de développer une thèse et une expertise de recherche en gestion portant sur la culture chinoise.

Me comprendre et comprendre les autres a toujours été pour moi mon plus grand motif de curiosité, surtout quand il est question d'influence et de leadership. Élaborer et écrire une thèse sur ce sujet en utilisant une approche théorique qui me convenait et que

j'appréciais était primordial pour conserver la motivation nécessaire pour compléter le travail. Mon intérêt particulier pour la psychodynamique m'a aussi incité à vouloir démontrer qu'il était possible d'utiliser cette approche dans le cadre d'une culture qui n'y est pas habituée. Je voulais aussi m'ouvrir un créneau de recherche en gestion dans un pays qui est maintenant important, sinon majeur, sur le plan des affaires internationales.

Un jour, on m'a conseillé d'être moi-même tout en tentant de faire différemment des autres pour me démarquer, sans toutefois totalement me marginaliser. Si faire la découverte de la Chine est dans les grandes tendances actuelles, l'utilisation d'une approche différente que j'aime tout en me consacrant à un sujet qui me touche personnellement me permettait de suivre ces précieux conseils. J'ai eu beaucoup de plaisir à faire cette thèse fort stimulante.

### *Les gains obtenus*

Je pense avoir atteint l'objectif de non seulement apporter une contribution empirique intéressante aux connaissances, mais aussi d'intégrer un volet pratique qui peut aider concrètement les gens à comprendre un phénomène qui suscite souvent une d'ambiguïté, un inconfort ou de l'incompréhension. Bien que plusieurs personnes fassent du commerce avec la Chine, il n'est pas donné à tout le monde d'avoir la chance de vivre en symbiose avec la culture ni de pouvoir construire aisément des ponts autres que ceux généralement établis lors d'échanges commerciaux ou d'expériences touristiques. Bien que la culture chinoise fasse partie de ma vie quotidienne, j'en ai appris beaucoup sur moi-même en faisant cette thèse.

Par exemple, j'ai appris de toujours garder en tête mes objectifs de façon claire car la connaissance de ceux-ci aide à mieux gérer les émotions négatives qui peuvent devenir un obstacle à l'influence que je peux avoir sur les autres. J'ai appris également que j'étais en mesure de faire parler les gens d'une autre culture et que j'étais plus ouvert aux autres que je le pensais. Mon approche m'a permis d'obtenir des confidences par rapport à l'impact de leurs émotions sur leur vie personnelle, leur passé et la manière de gérer les gens pour les influencer. Cette compétence dans le domaine de la recherche va

m’être très utile dans une carrière académique axée sur l’avancement des connaissances dans le domaine du leadership vu sous le point de vue des gestionnaires.

Puis, j’ai appris à garder pour moi un peu plus de choses dans un contexte professionnel. J’ai grandi dans un milieu qui favorisait l’expression de soi et de ses émotions ; et que l’on gère comme on est. J’avais toujours pensé que les gens préféraient la franchise et l’authenticité. D’ailleurs, mon mémoire de maîtrise sur le leadership des femmes m’avait appris comment les femmes leaders que j’avais alors interviewées m’avaient confirmé l’importance de l’authenticité sur leur leadership.

Par contre, sans pour autant travestir ma pensée ou masquer ma personne outre mesure, le contact avec la culture d’affaires chinoise m’a amené à comprendre que toute vérité n’est pas bonne à dire et qu’il y a des formes subtiles d’expressions de la colère qui peuvent garder des séquelles permanentes dans une relation même si on ne pensait pas mal faire lors des événements. Je retiens d’eux, entre autres, que si on gère comme on est, on a du leadership quand on gère aussi comment les autres sont. Si je savais cet aspect de manière générale, la culture chinoise en gestion m’a donné une perspective et un éventail plus large d’aspects et de facteurs pouvant avoir des effets négatifs sur mon influence sur les autres. Sans m’avoir complètement changé, cette recherche m’a tout de même influencé à modifier mes comportements et à m’améliorer en comprenant mieux ces aspects et ces facteurs.

Je crois que les conclusions de cette thèse pourront bénéficier à d’autres soucieux de développer des liens plus profonds et durables avec leurs partenaires d’affaires de l’empire du milieu. Les conclusions proposées apportent, à mon avis, une contribution utile à l’enseignement et à la consultation parce que je trouve essentiel que les recherches en gestion se doivent d’offrir un potentiel pédagogique adaptable sur le plan pratique. Ces conclusions me sont utiles pour apporter un point de vue différent quand j’enseigne. J’ai tenté de rendre mes conclusions générales et mes schémas visuellement « parlants » afin de comprendre le phénomène tout en ayant une perspective et une approche quelque peu différentes des autres.

### *Les difficultés rencontrées*

En Chine, être un bon leader, c'est aussi prendre son temps. Lorsqu'on fait une recherche qualitative, les données ne s'obtiennent pas rapidement quand vient le temps de faire une recherche sur les pratiques managériales et sur les pensées des gens issus de la culture chinoise. Il faut développer ses techniques d'entretien et ses méthodes de questionnement pour les amener à y participer. Il faut aussi prendre le temps de les connaître dans un contexte moins formel et, surtout, leur laisser le temps de nous connaître afin d'obtenir leur confiance.

L'adaptation au milieu n'a pas toujours été facile. Il y a parfois de petits problèmes de santé qui surviennent lorsqu'on vit dans un environnement nouveau. Il y a aussi l'équilibre émotionnel à gérer quand on est loin de sa famille et que celle-ci s'ennuie également. Faire une recherche sur le terrain qui demande de vivre à l'étranger pour une certaine période de temps demande de faire des sacrifices qui ne sont pas toujours exempts de petits conflits. Il faut non seulement apprendre à conjuguer avec cela, mais il faut aussi apprendre à bien agir avec transparence pour que toutes les personnes affectées par cette distance puissent s'adapter convenablement à la situation. J'ai pu bénéficier à cet égard d'un support indéfectible. Mais je suis conscient que là aussi, ce n'est pas quelque chose d'acquis pour tout le monde.

Une autre difficulté rencontrée fut par rapport à la gestion de la somme d'information accumulée. Dans une recherche faite sur plusieurs mois et lors de plusieurs rencontres, il est facile de se perdre dans toutes les ramifications et les tangentes possibles que peut prendre la recherche. Surtout lorsqu'on rencontre autant de managers et de leaders de qualité. Le caractère « original » de cette thèse ne fut donc pas toujours facile à gérer. D'une part sur le terrain, avec les nombreuses rencontres sur plusieurs mois ; d'autre part lors de la gestion et de l'analyse des données, ce qui forçait à faire des choix par rapport à la quantité et à la qualité des informations collectées. Il est facile de tomber dans la tentation de tout analyser, ce qui peut faire étirer considérablement les délais de remise de la thèse.

De plus, le volet de l'analyse offre un autre défi de taille sur le plan intellectuel : le développement d'une approche prudente par rapport aux outils interprétatifs. En effet, il faut toujours se rappeler qu'on ne peut tout vérifier lorsqu'on fait une recherche qualitative qui utilise des approches et des théories interprétatives. Il faut constamment se rappeler que les conclusions doivent présenter un caractère prudent visant plus la compréhension que l'explication du phénomène. Cela limite la créativité et les liens potentiels que le chercheur peut et aimerait faire, mais cette limitation est saine puisqu'elle permet de conserver une crédibilité essentielle pour procéder à la diffusion des résultats.

#### *Les recommandations personnelles proposées par rapport à la recherche*

Une première recommandation est de faire des efforts pour parler la langue maternelle des personnes qui nous accueillent. Partout dans le monde où j'ai voyagé, j'ai pu constater que les gens respectent beaucoup ceux qui font l'effort de parler la langue de l'endroit visité. Être un bon hôte, c'est savoir recevoir avec hospitalité. Être un bon invité, c'est savoir se faire accueillir en respectant la langue, les us et les coutumes des hôtes. C'est là le gage d'une belle harmonie qui permet une adaptation mutuelle entre les personnes impliquées.

Une seconde recommandation est de ne pas hésiter à habiter sur place et à participer à la vie sociale des personnes locales en évitant particulièrement de se réfugier auprès d'autres étrangers. Cette façon de faire m'a été très profitable et m'a toujours permis de bien m'intégrer avec le milieu. Et, surtout, de vivre des expériences originales. Je suggère, comme bien d'autres avant moi, de faire une recherche qualitative en gestion comme le ferait un anthropologue de la vieille école. Et de faire des entrevues comme le ferait un ami confident.

Une troisième recommandation vient d'une recommandation précieuse qui m'a été faite par Mme Kisfalvi et qui a bien sûr fonctionné : la rédaction d'un journal de bord personnel. La prise de notes sur ses impressions et ses états d'âmes est un exercice essentiel pour accompagner l'analyse des textes, laquelle est subjective et porte sur des entrevues qui ont aussi été subjectives. Le journal de bord personnel permet de retracer

certaines informations non verbales ou de comprendre la dynamique d'un entretien, ce qui ne peut pas être contextualisé seulement en lisant un *verbatim*. Cela donne effectivement de la profondeur à tout le processus de recherche et j'ai bénéficié de cette pratique.

Une quatrième recommandation est de ne pas hésiter à coder les textes dans les deux langues. En effet, lors de la thèse, les entretiens se sont déroulés en anglais, pour l'intervieweur, mais le répondant pouvait répondre en anglais ou en mandarin ou les deux, selon ses capacités. Je recommande donc, si possible, de faire un codage pour les mots précis utilisés dans chaque langue. Cette méthode rapporte des dividendes quand ces deux langues sont impliquées dans le processus de collecte de données, que ce soit avec l'aide ou non d'un traducteur. Par exemple, il fut très utile de demander à la personne de fournir le mot dans sa langue maternelle, quitte à traduire ce mot plus tard lors de la transcription du *verbatim*. Cela apporte beaucoup plus de précision que la simple traduction des textes puisque c'est le sujet lui-même qui peut préciser la nature et le sens du mot qu'il utilise et qu'il interprète par lui-même.

Enfin, je recommande fortement d'entretenir le réseau de contact de manière active sur le long terme. Autant pour être en mesure de préciser certaines informations que pour garder un lien pour des recherches ultérieures ou un échantillonage qui pourrait s'élargir grâce à ce réseau. Cet entretien des contacts est la clé de la technique de l'effet boule de neige. Surtout en Chine, où cette boule de neige peut fondre très rapidement quand on n'en prend pas soin...

### *Une dernière réflexion*

Cette thèse m'a donné l'opportunité de vivre une expérience exceptionnelle par la rencontre de gens d'exception. Elle m'a aussi permis de développer une expertise de recherche originale. Je l'ai entreprise avec la conviction humble et sincère d'aider à comprendre une culture qui semble différente, mais qui nous ressemble aussi sur plusieurs aspects. Pour bien le faire, il suffit d'observer les comportements des autres et de laisser la chance à chacun de gérer ses émotions selon ce qui le préoccupe. L'influence et le leadership n'en sont que plus constructifs. Il faut briser le quatrième

mur culturel en affaires et s'adresser directement aux gens. En posant des questions courtes et simples, puis en écoutant avec intérêt et attention.

Pour une personne d'origine chinoise, un leader, c'est un ami. Il faut voir dans la gestion de leurs émotions une façon bien à eux de conserver un lien durable avec nous lorsqu'ils nous rencontrent, malgré les émotions parfois négatives que peuvent susciter, d'un côté comme de l'autre, les comportements faits par chacun. Faire des affaires, gérer les autres et exercer du leadership peut amener beaucoup de succès. Cela peut aussi mener à des échecs, à des obstacles ou à des frustrations qui peuvent parfois susciter de la colère. Toutefois, rien ne sert de trop se fâcher car dans la vie, comme en affaires, j'ai toujours dit que la chance nous sourit quand on la fait rire.

Jean Sébastien Goulet  
Mars 2017

# LES SOURCES DOCUMENTAIRES

## BIBLIOGRAPHIE

- Abraham, R. (1997c). The relationship of vertical and horizontal individualism and collectivism to entrepreneurship. *Leadership and Organization Development Journal*, 18(5), 236-243.
- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations : a conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership et Organization Development Journal*, 19(3), 137-146.
- Adler, A. (1927). *Understanding human nature*. New York, NY : Greenburg.
- Adler, R., Rosen, B., et Silverstein, E. (1998). Emotions in negotiation : How to manage fear and anger. *Negotiation Journal*, 14, 161-179.
- Ahadi, S.A., Rothbart, M.K., et Ye, R. (1993). Children's temperament in the US and China: similarities and differences. *European Journal of Personality*, 7, 359-377.
- Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques. *Santé mentale au Québec*, 29(1), 243-260.
- Allard-Poesi, F. (1996). *Cartes cognitives : pour ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain*. Papier présenté à la 5e Conférence internationale de management stratégique, AIMS, Lille.
- Allard-Poesi, F. (1997). *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints* (Thèse de doctorat de sciences de gestion). Université Paris IX-Dauphine.
- Allcorn, S., et Stein, H. F. (2016). Storytelling : An Approach to Knowing Organisations and Their People. *Organisational and Social Dynamics*, 16(1), 19-38, 174, 177.
- Alter, N. (2006). *Sociologie du monde du travail*. Paris : PUF.
- Alvesson, M. (1990). Organization: From Substance to Image. *Organization Studies*, n°11, 373-394.
- Alvesson, M. (1994). Talking in organizations: Managing identity and impressions in an advertising agency. *Organization Studies*, 15(4), 535-563.
- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, And Localists : A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *Academy of Management Review*, 28(1), 13-33.
- Alvesson, M. (2008). The Future of Critical Management Studies. Dans D. Barry et H. Hansen (dir.). *The Sage Handbook of New Approaches to Organization Studies* (p. 11-30). London : Sage.
- Alvesson, M., et Karreman, D. (2001). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125-1149.
- Alvesson, M., et Skoldberg, K. (2000). *Reflexive methodology*. London : Sage.
- Alvesson, M., et Willmott, H. (2002). Producing the appropriate individual: Identity regulation as organizational control. *Journal of Management Studies*, 39, 619-644.
- Ames, R.T. (1993). *Sun-Tzu, The Art of Wardare : The First English Translation Incorporating the Recently Discovered Yin-Ch'üeh-shan Texts*, New York, NY : Balantine Books.
- Anderson, E.H., et Spencer, M.H. (2002). Cognitive representations of AIDS: a phenomenological study. *Qualitative Health Research*, 12(10), 1338-52.
- Anderson, N. (1981). *Foundations of Information Integration Theory*. Boston, MA : Academic Press.

- Andreani, J.-C., et Conchon, F. (2001). *Les Études Qualitatives en Marketing*, Cahier de recherche ESCP-EAP, n° 01-150.
- Andreani, J.-C., et Conchon, F. (2003). *Les Méthodes d'évaluation de la Validité des Enquêtes Qualitatives en Marketing*, Congrès des Tendances du Marketing, Novembre 2003, Repéré à: <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing>
- Anh, T.S. (2008). *An Exploratory Study on Leadership Styles of Asianamerican Corporate Managers* (Thèse de doctorat). Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology.
- Anthony, E. (2008). Cluster profiles of youths living in urban poverty: Factors affecting risk and resilience. *Social Work Research*, 32, 6-16.
- Aristote (-385). *Éthique à Nicomaque*, II. 1109a27.
- Ashkanasy, N.M., et Härtel, C.E. (2000). *Emotions in the workplace: Research, theory and practice*. Westport, CT : Quorum Books/Greenwood Publishing Group, Inc.
- Ashkanasy, N.M., et Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. Dans N. M. Ashkanasy, et C. E. Härtel (dir.). *Emotions in the workplace: Research, theory and practice* (p. 221-235). Westport, CT : Quorum Books/Greenwood Publishing Group, Inc.
- Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E., et Zerbe, W. (2000). *Emotion in the workplace: Research, theory, and practice*. Westport, CT : Quorum Books.
- Atkinson, P. (1992). *Understanding ethnographics texts* (Qualitative Research Methods Series, Vol. 25). Newbury Park, CA : Sage.
- Auerbach, C.F., et Silverstein, L.B. (2003). *Qualitative Data : An Introduction to Coding and Analysis*. New York, NY : New York University Press.
- Avenier, M.-J., et Thomas, C. (2012). À quoi sert l'épistémologue dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité. *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), 13-27.
- Averill, J. A. (1982). *Anger and aggression*. New York, NY : Springer-Verlag.
- Averill, J. A. (1993). Putting the social in social cognition, with special reference to emotion. Dans R. S. Wyer, et T. K. Srull (dir.). *Perspectives on anger and emotion: Advances in social cognition* (Vol. VI, p. 47-56). Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Ayduk, O., Mischel, W., et Downey, G. (2002). Attentional mechanisms linking rejection to hostile reactivity: The role of "hot" versus "cool" focus. *Psychological Science*, 13, 443-448.
- Bachmann, S., Resk, F., et Mundt, C. (2003). Psychological treatments for psychosis : History and overview. *The Journal of the American Academy of Psychoanalysis and Dynamic Psychiatry*, 31, 155-176.
- Badot, O. (2000). *Le recours à la méthode ethnographique dans l'étude de la fonction d'une entreprise de distribution, le cas McDonald's*, Actes de la 5ème journée de recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon, 7-28.
- Baker, B.L., McIntyre, L.L., Blacher, J., Crnic, K., Edelbrock, C., et Low, C. (2003). Preschool children with and without developmental delay: Behavioral problems and parenting stress over time. *Journal of Intellectual Disability Research*, 47(5), 217-230.
- Balazs, E. (1988). *La bureaucratie céleste. Recherches sur l'économie et la société de la Chine traditionnelle*. Paris : Gallimard.
- Ballstaedt, S.-P., Mandl, H., Schnotz, W., et Tergan, S.-O. (1981). *Texte verstehen, Texte gestalten*. Munich : Urban et Schwarzenberg.
- Bàlon, D. G. (2003). *Asian Pacific American leadership development. Leadership Insights and*

- Applications Series #14.* College Park, MD: National Clearinghouse for Leadership Programs.
- Balon, D. G., et Toya, G. J. (2003, Mai). *Asian Pacific Americans, leadership development, and social change: Effectively serving students on collège campuses.* Communication présentée à la convention annuelle de la National Conference of Race and Ethnicity in Higher Education, San Francisco, CA.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu.* Paris : PUF.
- Bargh, J.A., Gollwitzer, P.M., Lee-Chai, A., Barndollar, K., et Trötschel, R. (2001). The automated will: Nonconscious activation and pursuit of behavioral goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1014-1027
- Barron, J.W., Eagle, M.N. et Wolitzsk, D.L. (1998). *Interface of psychoanalysis and psychology.* Washington D.C. : American Psychological Association.
- Barry, B.M. (2001). *Culture and Equality: An Egalitarian Critique of Multiculturalism.* Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Barry, D., et Hansen, H. (2008). *The Sage Handbook of New Approaches to Organization Studies.* London : Sage.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership performance beyond expectations.* New York, NY : Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass et Stodgill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3ième éd.). New York, NY : The Free Press.
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-26.
- Bass, B.M., et Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. Dans M. Chemers et R. Ayman (dir.). *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (p. 49-80). San Diego, CA: Academic Press, Inc.
- Bass, B.M., et Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership : Theory, Research, et Managerial Applications*, New York, NY : Free Press.
- Bassili, J.N. (1989). *On-Line Cognition in Person Perception.* Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Bastrø, L., Neeleman J., Hadders-Algra, M. (2003). The neurology of learning and behavioural problems in pre adolescent children. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 108, 92-100.
- Bauer, N. (2004). In China, Project Management Can Equate to Persona. *PM Network*, 52-58.
- Baumeister, R.F., Dale K., et Sommer, K.L. (1998). Freudian defense mechanisms and empirical findings in modern social psychology : Reaction formation, projection, displacement, undoing, isolation, sublimation, and denial. *Journal of Personality*, 66, 1081-1124.
- Begley, T. M. (1994). Expressed and suppressed anger as predictors of health complaints. *Journal of Organizational Behavior*, 15(6), 503-516.
- Bellak, L. et Small, L. (1965). *Emergency psychotherapy and brief psychotherapy.* New York, NY : Grune et Stratton.
- Berglas, S. (2010). Anger Mismanagement. *Leadership Excellence*, 27(12), 5-6.
- Berkowitz, L. (1989). Frustration-aggression hypothesis : Examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, 106, 59-73.
- Berkowitz, L. (1993a). *Aggression : Its Causes, Consequences, and Control.* New York, NY : McGraw-Hill.
- Berkowitz, L. (1993b). Toward a general theory of anger and emotional aggression : implications of the cognitive-neoassociationistic perspective for the analysis of anger and other emotions. Dans R.S.

- Wyer Jr., et T.K. Srull (dir.). *Perspectives on Anger and Emotion : Advances in Social Cognition* (Vol. VI, p. 1-46). Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Berkowitz, L. (1993c). Pain and aggression : some findings and implications. *Motivation and Emotion*, 17, 277-293.
- Berkowitz, L. (1999). Anger. Dans T. Dalgleish, et M.J. Power (dir.). *Handbook of Cognition and Emotion*, (p. 411-428). New York, NY : John Wiley et Sons.
- Berkowitz, L., Cochran, S., et Embree, M. (1981). Physical pain and the goal of aversively stimulated aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 687-700.
- Berman, E., Shamsul Haque, M. (ed.) *Asian Leadership in Policy and Governance (Public Policy and Governance, Volume 24, p. 2130231)* Emerald Group Publishing Limited.
- Bielefeld, B., Rusch, L.-P. (2006). *Building Projects in China*. Basel : Birkhäuser.
- Billings, A.G., et Moos, R.H. (1981). The role of coping responses and social resources in attenuating the stress of life events. *Journal of Behavioral Medicine*, 4(2), 133-157.
- Birdwhistell, J.D. (2012). *Mencius and Masculinities : Dynamics of Power, Morality, and Maternal Thinking*. Albany, NY : Suny Press.
- Blumberg, S. H., et Izard, C.E. (1986). Discriminating patterns of emotions in 10- and 11-year-old children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 852-857.
- Boisot, M., et Liang, X.G. (1992). The nature of managerial work in the Chinese enterprise reforms: A study of six directors. *Organization Studies*, 13(2), 161-84.
- Boje, D.M. (1991). The story-telling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36, 106-128.
- Boje, D.M. (2000) Theatrics of Leadership Model. Repéré à [http://business.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/leader\\_model\\_boje.htm](http://business.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/leader_model_boje.htm)
- Boje, D.M. (2001a). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London : Sage.
- Boje, D.M. (2002, juillet). *Critical Dramaturgical Analysis of Enron Antenarratives and Metatheatre*. Présentation plénière à la 5th International Conference on Organizational Discourse: From Micro-Utterances to Macro-, London.
- Boje, D.M. (2007c). Globalization Antenarratives. Dans A. Mills, J.C. Helms-Mills, et C. Forshaw (dir.). *Organizational Behavior in a Global Context* (p. 505-549). Toronto, Ontario : Garamond Press.
- Boje, D.M. (2008a). *Storytelling Organizations*. London : Sage.
- Bollas, C. (2013). *China on the Mind*. London : Routledge.
- Bollinger, D., et Hofstede, G.H. (1992). *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Bond, M.H. (1986). *The psychology of Chinese people*. New York, NY : Oxford University Press.
- Bond, M.H., et Hwang, K.K. (1986). The social Psychology of Chinese people. Dans M.H. Bond (dir.). *The psychology of Chinese people* (p. 213-266). New York, NY : Oxford University Press.
- Bond, M.H., et Wang, S. (1983). China : Aggressive behavior and the problem of maintaining order and harmony. Dans A.P. Goldstein, et M.H. Segall (dir.). *Aggression in global perspective* (p. 58-74). New York, NY : Pergamon Press.
- Bono, J.E., et Illies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17, 317-334.

- Booth-Kewley, S., et Friedman, H.S. (1987). Psychological predictors of heart disease: A quantitative review. *Psychological Bulletin*, 101, 434-362.
- Booth, J., et Mann, S. (2005). The experience of workplace anger. *Leadership et Organization Development Journal*, 26(4), 250-262.
- Bowers, K.S. (1973). Situationism in psychology : An analysis and a critique. *Psychological Review*, 80, 307-336.
- Brannon, L., et Feist, J. (2009). *Health Psychology: An Introduction to Behavior and Health: An Introduction to Behavior and Health* (7th ed.). Belmont, CA : Wadsworth Cengage Learning.
- Breuer, J., et Freud, S. (1895/1957), Studies on Hysteria. Dans J. Strachey (dir.). *Basic Books*. New York, NY.
- Brew, F.P., et Cairns, D.R. (2004). Styles of Managing Interpersonal Workplace Conflict in Status and Face Concern : A Study with Anglos and Chinese. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 27-56.
- Brief, A.P., et Weiss, H.M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brotheridge, C. (2006). The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands. *Psicothema*, 18, 139-144.
- Brown, A.D., et Starkey, K. (2000). Organizational Identity and Organizational Learning: A Psychodynamic Perspective. *Academy of Management Review*, 25(1), 102-120.
- Brown, K. (2015). The Role of Leadership in Political and Economic Transition in China. Dans Evan Berman, M. Shamsul Haque (ed.) *Asian Leadership in Policy and Governance (Public Policy and Governance, Volume 24, p. 2130231)* Emerald Group Publishing Limited.
- Bruchon-Schweitzer, M., et Quintard, B. (2001). *Personnalité et maladies: stress, coping et ajustement*. Paris: Dunod.
- Bruursema, K. (2004). *Leadership Style and the Link with Counterproductive Work Behavior (cwb): An Investigation Using the Job-Stress/cwb Model*. Tampa, FL : University of South Florida.
- Burns, C.S., et Bossaller, J. (2012). Communication overload: a phenomenological inquiry into academic reference librarianship. *Journal of Documentation*, 68(5), 597-617.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*. New York, NY : Harper Torchbooks.
- Burnes, B., et James, H. (1995). Culture, cognitive dissonance and the management of change. *International Journal of Operations et Production Management*, 15(8), 14-33.
- Burrell, G., et Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London and Exeter, NH : Heinemann.
- Cai, C. (2008). *Women's participation as leaders in the transformation of the Chinese medias : a case study of Guangzhou City*. Thèse de doctorat. Université du Maryland.
- Callahan, S., et Chabrol, H. (2004). Relations entre défense et coping : étude du Defense Style Questionnaire et du Brief COPE dans un échantillon non clinique d'adultes jeunes. *L'Encéphale*, 30(1), 92-93.
- Camras, L. A. (1992). Expressive development and basic emotions. *Cognition and Emotion*, 6, 269–283.
- Carcassonne, M., et Gladys, M. (2006). Langage, travail et organisation. Dans N. Alter (dir.). *Sociologie du monde du travail* (p.209-225). Paris : PUF.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1995a). *Corps et âme : psychopathologie du travail infirmier* (2<sup>ième</sup> éd. augmentée), Montréal : Liber.

- Carroll, B., et Levy, L. (2008). Defaulting to Management: Leadership Defined By What It Is Not. *Organization*, 15(1), 75-96.
- Carroll, B., et Levy, L. (2010). Leadership Development as Identity Construction. *Management Communication Quarterly*, 24, 211-231
- Carstensen, L.L. (2006). The influence of a sense of time on human development. *Science*, 312(5782), 1913-1915.
- Carver, C.S., et Connor-Smith, J. (2010). Personality and Coping. *Annual Review of Psychology*, 61, 679-704.
- Casimir, G., et Li, Z. (2005). Combinative aspects of leadership style: A comparison of Australian and Chinese followers. *Journal of Asian Business et Management*, 4, 271-291.
- Cassell, C., et Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage Publications.
- Chabrol, H. (2005). Les mécanismes de défense. *Recherche en soins infirmiers*, 3(82), 31-42.
- Chabrol, H., et Callahan, S. (2004). *Mécanismes de défense et coping*. Paris : Dunod.
- Chabrol, H., et Callahan, S. (2013). *Mécanismes de défense et coping* (2ième éd.). Paris : Dunod.
- Chalmers, A.F. (1987). *Qu'est-ce que la Science ?*. Paris : Éditions la Découverte.
- Chan, A.K.-L. (2002). *Mencius : Contexts and Interpretations*. Honolulu : University of Hawaii Press.
- Chan, A., et Tan, S-H. (2004). *Piety in Chinese Thought and History*. London : Routledge.
- Chaney, D. (2010). L'apport des cartes cognitives à l'analyse des représentations mentales. *Recherche et Applications en Marketing*, 25(2), 93-115.
- Chase, L. (2000). *Gender role conflict and the level of physical violence: a study of physically abusive men* (Thèse de doctorat). Catholic University of America, Washington, DC. Dans *Dissertation Abstracts International*, 61, 2465.
- Chell, E. (2004). Critical Incident Technique. Dans C. Cassell, et G. Symon (dir.). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (p. 45-60). London: Sage Publications.
- Chemtob, C.M., Novaco, R.W., Hamada, R.S., Gross, D.M., et Smith, G. (1997). Anger regulation deficits in combat-related posttraumatic stress disorder. *Journal of Traumatic Stress*, 10(1), 17-35.
- Chen, C. C., et Lee, Y-T. (2008). *Leadership and management in China: Philosophies, theories and practices*. Cambridge, CA : Cambridge University Press.
- Chen, G.M. (2001). Towards transcultural understanding: A harmony theory of Chinese communication. Dans V. H. Milhouse, M. K. Asante, et P. O. Nwosu (dir.). *Transculture: Interdisciplinary perspectives on cross-cultural relations* (p. 55-70). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen, G.M., et Chung, J. (1994). The impact of Confucianism on organizational communication. *Communication Quarterly*, 42(2), 93-105.
- Chen, G.M., et Starosta, W.J. (1997). Chinese Conflict Management and Resolution: Overview and Implications. *Intercultural Communication Studies*, 7(1), 1-16.
- Chen, M. (1995). *Asian Management System : Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*. London : International Thomson Business Press.
- Chen, M.J., et Miller, D. (2010). West Meets East: Toward an Ambicultural Approach to Management. *Academy of Management Perspectives*, 24, 17-24.
- Chen, P. (2010). A Cognitive Study of “Anger” Metaphors in English and Chinese Idioms. *Asian Social Science*, 6(8).

- Chen, P., et Partington, D. (2004). An interpretive comparison of Chinese and Western conceptions of relationships in construction project management work. *International journal of Project Management*, n° 22, 397-406.
- Chen, X. (2002). *Occidentalism : A Theory of Counter Discourse in Post-Mao China*. Lanham, MD : Rowman et Littlefield Publishers.
- Cheng, A. (2002). *Histoire le la pensée chinoise*. Paris : Seuil.
- Cheng, B.-S., Lin, Y.-C., et Chou, C.-F. (2009a). Chinese organizational behavior studies in the age of globalization. *Taiwan Journal of East Asian Studies*, 6(2), 131-161.
- Cheng, B.-S., Wang, A.-C., et Huang, M.-P. (2009b). The road more popular versus the road less travelled: an 'insider's' perspective of advancing Chinese management research. *Management and Organization Review*, 5(1), 91-105.
- Cheng, H.I. (2008). Culturing Interface: Identity, Communication, and Chinese Transnationalism. *Critical Intercultural Communication Studies*, New York, NY : Peter Lang Publishing.
- Cherulnik, P. D., Donley, K.A., Wiewel, T.S.R., et Miller, S.R. (2001). Charisma is contagious: The effect of leaders "charisma on obeservers" affect. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 2149-2159.
- Cheung C.-K., et Chan, A.C.-F. (2008). Benefits of Hong Kong Chinese CEOs' Confucian and Daoist leadership styles. *Leadership et Organization Development Journal*, 29, 474-503.
- Chi-Ching, E.Y. (1998). Social-cultural context of perceptions and approaches to conflict: The case for Singapore. Dans K. Leung, et D. Tjosvold (dir.). *Conflict management in the Asia Pacific: Assumptions and approaches in diverse cultures* (p. 123-145). Singapore : Wiley.
- Chhokar, J., Brodbeck, F., et House, R. (2007). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. London : Taylor and Francis.
- Chou, L.-F., et Cheng, B.-S. (2006, juin). *Does Globalization Matter: The Change of Power Distance and Its Effects on Authoritarian Leadership in Chinese Organizations*. Communication présentée à la Globalization and Development in Chinese Economic Region Conference. Taipei, République de Chine.
- Christianson, S.-Å., et Engelberg, E. (1999). Organization of Emotional Memories. Dans T. Dalgleish, et M.J. Power (dir). *Handbook of Cognition and Emotion* (p. 211-227). New York, NY : John Wiley et Sons.
- Chu, G.C., et Ju, Y. (1993). *The Great Wall in Ruins*. New York, NY : State University of New York Press.
- Cicchetti, D. (1990). *Development and psychopathology* (2). San Diego, CA : Academic Press.
- Cicchetti, D. (1990). Perspectives on the interface between normal and atypical development. Dans D. Cicchetti (dir.). *Development and psychopathology* (2, p. 329-333). San Diego, CA : Academic Press.
- Cicchetti D., et Cohen, D.J. (1995). *Developmental psychopathology: Risk disorder, and adaptation* (vol. 2). New York, NY: Wiley.
- Cicchetti, D., et Sroufe, L.A. (1978). An organizational view of affect: Illustrations from the study of Down's Syndrome infants. Dans M. Lewis, et L. Rosenblum (éds). *The development of affect* (p. 309-350), New York, NY: Plenum.
- Clegg, S. (2003). Guest editor's introduction to special forum: Constituting management in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(3), 299-307.
- Clegg, S., Hardy, C., et Nord, W. (1999). *Studying organizations*. London : Sage.

- Clore, G.L., et Ortony, A. (2008). Appraisal Theories : How Cognition Shapes Affect into Emotion. Dans M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, et L. Feldman Barrett (dir.). *Handbook of emotions* (3ième éd., p. 628-642). New York, NY : The Guilford Press.
- Coffey, A., et Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Cohen, F., et Lazarus, R.S. (1979). Coping with the stresses of illness. Dans G.C. Stone, F. Cohen, N E. Adler, et Associates (dir.). *Health Psychology - A Handbook: Theories, Applications, and Challenges of a Psychological Approach to the Health Care System* (p. 217-254). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Cohen, F., et Lazarus, R. S. (1983). Coping and adaptation in health and illness. Dans D, Mechanic (ED.). *Handbook of health, health care, and the health professions*. New York, NY: Free Press.
- Coleman, P.T., Goldman, J.S., et Kugler, K. (2009). Emotional intractability : Gender, anger, aggression and rumination in conflict. *International Journal of Conflict Management*, 20(2), 113-131.
- Conchon, F., et Andreani, J.-C. (2003). *Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing*. Repéré à: [http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2005\\_cp/Materiali/Paper/Fr/ANDREANI\\_CONCHON.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2005_cp/Materiali/Paper/Fr/ANDREANI_CONCHON.pdf)
- Confucius (1983). *The analects*. Traduit par A. Waley (Traduction tirée des écrits de 500 av.J-C.). New York, NY : Vintage Books.
- Conger, J.A., et Kanungo, R.N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439–452.
- Conger, J.A., et Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Conte, H.R., et Plutchik, R. (1995). *Ego Defenses : theory and measurements*. New York, NY : John Wiley et Sons Inc.
- Cooper, S.H. (1998). The empirical study of defensive processes : A review. Dans J.W. Barron, M.N. Eagle, et D.L. Wolitzsky (dir.). *Interface of psychoanalysis and psychology* (p. 327-346). Washington D.C. : American Psychological Association.
- Crabtree, B.E., et Miller, W.L. (1992). *Doing qualitative research* (Research Methods for Primary Care Series, Vol. 3). Newbury, CA: Sage.
- Cramer, P. (1991b). *The development of defense mechanisms: Theory, research, and assessment*. New York, NY : Springer-Verlag.
- Cramer, P. (1998a). Coping and defense mechanisms : What's the difference?. *Journal of Personality*, 66(6), 919-946.
- Cramer, P. (2000). Defense Mechanisms in Psychology Today. *American Psychologist Association*, 55(6), 637-646.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry et Research Design: Choosing among Five Approaches* (2<sup>ième</sup> éd.), Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3<sup>ième</sup> éd.), Los Angeles, CA : Sage Publications.
- Cummings, L.L., et Staw, B.M. (1989). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich : JAI Press.
- Curseu, P.L., Boros, S., et Oerlemans, L.A.G. (2012). Task and relationship conflict in short-term and long-term groups: The critical role of emotion regulation. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 97-107.
- Dalgleish, T. et Power, M.J. (1999). *Handbook of Cognition and Emotion*. New York, NY : John Wiley et Sons.

- Damasio, A. (1994). *L'erreur de Descartes : La raison des émotions*. Paris : Odile Jacob.
- Damasio, A. (1999). *Le sentiment même de soi : Corps, émotions, conscience*. Paris : Odile Jacob.
- Damasio, A. (1999). *The Feeling of What Happens. Body and Emotion in the Making of Consciousness*. New York, NY : Harcourt.
- Damasio, A. (2003). *Looking for Spinoza. Joy, Sorrow, and the Feeling Brain*. New York, NY : Harcourt.
- Damasio, A. (2010). *L'autre moi-même - Les nouvelles cartes du cerveau, de la conscience et des émotions*. Paris : Odile Jacob.
- Damon, W., Lerner, R.M., et Eisenberg, N. (2006). *Handbook of child psychology: 3. Social, emotional, and personality development*. Hoboken, NJ : Wiley.
- Darling, J.R., et Heller, V.L. (2011). Managing conflict with the Chinese: The Key from an in-depth single case study. *Chinese Management Studies*, 5(1), 35-54.
- Dasborough, M. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 163-178.
- Daunais, J.-P. (1993). L'entretien non directif. Dans B. Gauthier (dir.). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (2ième éd., p. 273-293). Sainte-Foy, Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Davanloo, H. (1978). *Basic principles and techniques in short-term dynamic psychotherapy*. New York, NY : Spectrum Publications.
- Davidson, K., et MacGregor, M.W. (1996). Reliability of an idiographic Q-sort measure of defense mechanisms. *Journal of Personality Assessment*, 66, 624-639.
- Davidson, K., MacGregor, M.W., Sturh, J., Dixon, K., et MacLean, D. (2000). Constructive anger verbal behavior predicts blood pressure in a population-based sample. *Health Psychology*, 19, 55-64.
- Davis, M.C., Matthews, K.A., et Twamley, E.W. (1999). Is life more difficult on mars or venus ? A meta-analytic review of sex differences in major and minor life events. *Annals of Behavioral Medicine*, 21 (1), 83-97.
- Davis, M.H., Kraus, L.A., et Capobianco, S. (2009). Age differences in responses to conflict in the workplace. *The International Journal of Aging and Human Development*, 68(4), 339-355.
- de Bonis, M. (1996). *Connaître les émotions humaines*. Paris : Editions Mardaga.
- de Charon, L. (2003). A transformational leadership development program : Jungian psychological types in dynamic flux. *Organization Development Journal*, 21(3), 9-18.
- Dejours, C. (1993a). *Travail : usure mentale, de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Nouvelle édition augmentée, Paris : Bayard.
- Dejours, C. (1995b). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail. *Le travail humain*, 58(1), 1-16.
- Denzin, N.K. (1978). *Sociological Methods. A source book* (2ième éd.). New York, NY : McGraw Hill.
- Denzin, N.K., et Lincoln, Y.S. (1994). *Handbook of qualitative research*. London : Sage.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT : Yale University Press.
- Dielh, M., Chui, H., Hay, E.L., Lumley, M.A., Gruhn, D., et Labouvie-Vief, G. (2014). Change in Coping and Defense Mechanisms Across Adulthood : Longitudinal Findings in a European-American Sample, *Developmental Psychology*, 50(2), 634-648.
- Dijk van, T.A. (1980). *Macrostructures*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.

- DiRago, A.C., et Vaillant, G.E. (2007). Resilience in Inner City Youth: Childhood Predictors of Occupational Status Across the Lifespan. *Journal of Youth Adolescence*, 36, 61-70.
- Domagalski, T.A. (1999). Emotion in organizations: Main currents. *Human Relations*, 52, 833-852.
- Dorfman, P.W. (1996). International and cross-cultural leadership. Dans B.J. Punnet, et O. Shenkar (dir.). *Handbook for International Management Research* (p. 105-124). Oxford : Blackwell.
- Dorfman, P.W., Howell, J.P., Hibino, S., Lee, J.K., Tate, U., et Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership practices across cultures. *Leadership Quarterly*, 8, 233-274.
- Dow, T. (1973). Some affinities between Confucian and Marxian philosophical systems. *Asian Profile*, 1(2), 247-260.
- Drapeau, M., et Letendre, R. (2001). Quelques propositions inspirées de la psychanalyse pour augmenter la rigueur en recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, 22, 73-92.
- Drews, Markus (2007). *Plutchik Emotion Theory Poster*. INCOM, Université des Sciences Appliquées de Postdam.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et Grenier, C. (2003). Validité et Fiabilité de la recherche. Dans Thiértart, R.-A. (2003) *Méthodes de recherches en management* (2<sup>ième</sup> éd., p. 257-287). Paris : Dunod.
- Dugan, J.P. (2000). *Cross-cultural leadership. Leadership Insights and Applications Series #2*. College Parks, MD : National Clearinghouse for Leadership Programs.
- Dulaimi, F. (2006) *Proceedings of the International Conference on Construction Culture*. Dubai : Innovation and Management.
- Earley, P.C. (1997). *Face, harmony, and social structure: An analysis of organizational behavior across cultures*. New York, NY : Oxford University Press.
- Earley, P.C., et Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Earley, P.C., et Erez, M. (1997). *New perspectives on international industrial/organizational psychology*. San Francisco, CA : New Lexington Press.
- Earley, P.C., et Mosakowski, E. (2004b). Toward culture intelligence: turning cultural differences into a workplace advantage. *Academy of Management Executive*, 18(3), 151-157.
- Eberhard, W. (1971). *Moral and social values of the Chinese-collected essays*. Chinese Materials and Research Aids Service Center, Washington, DC.
- Eisenberg, N., Fabes, R.A., Guthrie, I.K., et Reiser, M. (2000). Dispositional emotionality and régulation : Their rôle in predicting quality of social functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, n°78, 136-157.
- Ekman, P. (1982). *Emotions in the Human Face*. London : Cambridge University Press.
- Ekman, P. (1992). Are there basic emotions ? *Psychological Review*, 99, 550-553.
- Ekman, P. (1997). Should we call it expression or communication ? *Innovations in Social Science Research*, 10, 333-344.
- Ekman, P. (1999). Basic Emotions. Dans T. Dagleish, et M.J. Power (dir.). *Handbook of Cognition and Emotion* (p. 47-60). New York, NY : John Wiley et Sons.
- Ekman, P. (2003). *Émotions Revealed : Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*. New York, NY : Times Books.
- Ekman, P., et Davidson, R.J. (1994). *The nature of emotion: Fundamental questions*. New York, NY :

Oxford University Press.

- Elfenbein, H.A. (2006). Learning in emotion judgments : Training and the cross-cultural understanding of facial expressions. *Journal of Nonverbal Behavior*, 30(1), 21-36.
- Elfenbein, H.A., et Ambady, N. (2003). When Familiarity Breeds Accuray: Cultural Exposure and Facial Emotion Recognition. *Journal of Personnality and Social Psychology*, 85(2), 276-290.
- Emerald Group Publishing Limited (2009). Innovations Delivering sustainable innovation. A positive attitude. *Strategic Direction*, 25(3), 29-31.
- Epstein, D. (2008). Huo Datong, Entretiens avec Doran Malovic. La Chine sur le divan, Paris : Plon. *Che vuoi ?*, 2(30), 167-170.
- Erez, A., Misangyi, V.F., Johnson, D.E., LePine, M.A., et Halverson, K.C. (2008). Stirring the hearts of followers: Charismatic leadership as the transferal of affect. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 602-616.
- Erickson, R.J. (1991). *When emotion is the product: self, society and inauthenticity in a postmodern world* (Thèse de doctorat inédite). Washington State University, Washington, DC.
- Erickson, S., Feldman, S.S., et Steiner, H. (1997). Defense reactions and coping strategies in normal adolescents. *Child Psychiatry Human Development*, 28, 45-56.
- Erikson, E.H. (1950). *Childhood and Society*. New York, NY : Norton.
- Fallon, B., Pfister, H., et Brebner, J. (1989). *Advances in Organizational Psychology*. Amsterdam : Elsevier.
- Farh, J.L., et Cheng, B.S. (2000a). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. Dans J. T. Li, A.S. Tsui, et E. Weldon (dir.), *Management and organizations in the Chinese Context* (p. 94-127). London : Macmillan.
- Farh, J.L., et Cheng, B.S. (2000b). Paternalistic Leadership: Be thinking once more. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies* (version en chinois), 13, 219-230.
- Feldman, M.A., Hancock, C.L., Rielly, N., Minnes, P., et Cairns, C. (2000). Behavior problems in young children with/at-risk for developmental delay. *Journal of Child and Family Studies*, 9, 247-261.
- Fellous, J.M., et Arbib, M.A. (2005). *Who needs emotions ?: The brain meets the machine*. New York, NY : Oxford University Press.
- Fenby, J. (2013). *The history of modern China: The fall and rise of a great power, 1850 to the Present* (2nd ed.). London : Penguin.
- Fenichel, O. (1945). *The psychoanalytic theory of neurosis*, New York, NY : Norton.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL : Row, Peterson.
- Fierro, C., et Jimenez, J. A. (1999). Bienestar y consecuencias de afrontar un suceso impactante en jóvenes [Stressors, coping and well-being in young people]. *Estudios de Psicología*, 62, 39-54.
- Fineman, S. (1999). Emotion and organizing. Dans S. Clegg, C. Hardy et W. Nord (dir.). *Studying organizations*. London : Sage.
- Fineman, S. (2000). *Emotions in organizations* (2ième éd.). London : Sage.
- Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work*. London : Sage Publications.
- Fineman, S. (2004). Getting the measure of emotion - and the cautionary tale of EI. *Human Relations*, 57(6), 719-740.
- Fineman, S., et Sturdy, A. (1999). The emotions of control: a qualitative exploration of environmental regulation. *Human Relations*, 52(5), 631-663.

- Fineman, S., Maitlis, S., et Panteli, N. (2007). Virtuality and émotion. *Human Relations*, 60(4), 555-560.
- Fischer, A.H., et Manstead, A.S.R. (2008). Social Functions of Emotion. Dans M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, et L. Feldman Barrett (dir.). *Handbook of emotions* (3ième éd., p. 456-468). New York, NY : The Guilford Press.
- Fischer, A.H., et Roseman, I.J. (2007). Beat them or ban them: The characteristics and social functions of anger and concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 103-115.
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: an emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates. *Journal of Organisational Behaviour*, 21, 147-62.
- Fotaki, M., et Hyde, P. (2015). Organizational blind spots : Splitting, blame and idealization in the National Health Service. *Human Relations*, 68(3), 441-462.
- Fortin, M.-F. (1996). *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*. Ville Mont-Royal, Québec: Décarie.
- Fox, S., et Spector, P.E. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, général intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: It's not just « G ». *Journal of Organizational Behavior*, 21, 203-220.
- Freud, A. (1936). *The ego and the mechanisms of defense*. New York, NY : International Universities Press.
- Freud, A. (1936/2001). *Le Moi et les mécanismes de défense* (15ième éd.). Paris : Presses universitaires de France.
- Freud, S. (1894/1989). Les névropsychose de défense (Die Abwehr-Neuropsychosen, 1894). Dans *Oeuvres complètes* (Vol. III, p. 1-18). Paris : PUF.
- Freud, S. (1895/1956/1986). Esquisse d'une psychologie scientifique (1895). Dans *La naissance de la psychanalyse* (p. 313-396). Paris : PUF.
- Freud, S. (1896/1989). Nouvelles remarques sur les névropsychose de défense (Weitere Bemerkungen über die Abwehr-Neuropsychosen, 1896). Dans *Oeuvres complètes* (Vol. III, p. 121-146). Paris : PUF.
- Freud, S. (1900). The interpretation of dreams. *Standard edition*, Vol. 4 et 5, 1-627.
- Freud, S. (1900/1926/1967). *L'interprétation des rêves* (Die Traumdeutung, 1900). Paris : PUF.
- Freud, S. (1901/1969). *Psychopathologie de la vie quotidienne* (1901). Paris : Payot.
- Freud, S. (1905b/1962). *Trois essais sur la théorie de la sexualité* (Drei Abhandlungen zur Sexualtheorie, 1905b). Paris : Gallimard, coll. « Idées ».
- Freud, S. (1909). Notes upon a case of obsessional neurosis. *Standard edition*, Vol. 10, 153-249.
- Freud, S. (1909/1977). Analysis of a phobia of a five year old boy. Dans A. Richards (éd.). *The Pelican Freud Library* (Édition 1977, p.169-306), Vol 8, Histoires de cas 1.
- Freud, S. (1915a/1988). Pulsions et destin des pulsions (Trieb und Triebschicksale, 1915a). Dans *Oeuvres complètes* (Vol. XIII, p. 161-185). Paris : PUF.
- Freud, S. (1915b/1988). L'inconscient (Das Unbewusste, 1915b). Dans *Oeuvres complètes* (Vol. XIII, p. 203-242). Paris : PUF.
- Freud, S. (1920/1951). Au-delà du principe de plaisir (Jenseits des Lustprinzips, 1920). Dans *Essais de psychanalyse* (p. 5-75). Paris : Payot.
- Freud, S. (1921/1981). Psychologie des foules et analyse du moi. Dans *Essais de psychanalyse*. Paris :

Payot.

- Freud, S. (1924/2001). *Cinq leçons sur la psychanalyse*. Paris : Petite Bibliothèque Payot.
- Freud, S. (1926/1959). *Inhibitions, symptoms and anxiety* (Trad. par A. Strachey et J. Strachey, (dir.)). New York, NY : Norton (Oeuvre originale publiée en 1926).
- Freud, S. (1935). Fragments d'une analyse d'hystérie (1905a). Dans *Cinq psychanalyses* (p. 7-109). Paris : Denoël et Steele.
- Freud, S. (1949). *An Outline of Psychoanalysis*. New York, NY, London : W.W. Norton et Company.
- Freud, S., et Breuer, J. (1895/1981). *Études sur l'hystérie* (Studien über Hysterie, 1895). Paris : PUF.
- Friedman, R., Chi, S., et Liu, L.A. (2006). An Expectancy Model of Chinese-American Differences in Conflict Avoiding. *Journal of International Business Studies*, 37, 76-91
- Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Boston, MA : Harvard Business School Press.,
- Fu, P.P., Wu, R., Yang, Y., et Ye, J. (2007). Chinese culture and leadership. Dans Chhokar, J., Brodbeck, F., et House, R. (éds.). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies* (875-907). London : Taylor and Francis.
- Fu, P.P., et Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *Leadership Quarterly*, 11, 251-266.
- Fung, H.H., et Carstensen, L.L. (2004). Motivational changes in response to blocked goals and foreshortened time: testing alternatives to socioemotional selectivity theory. *Psychology and Aging*, 19(1), 68-78.
- Gallois, C. (1993). The language and communication of émotion. *American Behavioral Scientist*, 36, 309-338.
- Gandhi, M. (1920). *Young India Journal*, September 15th, 1920.
- Gao, G. (1998). "Don't take my word for it." - Understanding Chinese speaking practices. *International Journal of Intercultural Relations*, 22, 163-186.
- Gao, X., et Liu, D. (2000). Les différences de la culture organisationnelle entre la Chine et l'Occident. *Revue académique de l'Université de Pétrole*, 16(3), 47-49.
- Garber, J. et Dodge, K.A. (1991). *The development of emotion regulation and dysregulation*. New York, NY : Cambridge University Press.
- Garner, L., et Stough, C. (2001). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership et Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- Gauthier, B. (1993). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (2ième éd.). Sainte-Foy, Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche* (2ième éd.). Paris : Pearson Education France.
- Geddes, D., et Callister, R.R. (2007). Crossing the line(s) : A dual threshold model of anger in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 721-746.
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- George, J.M., et Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698-709.

- Ghiglione, R. et Matalon, B. (1985). *Les enquêtes sociologiques*. Paris : Armand Colin, 4<sup>ème</sup> édition.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*. Berkeley, CA : University of California Press.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge, MA : Polity Press.
- Giddens, A. (1991) *Modernity and Self- Identity*. Cambridge, MA : Polity Press.
- Gill, R., Levine, N., et Pitt, D.C. (1998). Leadership and organizations for the new millennium. *Journal of Leadership Studies*, 5(4), 46-56.
- Gillierion, E. (1996). Psychothérapie psychanalytique brève : notre méthode. Dans D. Widlöcher et H. Braconnier (éds.). *Psychanalyse et psychothérapies* (p.18-29). Paris : Flammarion Médecine/Science.
- Girod-Séville, M., et Perret, V. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (2003). *Méthodes de recherche en management* (2<sup>ième</sup> éd., p.14-15). Paris : Dunod.
- GNU Operating System (2011). *The free software definition*. Repéré à : [www.gnu.org/philosophy/free-sw.html](http://www.gnu.org/philosophy/free-sw.html)
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology interaction*. Indianapolis, IN : The Bobbs-Merrill Company.
- Goffman, E. (1961). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York, NY : Doubleday.
- Goffman, E. (1969) *Strategic interaction*. Philadelphia, PA : University of Pennsylvania Press.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne : 1. la présentation de soi*. Paris : Les éditions de minuit.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne : 2. les relations en public*. Paris : Les éditions de minuit.
- Goffman, E. (1974) *Interaction ritual* (éd. française : *Les rites d'interaction*). Paris : Minuit.
- Goffman, E. (1981) *Forms of talk* (éd. française : *Façons de parler*. 1987). Paris : Minuit.
- Goldstein, A.P., et Segall, M.H. (1983). *Aggression in global perspective*. New York, NY : Pergamon Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York, NY : Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York, NY : Bantam Books.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., et Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21, 979-1004.
- Goxe, F. (2011). *China Peril or China Mania ? Entrepreneurs' "host" country perceptions, social interactions, and internationalization*. Communication à The 56th annual ICSB world conference. Stockholm, Suède.
- Grebot, E., Paty, B., et Girard Dephanix, N. (2006). Styles défensifs et stratégies d'ajustement ou *coping* en situation stressante. *L'Encéphale*, 32, Cahier 1, 315-324.
- Greenwald, A.G. (1992). Unconscious cognition reclaimed. *American Psychologist*, 47, 766-779.
- Gross, J.J. (1998a). Antecedent- and response-focused émotion régulation : Divergent conséquences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2, 271-299.
- Gross, J.J. (1999). Emotion and émotion régulation. Dans L.A. Pervin, et J.O.John (dir.). *Handbook of personality : Theory and research* (2<sup>ième</sup> éd., p.525-552). New York, NY : Guilford Press.
- Gross, J.J. (1999). Emotion régulation : Past, présent, future. *Cognition and Emotion*, 13(5), 551-573.
- Gross, J.J. (2001). Emotion regulation in adulthood: Timing is everything. *Current Directions in Psychological Science*, 10, 214-219.

- Gross, J.J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39, Cambridge University Press.
- Gross, J.J. (2008). Emotion régulation. Dans M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, et L. Feldman Barrett (dir.). *Handbook of personality : Theory and research* (3ième éd., p. 497-512). New York, NY : Guilford Press.
- Guba, E.C., et Lincoln, Y. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA : Sage Publications.
- Guba, E.G., et Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Dans N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (éds.). *Handbook of qualitative research* (p.105-117). London : Sage.
- Gusdorf, G. (1952). *La parole*. Paris : PUF.
- Han, P.-C. (2013). Confucian Leadership and the Rising Chinese Economy: Implications for Developing Global Leadership. *The Chinese Economy*, 46(2), 107.
- Haan, N. (1969). A tripartite model of Ego functioning values and clinical and research applications. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 148, 14-30.
- Haan, N. (1977). *Coping and Defending*. New York, NY : Academic Press.
- Haan, N. (1985). Processus of moral development : Cognitive or social disequilibrium ? *Development Psychology*, 21, 996-1006.
- Habib, M. (2012). *Influence des émotions sur la prise de décision chez l'enfant, l'adolescent et l'adulte : Comment le contexte socio-émotionnel et le développement des émotions contre-factuelles influencent-ils nos choix ?* (Thèse de doctorat). Université René-Descartes.
- Hampden-Turner, C. (2002). A mirror-image world: doing business in Asia. Dans M. Warner, et P. Joynt (dir.). *Managing across cultures: issues and perspectives* (2ième éd., p. 143-167). London : Thomson Learning.
- Hampden-Turner, C. (2003). Culture and management in Singapore. Dans M. Warner (dir.). *Culture and management in Asia* (p. 171-186). London : RoutledgeCurzon.
- Hampden-Turner, C., et Trompenaars, F. (2000). *Building Cross-Culture Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*. Yale University Press.
- Harlos, K. (2010). Anger-provoking events and intention to turnover in hospitals administrators. *Journal of Health Organization and Management*, 24(1), 45-56.
- Härtel, C.J.E., Zerbe, W.J., et Ashkanasy, N.M. (2015) *New Ways of Studying Emotions in Organizations (Research on Emotion in Organizations, Volume 11)* Emerald Group Publishing Limited.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., et Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on négative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- Hay, A., et Hodgkinson, M. (2006). Rethinking leadership: a way forward for teaching leadership ? *Leadership et Organization Development Journal*, 27(2), 144-158.
- He, W. (2010). 学术引用伦理十诫 (Les dix règles d'éthique des références académiques). *Chinese Social Sciences Research Evaluation Center*. Repéré à: [http://cssci.nju.edu.cn/news\\_show.asp?Articleid=439](http://cssci.nju.edu.cn/news_show.asp?Articleid=439)
- Hébert, E. (2004). *Personalité et acte sportif : Perspective psychodynamique* (Thèse de doctorat). Université Laval, Québec.
- Heckhausen, J., et Schultz, R. (1999). The primacy of primary control is a human universal : A reply to Gould's (1999) critique of life-span theory of control. *Psychological Review*, 106, 605-609.

- Hemenover, S.H., et Zhang, S. (2004). Anger, personality, and optimistic stress appraisals. *Cognition and Emotion*, 18, 363-382.
- Hempel, P.S. (2001). Differences between Chinese and Western managerial views of performance. *Personnel Review*, 30(2), 203-226.
- Hersey, P. (1984). *The Situational Leader*. Escondido, CA : Center for Leadership Studies.
- Hersey, P., et Blanchard, K.H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6ième éd.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Hersoug, AG., Sexton, H.C., et Hoglen, P. (2002). Contribution of defensive functioning to the quality of working alliance and outcome of psychotherapy. *American Journal of Psychotherapy*, 56, 539-554.
- Hess, U., Tomiuk, M.-A., et Blais, M.R. (2010). *Les émotions au travail*. Les Presses de l'Université Laval.
- Hirschorn, L. (1988). *The workplace within: Psychodynamics of organizational life*. Cambridge, MA : The MitPress.
- Ho, D.Y.F. (1976). On the concept of face. *American Journal of Sociology*, 81, 867-884.
- Ho, D.Y.F. (1986). Chinese patterns of socialization: a critical review. Dans M.H. Bond (dir.). *The Psychology of the Chinese People* (p.1-37). New York, NY : Oxford University Press.
- Ho, J., et Nesbit, P.L. (2009). A refinement and extension of the self-leadership scale for the Chinese context. *Journal of Managerial Psychology*, 24(5), 450-476.
- Hofstede, G.H. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA : Sage.
- Hofstede, G.H. (1993). Cultural constraints in management théories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G.H. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Hofstede, G.H., et Bond, M. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16, 5-21.
- Hofstede, G.H., et Hofstede, G.J. (2005). *Culture and Organizations: Software of the Mind* (2ième éd.). New York, NY : McGraw-Hill.
- Hogan, R., Johnson, J., et Briggs, S. (1997). *Handbook of personality*. New York, NY : Academic Press.
- Holodynski, M., et Friedlmeier, W. (2006). *Development of emotions and emotion regulation*. New York, NY : Springer.
- Hong, J., et Engeström, Y. (2004). Changing Principles of Communication Between Chinese Managers and Workers: Confucian Authority Chains and Guanxi as Social Networking. *Management Communication Quarterly*, 17(4), 552-585.
- Horowitz, M.J. (1988). *Psychodynamics and cognition*. Chicago, IL : University of Chicago Press.
- Horowitz, M.J., Marmor, C., Weiss, D.S., Dewitt, K.N., et Rosenbaum, R. (1984). Brief psychotherapy of bereavement reactions. The relationship of process to outcome. *Archive of General Psychiatry*, n°41, 438-448.
- Houghton, J.D., Wu, J., Godwin, J.L., Neck, C.P., et Manz, C.C. (2012). Effective Stress Management: A Model of Emotional Intelligence, Self-Leadership, and Student Stress Coping, *Journal of Management Education*, 36(2), 220.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. Dans J.G. Hunt, et L.L. Larson (dir.). *Leadership : The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

- Houser, D., et McCabe, K. (2008) *Advances in Health Economics and Health Services Research* (Neuroeconomics, Vol. 20). Emerald Group Publishing Limited.
- Howells, K. (2004). Anger and its links to violent offending. *Psychiatry, Psychology, and Law*, 11, 189-196.
- Hsiao, K. (1979). *A history of Chinese political thought*. Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Hsu, F.L.K. (1981). *American and Chinese: Passage to Differences*. Honolulu, HI : University of Hawaii Press.
- Huang, C.-J. (2007). *Emotional Intelligence and Leadership in Taiwanese University Students* (Thèse de doctorat). School of Graduate Studies of the University of the Incarnate Word.
- Huang, R. (2010). *RQDA: R-based qualitative data analysis*. Repéré à : <http://rqda.r-forge.r-project.org/>
- Huang, R. (2014). *RQDA: R-based Qualitative Data Analysis. R package version 0.2-7*. Repéré à : <http://rqda.r-forge.r-project.org/>
- Hunt, J.G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay. *Leadership Quarterly*, 8, 343-54.
- Hunt, J.G., et Larson L.L. (1977). *Leadership : The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Hupka, R.B., Zaleski, Z., Otto, J., Reidl, L. et Tarabrina, N.V. (1997). The colors of anger, envy, fear, and jealousy: A cross-cultural study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28, 156-171.
- Husserl, E. (1970). *The idea of phenomenology*. The Hague : Nijhoff
- Huy, Q.N. (1999). Emotional capability and corporate change. *Financial Times*, London, 13(6).
- Huy, Q.N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *The Academy of Management Review*, 24(2), 325-345.
- Huy, Q.N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79, 72-79.
- Huy, Q.N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Huy, Q.N. (2009). What Does Managing Emotions in Organizations Mean ? *Strategic Management*, INSEAD, Fontainebleau (inédit).
- Hwang, K.K. (1987). Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92, 944-974.
- Hwang, K.K. (1997/1998). Guanxi and mientze: Conflict resolution in Chinese society. *Intercultural Communication Studies*, 7(1), 17-42.
- Ihilevich, D., et Gleser, G.C. (1986). *Defense Mechanisms. Their Classification, Correlates, and Measurement with the Defense Mechanisms Inventory*, DMI Associates.
- Ihilevich, D., et Gleser, G.C. (1991). Defenses in psychotherapy : the clinical application of the Defense Mechanisms Inventory. *Psychological Assessment Resources*.
- Ihilevich, D., et Gleser, G.C. (1995). The Defense Mechanisms Inventory. Dans H.R. Conte, et R. Plutchik (éds). *Ego defenses: Theory and measurement*. New York, NY : John Wiley and sons.
- Ionescu, S. (1997). La psychologie aujourd'hui. *Sciences humaines*, Hors-Série No 19, Décembre 1997-Janvier 1998.
- Ionescu, S., Jacquet, M.M., et Lhote, C. (1997). *Les mécanismes de défense Théorie et clinique*. Paris : Nathan.
- Izard, C.E. (1977). *Human Emotions*. New York, NY : Plenum Press.

- Izard, C.E. (1991). *The Psychology of Emotions*. New York, NY : Plenum Press.
- Izard, C.E., et Kobak, R.R. (1991). Emotions system functioning and emotion regulation. Dans J. Garber, et K. A. Dodge (dir.). *The development of emotion regulation and dysregulation* (p. 303-321). New York, NY : Cambridge University Press.
- Izard, C.E., Libero, D.Z., Putnam, P., et Haynes, O.M. (1993). Stability of Emotion Experiences and Their Relations to Traits of Personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(5), 847-860.
- Jacoby, L.L. (1991). A process dissociation framework : Separating automatic from intentional uses of memory. *Journal of Memory and Language*, 30, 513-541.
- Jago, A.G. (1982). Leadership : Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Javidan, M., et Carl, D. (2005). Leadership across cultures: a study of Canadian and Taiwanese executives. *Management International Review*, 45, 23-44.
- Jenco, L.K. (2010). *Making the Political: Founding and Action in the Political Theory of Zhang Shizhao*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Jia, W., Lu, X., et Heisey, D.R. (2002a). *Chinese Communication Studies: Contexts and Comparisons*, Westport, CT : Ablex Publishing.
- Jia, W., Lu, X., et Heisey, D.R. (2002b). *Chinese Communication Theory and Research. Reflections, New Frontiers, and New Directions*. Westport, CT : Ablex Publishing.
- Jung, C.G. (1921/1971a). *The portable Jung* (J. Campbell, éd.). New York, NY: Penguin Books.
- Jung, C.G. (1921/1971b). *Psychological types* (R. Hull, éd.). Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Jung, C.G. (1933/1986). *Dialectique du moi et de l'inconscient*. Paris : Gallimard.
- Jung, C.G. (1959/1993). *The basic writings of C.G. Jung* (V. De Laszlo, éd.). New York, NY : The Modern Library.
- Jung, C.G. (1964). *Man and his Symbols*. New York, NY : Anchor Books, Doubleday.
- Jung, D., Chan, F., Chen, G., et Chow, C. (2010). Chinese CEO's Leadership Styles and Firm Performance. *Journal of Asia Business Studies*, Printemps 2010, 73-79.
- Kanfer, R. et Kantrowitz, T.M. (2002). Emotion Regulation. Command and Control of Emotion in Work Life. Dans R.G. Lord, R.J. Klimoski, et R. Kanfer (dir.). *Emotions in the Workplace* (p. 433-472). New York, NY : Jossey-Bass.
- Ke, J. (2015). Interview with Dr Bor-Shiuan Cheng: a mindful leader with persistence (part I). *Journal of Chinese Human Resource Management*, 6(1), 91-100.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., et Sleeth, R.G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 523-544.
- Keltner, D., Ellsworth, P.C., et Edwards, K. (1993). Beyond simple pessimism : Effects of sadness and anger on social perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 740-752.
- Kemper, T.D. (1981). Social constructionist and positivist approaches to the sociology of emotions. *American Journal of Sociology*, 87, 336-362.
- Kensinger, E.A., et Schacter, D.L. (2008). Memory and Emotion. Dans M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, et L. Feldman Barrett (dir.). *Handbook of emotions* (3ième éd., p. 601-617). New York, NY : The Guilford Press.
- Kernberg, O.F. (1996). A psychoanalytic theory of personality disorders. Dans M.F. Lenzenweger, et J.F. Clarkin (dir.). *Major theories of personality disorders* (p.106-140). New York, NY : The

Guilford Press.

- Kets de Vries, M.F.R. (1988). Prisoners of Leadership. *Human Relations*, 41(3), 261.
- Kets de Vries, M.F.R. (1990/2011). Psychologie psychanalytique et management : Concepts fondamentaux. Dans C. Sardais (2011). *Leaders et Leadership. Recueil de textes et de cas* (p. 355-372). Montréal, Québec : JFD.
- Kets de Vries, M.F.R. (2014). *First Know Yourself, Then Your Team*. INSEAD Articles, Août 2014. Repéré à : <http://knowledge.insead.edu/leadership-management/first-know-yourself-then-your-team-3510#qFO5em9d1qcLyrTr.99>
- Kets de Vries, M.F.R., et Balazs, K. (2005). Organizations as Optical Illusions : A Clinical Perspective on Organizational Consultation. *Organizational Dynamics*, 34(1), 1-17.
- Kets de Vries, M.F.R., et Miller, D. (1984). The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management. Jossey-Bass Inc.
- Kets de Vries, M.F.R., et Miller, D. (1985). *L'entreprise névrosée*. Paris : McGraw-Hill.
- Kets de Vries, M.F.R., et Miller, D. (1987). *Unstable at the top*. New York, NY : New American Library.
- Kets de Vries, M.F.R., et Miller, D. (1992). Narcissisme et leadership : une perspective de relations d'objets. Dans L. Lapierre, et al. (dir.). *Imaginaires et leadership (Tome I)* (p. 443 à 466). Montréal, Québec : Éditions Québec/Amérique et Presses HEC.
- Kezar, A. (2002). Reconstructing static images of leadership: An application of positionality theory. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 94-109.
- Kezar, A., et Moriarty, D. (2000). Expanding our understanding of student leadership development: A study exploring gender and ethnic identity. *Journal of College Student Development*, 41, 55-68.
- Khaleelee, O. et Woolf, R. (1996). Personality, life experience and leadership capability. *Leadership et Organization Development Journal*, 17(6), 5-11.
- Kihlstrom, J.F. (1987). The cognitive unconscious. *Science* (éd. Sept. 1987), n°237, 1445-1452.
- King, M.L.Jr. (1968). A Quarterly Review of the Negro Freedom Movement. *Freedomways*, 8(2), Spring 1968.
- King, P., et Zhang, W. (2013). *The Influence of Chinese Face on Interpersonal Trust in China*. Manuscript submitted for publication.
- King, P., et Zhang, W. (2014). Chinese and Western Leadership Models: A Literature Review. *Journal of Management Research*, 6(2).
- Kisfalvi, V. (2010). Apprivoiser le passé : Les histoires de vie, les émotions et la compétence émotionnelle du leader. Dans U. Hess, M.-A., Tomiuk, et M.R., Blais (2010). *Les émotions au travail*. Les Presses de l'Université Laval.
- Kisfalvi, V., et Pitcher, P. (2003). Doing what feels right : The influence of CEO character and émotions on top of management team dynamics. *Journal of Management Inquiry*, 12, 42-66.
- Kong, D., Zhang, J. (2011). The research on Chinese ancient management philosophies' similarities with contemporary human resources management thoughts. *Chinese Management Studies*, 5(4), 368-379.
- Kozel, A.J. (1992). Sampling in qualitative inquiry. Dans B.E. Crabtree et W.L. Miller (Eds.). *Doing qualitative research* (Research Methods for Primary Cure Series, Vol. 3, p. 31-44), Newbury, CA: Sage.
- Kramer, U. (2010). Coping and defence mechanisms : What's the difference ? – Second act. *Psychology and Psychotherapy : Theory, research and Practice*, The British Royal Society, 83, 207-221.

- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis. An Introduction to its Methodology*. Beverly Hills, CA : Sage.
- Krippendorff, K. (2003), *Content analysis : an introduction to its methodology* (2<sup>ième</sup> éd.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Krone, K.J., et Morgan, J.M. (2000). Emotion metaphors in management: The Chinese expérience. Dans S. Fineman (dir.). *Emotions in organizations* (2<sup>ième</sup> éd., p. 83-100). London : Sage.
- Krone, K.J., Chen, L., Sloan, D.K., et Gallant, L.M. (1997). Managerial Emotionality in Chinese Factories. *Management Communication Quarterly*, 1(1), 6-50.
- Krone, K.J., Garrett, M., et Chen L. (1992). Managerial Communication Practices in Chinese Factories : A Preliminary Investigation. *Journal of Business Communication*, 29(3), 229-252.
- Lam, L.W., et Liu, Y. (2014). The identity-based explanation of affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 321-340.
- Landry, M. (1995). A Note on the Concpet of "Problem". *Organization Studies*, 16(2), 315-343.
- Langley, A. (1997). Stratégies d'analyse de données processuelles. *Recherches qualitatives*, 17, 206-231.
- Lansisalmi, H., Peiro, J.M., Kivimaki, M. (2010). Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(4), 527-559.
- Lapierre, L. et al. (1992). *Imaginaire et leadership (Tome I)*. Montréal, Québec : Éditions Québec/Amérique et Presses HEC.
- Lapierre, L. et al. (1993). *Imaginaire et leadership : Le contrôle, les affects et le leadership (Tome II)*. Montréal, Québec : Éditions Québec/Amérique et Presses HEC.
- Lapierre, L. et al. (1994). *Imaginaire et leadership: Le deuil, la création et le leadership (Tome III)*, Montréal, Québec : Éditions Québec/Amérique et Presses HEC.
- Lapierre, L., et Kisfalvi, V. (1993). Affectivité, défenses et leadership. Dans L. Lapierre, et al. (dir.) *Imaginaire et Leadershi (Tome II)* (p. 699-730). Montréal, Québec : Éditions Québec/Amérique et Presses HEC.
- Laplanche, J., et Pontalis, J.B. (1973). *Vocabulaire de la psychanalyse*. Paris : PUF.
- Lapp, C.A, et Carr, A.N. (2006). To have to halve to have: "Being" in the middle in changing time's space. *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), 655-687.
- Larsen, A., Boggild, H., Mortensen, J.T., Foldager, L., Hansen, J., Christensen, A., Arendt, M., Rosenberg, N., et Munk-Jorgensen, P. (2010). Psychopathology, Defence Mechanisms, and the Psychosocial Work Environment. *International Journal of Social Psychiatry*, 56(6), 563-577.
- Larsen, R.J. (2000b). Maintaining hedonic balance. *Psychological Inquiry*, 11, 218-225.
- Lau, C.M., Law, K.S., Tse, D.K., et Wong, C.S. (2000). *Asian management matters: Regional relevance and global impact*. London : Imperial College Press.
- Lau, D.C. (1979). *Confucius: The Analects*. Penguin Classics.
- Lazanyi, K. (2009). The role of leaders' emotions. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 3(3-4), 103-108.
- Lazarus, R., et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, NY : Springer.
- Le Moigne, J.L. (2007). *Les épistémologies constructivistes* (2<sup>ième</sup> éd.). Paris : Que Sais-Je ?.
- Leduc, V. (1971). *Raison Présente*, N°19, Paris : Les éditions rationalistes.
- Lemerise, E.A., et Dodge, K.A. (2008). The Development of Anger and Hostile Interactions. Dans M.

- Lewis, J.M. Haviland-Jones, et L. Feldman Barrett (dir.). *Handbook of emotions* (3ième éd., p. 730-741). New York, NY : The Guilford Press.
- Lenzenweger, M.F., et Clarkin, J.F. (1996). *Major theories of personality disorders*. New York, NY : The Guilford Press.
- Letendre, R. (2007). *Contribution de la psychanalyse aux méthodes qualitatives : quelques mots sur la rigueur en lien avec le dispositif d'hospitalité et la fonction tierce*. Actes du colloque Bilan et prospectives de la recherche qualitative en sciences humaines et sociales, Association pour la recherche qualitative, Recherches qualitatives – Hors-série numéro 3, Université Paul-Valéry, Montpellier III.
- Leung, K. (1997). Negotiation and reward across cultures. Dans P.C. Earley, et M. Erez (dir.). *New perspectives on international industrial/organizational psychology* (p. 640-675). San Francisco, CA : New Lexington Press.
- Leung, K., et Tjosvold, D. (1998). *Conflict management in the Asia Pacific: Assumptions and approaches in diverse cultures*. Singapore : Wiley.
- Leung, K., Koch, P.M., et Lu, L. (2002). A dualistic model of harmony and its implications for conflict management in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 201-220.
- Lew, W. (1998). *Understanding the Chinese Personality*. New York, NY : Mellen.
- Lewis, K.M. (2000b). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234.
- Lewis, M. (1991). Ways of knowing: Objective selfawareness or consciousness. *Developmental Review*, 11, 231-243.
- Lewis, M. (1999). The Role of the Self in Cognition and Emotion. Dans T. Dalgleish, et M.J. Power (dir.). *Handbook of Cognition and Emotion* (p. 125-142). New York, NY : John Wiley et Sons.
- Lewis, M. (2008) Self-conscious emotions: Embarrassment, pride, shame, and guilt. Dans M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, et L. Feldman Barrett (dir.). *Handbook of emotions* (3ième éd., p. 623-636). New York, NY : The Guilford Press.
- Lewis, M. (2008). The Emergence of Human Emotions. Dans M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, et L. Feldman Barrett (dir.). *Handbook of emotions* (3ième éd., p. 304-319). New York, NY : The Guilford Press.
- Lewis, M., Haviland-Jones, J.M., et Feldman Barrett, L. (2000). *Handbook of emotions* (3ième éd.). New York, NY : The Guilford Press.
- Lewis, M., et Rosenblum, L. (1978). *The development of affect*. New York, NY: Plenum.
- Lewis, M., Sullivan, M.W., Ramsay, D., et Alessandri, S.M. (1992). Individual differences in anger and sad expressions during extinction: Antecedents and consequences. *Infant Behavior and Development*, 15, 443-452.
- Lewis, M., Sullivan, M.W., Stanger, C., et Weiss, M. (1989). Self-development and self-conscious emotions. *Child Development*, 60, 146-156.
- Leyens, J.-P., et Yzerbyt, V. (1987). *Psychologie sociale*. Bruxelles : Mardaga.
- Li, J.T., Tsui, A.S., et Weldon, E. (2000). *Management and organizations in the Chinese context*. London : McMillan Press.
- Li, Q. (1999). Les différences de la culture organisationnelle entre la Chine et l'Occident. *Réformation*, Février 1999, 86-90.
- Li, X. (2003). *Introduction de comparaison de la culture orientale et occidentale*. Beijing : Édition de l'Industrie aéronautique.

- Li, Y. (2010). *A Comparison of The Cultural Impacts on Leadership Preferences Between Overseas Chinese Petroleum Professionals and Globe Score* (Thèse de doctorat). Faculty of the Department of Leadership Studies, Our Lady of the Lake University, San Antonio, TX.
- Li, Y., et Xiong, L. (2013). Moral Education from the Perspective of Moral Belief. *Asian Social Science*, 9(3).
- Lin, Y.-Y. (2005). *Emotional Intelligence Correlation with Leadership Styles of Taiwanese University Administrators* (Thèse de doctorat). The University of South Dakota.
- Lincoln, Y.S., Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. New York, NY : Sage Publications.
- Ling, F.Y.Y., et Lim, S.S.Y. (2006, novembre). Cross-cultural encounters when managing projects in China. Dans F. Dulaimi (dir.) *Proceedings of the International Conference on Construction Culture*, (p. 127-147 ; p. 885-893). Dubai : Innovation and Management.
- Ling, F.Y.Y., Ang, A.M.H., et Lim, S.S.Y. (2007). Encounters between foreigners and Chinese: Perception and management of cultural différences. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(6), 501-518.
- Ling, W. (1989). Pattern of leadership behavior assessment in China. *Psychologia*, 32(2), 129-134.
- Ling, W., et Fang, L. (2003). The Chinese Leadership Theory. *Advances in Global Leadership, Volume 3*, Elsevier Science Ltd, 183-204.
- Ling, W., Long, C. et Deng, W. (1987). Construction of CPM scale for leadership behavior assessment. *Acta Psychologica Sinica*, 19(2), 199-207.
- Lord, R.G., et Kanfer, R. (2002). Emotions and Organizational Behavior. Dans R.G. Lord, R.J. Klimoski, et R. Kanfer (dir.). *Emotions in the Workplace* (p. 5-19). New York, NY : Jossey-Bass.
- Lord, R.G., Klimoski, R.J., et Kanfer, R (2002). *Emotions in the Workplace*. New York, NY : Jossey-Bass.
- Low, S.P., et Shi, Y.Q. (2002). An exploratory study of Hofstede's cross-cultural dimensions in construction projects. *Management Decision*, 40(1), 7-16.
- Lowe, R., et Bennett, P. (2003). Exploring coping reactions to work-stress : Application of an appraisal theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 393-400.
- Lu, H., Ling, W., Wu, Y., et Liu, Y. (2012). A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership. *Chinese Management Studies*, 6(2), 271-283.
- Lu, S.H. (2007). *Chinese modernity and global politics. Studies in literature and visual culture*. Honolulu, HI : University of Hawaii Press.
- Ma, L., et Tsui, A.S. (2015). Traditional Chinese philosophies and contemporary leadership. *Leadership Quarterly*, 26(1), 13.
- Madera, J.M. (2005). The Effects of Leader Negative Emotions on Evaluations of Leadership : The Role of Anger and Sadness (Mémoire de maîtrise). Rice University, Houston, TX.
- Madera, J.M., et Smith, D.B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation : The role of anger and sadness. *Leadership Quarterly*, 20(2), 103.
- Magnusson, D., et Endler, N.S. (1977). Interactional psychology : Present status and future prospects. Dans D. Magnusson, et N.S. Endler (dir.). *Personality at the crossroads : Current issues in interactional psychology* (p. 3-31). Hillsdale, N.J. : Erlbaum.
- Magnusson, D., et Endler, N.S. (1977). *Personality at the crossroads : Current issues in interactional psychology*. Hillsdale, N.J. : Erlbaum.
- Manning, P.K. (1982). Analytic induction. Dans R.B. Smith et P.K. Manning (Éd.). *Qualitative methods: A handbook of social science methods* (Vol. 2, p.273-302). Cambridge, MA : Ballinger.

- Martinez-Pons, M. (1999-2000). Emotional intelligence as a self-regulatory process : A social-cognitive view. *Imagination, Cognition, and Personality*, 19, 331-350.
- Martinson, M.G., Westwood, R.I. (1997). Management information systems in the Chinese business culture: An explanatory theory. *Information et Management*, 32(5), 215-228.
- Maslow, A.H. (1965). *Eupsychian management: A journal*. Homewood, IL : Richard D. Irwin.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and personality* (2ième éd.). New York, NY : Harper et Row.
- Maslow, A.H. (1970). *Toward psychology of being* (2ième éd.). New York, NY : Van Nostrand Reinhold Company.
- Mauss, I.B., Cook, C.L., et Gross, J.J. (2007). Automatic emotion regulation during and anger provocation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 698-711.
- Mayordomo-Rodriguez, T. Melendez-Moral, J.C., Viguer-Segui, P., et Sales-Galan, A. (2015). Coping Strategies as Predictors of Well-Being in Youth Adult. *Social Indicator Research*, 122, 479-489.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Content Analysis (28 paragraphes)*, Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(2), Art. 20, Repéré à : <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002204>
- McBeath, G.A., Huang McBeath, J., Tian, Q., et Huang, Y. (2014). *Environmental Education in China*. Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing.
- McColl-Kennedy, J., et Anderson, R. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545-559.
- Mechanic, D. (1983). *Handbook of health, health care, and the health professions*. New York, NY : Free Press.
- Meichenbaum, D. (1985). *Stress inoculation training*. New York, NY : Pergamon Press.
- Mencius (1970). *The Works of Mencius* (Trad. de James Legge). New York : Dover Publications.
- Messick, S. (1995). Standards of validity and the validity of standards in performance assessment. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 14 (4), 5-8.
- Metzger, T.A. (1977). *Escape from predicament*. New York, NY : Colombia University Press.
- Meyers, E., Shen, E.Y. (2010). China Myths, China facts. *Harvard Business Review*, 88(January-February), 24-24.
- Miao, X.Y. (2010). *A Controlled Study of How Situational Stimulus Influence Individuals' Defense Mechanism and How the Change of Defense Mechanism Influences Individuals' Anxiety* (Mémoire de maîtrise). Suzhou University.
- Miles, M.B., et Huberman, M.A. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2ième éd.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miles, M.B., et Huberman, M.A. (2003). *Analyses des données qualitatives* (2ème édition). Bruxelles : de boeck.
- Milhouse, V.H., Asante, M.K., et Nwosu, P.O. (2001). *Transculture: Interdisciplinary perspectives on cross-cultural relations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller, M. (2001). Anger Management. *School Library Journal*, 47(11), 68.
- Miller, S.I. (1982). Quality and Quantity: Another view of analytic induction as research technique. *Quality and Quantity*, 16, 281-295.
- Mills, A., Helms-Mills, J.C., et Forshaw, C. (2007). *Organizational Behavior in a Global Context*. Toronto, Ontario : Garamond Press.

Ministère du Travail et de la Sécurité sociale de la République populaire de Chine (2001). *心理咨询师国家职业标准* (Code national de déontologie des conseillers psychologiques). Repéré à : <http://www.xingwu.net/zhuanye/biaozhun.htm>.

Minsky, M. (2006). *The Emotional Machine : Commonsense Thinking, Artificial Intelligence, and the Future of the Human Mind*. New York, NY : Simon et Schuster.

Minsky, M. (2008). A Framework for Representing Emotional States. Dans M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, et L. Feldman Barrett (dir.). *Handbook of emotions* (3ième éd., p. 618-627). New York, NY : The Guilford Press.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York, NY : Harper Collins College Div.

Mintzberg, H. (1998). Retrospective commentary on the manager's job: Folklore and fact. Dans *Harvard Business Review on leadership* (p.29-32). Boston, MA : Harvard Business School Press.

Morden, T. (1997). Leadership as vision. *Management Decision*, 35(10), 664-672.

Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Paris : de Boeck.

Morris, W.N. (1999). The mood system. Dans D. Kahneman, et E. Diener (dir.) *Well being : The foundation of hedonic psychology*. Thousand Oaks, CA : Sage.

Morris, W.N., et Reilly, N.P. (1987). Toward the self-regulation of mood : Theory and research. *Motivation and Emotion*, 11, 215-249.

Moura, K., Troth, A.C., et Jordan, P.J. (2015). Crossing the Impropriety Threshold: A Study of Experiences of Excessive Anger. Dans Charmine E. J. Härtel, Wilfred J. Zerbe, Neal M. Ashkanasy (ed.) *New Ways of Studying Emotions in Organizations (Research on Emotion in Organizations, Volume 11, p. 369-395)* Emerald Group Publishing Limited.

Naidoo, L.J., et Lord, R.G. (2008). Speech imagery and perceptions of charisma: The mediating role of positive affect. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 283-296.

Newcombe, M. J., et Ashkanasy, N.M. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 13, 601-614.

Newman, L.S. (2001). Coping and Defense : No clear Distinction. *American Psychologist*, 56(9), 760-766.

Ng, R. (1998). Culture as a factor in management: the case of the People's Republic of China. *International Journal of Management*, 15, 86-93.

Nguyen, H.H.D., et Yang, J. (2012). Chinese Employees' Interpersonal Conflict Management Strategies. *International Journal of Conflict Management*, 23(4), 53.

Nivison, D.S., et Wright, F. (1959). *Confucianism in action*. Stanford University Press.

Northouse, P.G. (2004). *Leadership : Theory and Practice* (3ième éd.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Northouse, P.G. (2013). *Leadership : Theory and Practice* (6ième éd.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Nuttin, J. (1965). *Théorie de la motivation humaine*. Paris : PUF.

Oluremi, R., Ayoko, B., et Konrad, A.M. (2012). Leaders' transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(8), 1-45.

Ortony, A., Norman, D. A., et Reyelle, W. (2005). Affect and proto-affect in effective functioning. Dans J. M. Fellous, et M.A. Arbib (dir.). *Who needs emotions ?: The brain meets the machine* (p. 173-202). New York, NY : Oxford University Press.

- Pareek, U. (1992). *Conflict and Collaboration in Organizations* (2ième éd.). New Delhi : Oxford Publishing.
- Parke, R.D. (1994). Progress, paradigms, and unresolved problems: A commentary on recent advances in our understanding of children's emotions. *Merrill-Palmer Quarterly*, 40, 157-169.
- Parker, J.G., Rubin, K.H., Price, J.M., et DeRosier, M.E. (1995). Peer relationships, child development, and adjustment: A developmental psychopathology perspective. Dans D. Cicchetti, et D.J. Cohen (éds) *Developmental psychopathology: Risk disorder, and adaptation* vol 2, p. 96-145, New York, NY: Wiley.
- Parkinson, B., et Totterdell, P. (1999). Classifying affect-regulation strategies. *Cognition and Emotion*, 13, 277-303.
- Parlamis, J.D. (2012). Venting as emotion regulation: The influence of venting responses and respondent identity on anger and emotional tone. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 77-96.
- Parlamis, J.D., Allred, K.G., et Block, C. (2010). Letting off steam or just steaming ? : The influence of venting target and offender status on attributions and anger. *International Journal of Conflict Management*, 21(3), 260-280.
- Parrott, W.G. (1993). Beyond hedonism: Motives for inhibiting good and for maintaining bad moods. Dans D.M. Wegner, et J.W. Pennebaker (dir.) *Handbook of mental control* (p.278-305). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Parrott, W.G. (2001). *Emotions in Social Psychology*. Philadelphia, PA : Psychology Press.
- Parrott, W.G., et Hertel, P. (1999). Research Methods in Cognition and Emotion. Dans T. Dalgleish, et M.J. Power (dir.). *Handbook of Cognition and Emotion* (p. 61-81). New York, NY : John Wiley et Sons.
- Parry, J. (2003). Making sense of executive sensemaking: A phenomenological case study with methodological criticism. *Journal of Health Organization and Management*, 17(4), 240-263.
- Patton, M.Q. (1980) *Qualitative evaluation research methods* (2ième éd.), Berverly Hills, CA: Sage.
- Patton, M.Q. (1990). Qualitative Research and Evaluation Methods. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3ième éd.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Paulhus, D.L. (1991). Measurement and control of response bias. Dans J.P. Robinson, P.R. Shaver, et L.S. Wrightsman (dir.). *Measures of personality and social psychological attitudes* (p.17-59). New York, NY : Academic Press.
- Paulhus, D.L., Fridhandler, B., et Hayes, S. (1997). Psychological defense : Contemporary theory and research. Dans R. Hogan, J.Johnson, et S.Briggs (dir.). *Handbook of personality* (p. 544-580). New York, NY : Academic Press.
- Peng, A.C., Tjosvold, D. (2011). Social face concerns and conflict avoidance of Chinese employees with their Western or Chinese managers. *Human Relations*, 64(March 11), 1031-1050.
- Perry, J.C., et Cooper, S.H. (1989). An empirical study of defense mechanisms : I. Clinical interview and life vignette ratings. *Archives of General Psychiatry*, 46, 444-452.
- Pervin, L.A. (1990). *A Handbook of Personality: Theory and Research*. New York, NY : Guilford Press.
- Pervin, L.A., et John, J.O. (1999). *Handbook of personality : Theory and research* (2ième éd.). New York, NY : Guilford Press.

- Pescosolido, A.T. (2002). Emergent leaders as managers of group. *The Leadership Quarterly*, 14, 583-599.
- Perry, J. C., Guelfi, J. D., Despland, J. N., Hanin, B., et Lamas, C. (2009). *Mécanismes de défense : Principes et échelles d'évaluation* (2<sup>ième</sup> éd.), Paris : Elsevier-Masson.
- Peterson, M. (1988). Organization development programs in Japan and China based on the performance-maintenance (PM) theory of leadership. *Organization Dynamics*, 16, 22-38.
- Philippot, P. (2007). *Émotion et psychothérapie*. Wavre : Mardaga, 11-64.
- Piaget, J. (1970). *Psychologie et épistémologie*. Paris : Gonthiers Denoël, coll. Médiations.
- Piaget, J. (1971). Inconscient affectif et inconscient cognitif. Dans V. Leduc (dir.) *Raison Présente*, N°19 (p.11-20). Paris : Les éditions rationalistes.
- Plutchik, R. (1958). Outline of a New Theory of Emotion. *Transaction of the New York Academy of Sciences*, 20, 394-403.
- Plutchik, R. (1962/1991). *The Emotions: Facts, Theories, and a New Model*. Lanham, MD : The University Press of America.
- Plutchik, R. (1979). *Emotions : A Psychoevolutionary Synthesis*. Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- Plutchik, R. (1980). *Emotions: A Psychoevolutionary Synthesis*. New York, NY : Harper et Row.
- Plutchik, R. (1995). A theory of Ego Defenses. Dans H.R. Conte, et R. Plutchik (dir.). *Ego Defenses : theory and measurements* (p. 13-37). New York, NY : John Wiley et Sons Inc.
- Plutchik, R. (2001). The Nature of Emotions. *American Scientist*, 89, 344-350.
- Porge, E. (2008). Philippe Porret : La Chine de la psychanalyse. *Essaim*, n°22, 119-124.
- Posthuma, R.A. (2012). Conflict management and emotions. *International Journal Conflict Management*, 23(1), 4-5.
- Pourtois, J-P., et Desmet, H. (2007). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines* (3<sup>ième</sup> éd.). Bruxelles : Éditions Mardaga.
- Power, M.J., et Dalgleish, T. (2008). *Cognition and Emotion: From Order to Disorder* (2<sup>ième</sup> éd.). Hove : Erlbaum.
- Pratkanis, AR., et Turner, M.E. (1994). Of What Value is a Job Attitude ? A Socio-Cognitive Analysis. *Human Relations*, Déc.1994(47), 1545-1576.
- Prévost, P. (2001a). *Le développement local : contexte et définition*. Collection Cahiers de recherche, IREC 01-03. IRECUS. Université de Sherbrooke.
- Pugh, S.D. (2002). Emotional Regulation in Individuals and Dyads : Causes, Costs, and Consequences. Dans R.G. Lord, R.J. Klimoski, et R. Kanfer (dir.). *Emotions in the Workplace* (p.147-182). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Punnet, B.J., et Shenkar, O. (1996). *Handbook for International Management Research*. Oxford : Blackwell.
- Pye, L.W. (1972). *China : An introduction*. Boston, MA : Little, Brown.
- Qiao, J.X., et Wang, W. (2009). Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 69-80.
- Quigley, B.M., Tedeschi, J.T. (1996). Mediating effects of blame attributions on feelings of anger. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1280-1288.
- Quivy, R., et Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.

- R Development Core Team (2011). *R: a language and environment for statistical computing*. Repéré à : [www.r-project.org](http://www.r-project.org)
- Rakotomena, H.M. (2008). *Une étude exploratoire sur les liens d'influence des déterminants de la compétence interculturelle individuelle. Cas de 2 dirigeants étrangers à Madagascar. Approche par la cartographie cognitive*. Papier présenté au Congrès AGRH 2008.
- Rakotomena, H.M. (2009). *Vers un choix de démarche d'analyse de plusieurs cartes cognitives individuelles pour représenter les dimensions d'une compétence particulière*, ATER, Université de Lille 1, 24 pages.
- Rarick, C.A. (2008). Mencius on Management : Managerial Implications of the Writings of China's Second Sage. *Journal of Comparative International Management*, 11(2), 55-61.
- Raymond, H. (1968). Analyse de contenu et entretien non-directif : application au symbolisme de l'habitat. *Revue française de sociologie*, 9(2), 167-179.
- Redding, S.G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. New York, NY : Walter de Gruyter.
- Richards, L. (2005). *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*. London : Sage Publications
- Robinson, J.P., Shaver, P.R., et Wrightsman, L.S. (1991). *Measures of personality and social psychological attitudes*. New York, NY : Academic Press.
- Roediger, H.L. (1990). Implicit memory : Retention without remembering. *American Psychologist*, 45, 1043-1056.
- Rogers, C.L. (2000) Behavioral, affective, and attentional responses of developmentally delayed and nondelayed preschoolers to task difficulty. *Sci Eng*, 60(12-B), 6400.
- Roseman, I.J., Wiest, C., et Swartz, T.S. (1994). Phenomenology, behaviors and goals differentiate discrete emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 206-221.
- Rosen, D.H., et Hanemann, T. (2009). China's Changing Outbound Foreign Direct Investment Profile: Drivers and Policy Implications. *Peterson Institute for International Economics*, n°PB09-14.
- Rost, J.C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York, NY : Praeger.
- Roston, D., Lee, K.A., et Vaillant, G.E. (1992). A Q-sort approach to identifying defenses. Dans G.E. Vaillant (dir.). *Ego mechanisms of defense : A guide for clinicians and researchers* (p. 217-236). Washington D.C. : American Psychiatric Press.
- Russell, J.A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161-1178.
- Saarni, C., Campos J.J., Camras, L.A., et Witherington, D. (2006). Emotional development: Action, communication, and understanding. Dans W. Damon, et R.M. Lerner (Éd.) et N. Eisenberg (dir.). *Handbook of child psychology: 3. Social, emotional, and personality development* (p. 226-299). Hoboken, NJ : Wiley.
- Salovey, P., et Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, (9)3, 185-211.
- Sandberg, J. (2005). How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretative Approaches?. *Organizational Research Methods*, Jan. 2005, 8(1), 41-68.
- Sardais, C. (2011). *Leaders et Leadership. Recueil de textes et de cas*. Montréal, Québec : JFD.
- Schacter, D.L. (1987). Implicit memory : History and current status. *Journal of Experimental Psychology : Learning, Memory and Cognition*, 13, 510-518.
- Schein, E.H. (1991). The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture. Dans P. Frost, et al. (Dir.). *Reframing Organizational Culture*, (p. 14-25). Newbury Park, CA : Sage Publications.

- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2ième éd.). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Scherer, K.R. (1994). Toward a concept of “modal emotions”. Dans P. Ekman, et R.J. Davidson (dir.). *The nature of emotion: Fundamental questions* (p.25-31). New York, NY : Oxford University Press.
- Schyns, B., et Meindl, J.R. (2006). Emotionalizing Leadership in a Cross-cultural Context. *Advances in Global Leadership*, 4, 39-58.
- Seligman, M.E.P. (1975). *Helplessness: on depression, development and death*. New York, NY : W.H. Freeman/ Times Books/Henry Holt et Co.
- Seok, B. (2013). *Embodied Moral Psychology and Confucian Philosophy*. Lanham, MD : Rowman et Littlefield.
- Shedler, J. (2010). The efficacy of psychodynamic psychotherapy. *American Psychologist*, 65(2), 98-109.
- Sheh, S.W. (2001). Chinese cultural values and their implication to chinese management. *Singapore Management Review*, 23(2), 75-83.
- Sheh, S.W. (2010). Confucianism and Chinese leadership. *Chinese Management Studies*, 4(3), 280-285.
- Shen, J. (2008). The characteristics and historical development of labour disputes in China. *Journal of Management History*, 14(2), 161-173.
- Shen, J., et Edwards, V. (2006). *International Human Resource Management in Chinese Multinationals*. London, New York, NY : Routledge.
- Shenkar, O., et Ronen, S. (1987). The Cultural Context of Negotiations: The Implications of Chinese Interpersonal Norms. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23(2), 263-275.
- Shenkar, O., Ronen, S., Shefy, E., et Chow, I.H.-S. (1998). The role structure of Chinese managers. *Human Relations*, 51(1), 51-72.
- Silverman, D. (1999). *Doing Qualitative Research : A Practical Handbook*, Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Smith, P.B., et Peterson, M.F. (1988). *Leadership, Organizations and Culture: An Event Management Model*. London : Sage.
- Smith, R.B., et Manning, P.K. (1982). *Qualitative methods: A handbook of social science methods* (Vol. 2). Cambridge, MA : Ballinger.
- Sohn, I. (2008). Learning to Co-operate : China’s Multilateral Approach to Asian Financial Co-Operation. *The China Quarterly*, 194(June), 309-326.
- Song, K., et Cui, A. (2009). Understanding China’s Middle Class. *China Business Review*, Monitor Group.
- Stearns, C.Z., et Stearns, P.N. (1986). *Anger: The struggle for emotional control in America’s history*. Chicago, IL : University of Chicago Press.
- Stein, N.L., et Trabasso, T. (1992). The organization of emotional experience: creating links among emotion, thinking and intentional action. *Cognition and Emotion*, 6, 225-244.
- Stenberg, C. R., Campos, J. J., et Emde, R. N. (1983). The facial expression of anger in seven-month-old infants. *Child Development*, 54, 178-184.
- Stephenson, W. (1953). *The Study of Behavior: Q-Technique and its Methodology*. Chicago, IL : University of Chicago Press.
- Stone, G.C., Cohen, F., Adler, N.E., et Associates (1979). *Health Psychology - A Handbook: Theories, Applications, and Challenges of a Psychological Approach to the Health Care System*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

- Strauss, A., et Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2<sup>ème</sup> éd.) Thousand Oak, CA : Sage Publications.
- Strupp, H.H., et Binder, J.L. (1984). *Psychotherapy in a new key : a guide to time-limited dynamic psychotherapy*. New York, NY : Basic Books.
- Sveningsson, S. et Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56, 1163-1193.
- Sveningsson, S. et Larsson, M. (2006). Fantasies of Leadership: Identity Work. *Leadership*, 2(2), 203-224.
- Tang, R. (1993). La comparaison de l'idéologique traditionnelle de gestion entre la Chine et l'Occident. *Revue académique de l'Institut de formation pédagogique de Hebei*, n° 4, 38-42.
- Tavris, C. (1989). *Anger: The misunderstood emotion*. New York, NY : Simon and Schuster.
- Tayari, I., Thanh, N.L., et Ben Amar, C. (2009). *Modélisations des états émotionnels par un espace vectoriel multidimensionnel* (Rapport de recherche). Laboratoire d'Informatique de Signaux et Systèmes de Sophia Antipolis, Université de Nice, Décembre 2009, 29 pages.
- Taylor, C. (1992). *Grandeur et misère de la modernité*. Montréal : Bellarmin, L'Essentiel.
- TenHouten, W.D. (1996). Outline of a Socioevolutionary Theory of the Emotions. *International Sociology and Social Policy*, 16(9), 190-208.
- Thayer, R.E. (1996). *The origin of everyday moods : Managing energy, tension, and stress*. New York, NY : Oxford University Press.
- Thiévert, R.-A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Thiévert, R.-A. (2003). *Méthodes de recherche en management* (2<sup>ème</sup> éd.). Paris : Dunod.
- Thiévert, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3<sup>ème</sup> éd.). Paris : Dunod.
- Tiagi, R., et Zhou, L. (2009). Canada's Economic Relations with China. *Studies in Chinese Economic Policies*, Fraser Institute, Février 2009.
- Tian, G. (1996). La comparaison des théories de gestion entre la Chine et l'Occident. *Revue académique de l'Institut de formation pédagogique de Hanzhong*, n°3, 19-23.
- Tiedens, L.Z. (2000). Powerful emotions: the vicious cycle of social status positions and emotion. Dans N. Ashkanasy, C. Härtel, et W. Zerbe (dir.). *Emotion in the workplace: Research, theory, and practice* (p. 72-81). Westport, CT : Quorum Books.
- Tiedens, L.Z. (2001). Anger and advancement versus sadness and subjugation: The effect of negative emotion expression on social status conferral. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 86-94.
- Tiedens, L.Z., Ellsworth, P.C., et Mesquita, B. (2000). Stereotypes of sentiments and status: Emotional expectations for high and low status group members. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 560-575.
- Timmers, M., Fischer, A.H., et Manstead, A.S.R. (1998). Gender differences in motives for regulating emotions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 974-985.
- Tisseron, S. (1992/2007). *La honte, psychanalyse d'un lien social*. Paris : Dunod.
- Tjosvold, D. (1982). Effects of approach to controversy on superiors' incorporation of subordinates' information in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 189-193.
- Tjosvold, D. (1998). The cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 285-342.
- Tjosvold, D., et Su, F. (2007). Managing anger and annoyance in organizations in China: The role of

- constructive controversy. *Group et Organization Management*, 32(3), 260-289.
- Tjosvold, D., et Sun, H.F. (2000). Social face in conflict: Effects of affronts to person and position in China. *Group Dynamics*, 4, 259-271.
- Tjosvold, D., et Sun, H.F. (2001). Effects of influence tactics and social contexts in conflict: an experiment on relationships in China. *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 239-258.
- Tjosvold, D., et Sun, H.F. (2003). Openness among Chinese in conflict: Effects of direct discussion and warmth on integrative decision making. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 1878-1897.
- Tjosvold, D., et Wong, A.S.H. (2000). The leader relationship: building teamwork with and among Employees. *Leadership et Organization Development Journal*, 21(7), 350-354.
- Tjosvold, D., Hui, C, et Sun, H. (2000). Building social face and open-mindedness: Constructive conflict in Asia. Dans C.M. Lau, K.S. Law, D.K. Tse, et C.S. Wong (dir.). *Asian management matters: Regional relevance and global impact* (p. 4-16). London : Imperial College Press.
- Tjosvold, D., Hui, C, et Sun, H. (2004). Can Chinese discuss conflicts openly ? Field and experimental studies of face dynamics in China. *Group Decision and Negotiation*, 13(4), 351-373.
- Tjosvold, D., Poon, M., Yu, Z.-Y. (2005). Team effectiveness in China : Cooperative conflict for relationship building. *Human Relations*, 58, 341-367.
- Trehan, K. (2007). Psychodynamic and Critical Perspectives on Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 72.
- Triandis, H. C., McCusker, C., et Hui, C.H. (1990). Multimethod probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1006-1020.
- Trudel, P., et Gilbert, W. (2000). Compléter la formation des chercheurs avec le logiciel NUD\*IST. *Recherches qualitatives*, 20, 87-111.
- Tsakoyias-Mendes, V. (2002). *Directors' Management Challenges and Coping Strategies* (Mémoire de maîtrise). The Faculty of the Department of Child and Adolescent Development, San Jose State University.
- Tse, D.K., Francis, J., et Walls, J. (1994). Cultural differences in conducting intra- and intercultural negotiations: A Sino-Canadian comparison. *Journal of International Business Studies*, 24, 537-555.
- Tsui, A.S. (2006). Contextualization in Chinese Management Research. *Management and Organization Review*, 2(1), 1-13.
- Tsui, A.S., Wang, H., Xin, K., Zhang, L. et Fu, P.P. (2004). 'Let a thousand flowers bloom': Variation of leadership styles among Chinese CEOs. *Organizational Dynamics*, 33(1), 5-20.
- Ursano, R.J. et Hales, R.E. (1986). A review of brief individual psychotherapies. *American Journal of Psychiatry*, n°143, 1507-1517.
- Vaillant, G.E. (1971). Theoretical hierarchy of adaptative ego mechanisms. *Archives of General Psychiatry*, 24, 107-118.
- Vaillant, G.E. (1977/1995). *Adaptation to life*. Boston, MA : Little, Brown. [aussi traduit en chinois]
- Vaillant, G.E. (1992). *Ego Mechanisms of Defense: A Guide for Clinicians and Researchers*. Washington, DC : American Psychiatric Press.
- Vaillant, GE (1993). *The Wisdom of the Ego*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Vaillant, G.E. (2000). Adaptive Mental Mechanisms : Their Role in a Positive Psychology. *American Psychologist*, 55(1), 89-98.
- Vaillant, GE (2002). *Aging Well*, Boston, MA : Little Brown.

- Vaillant, GE (2008). *Spiritual Evolution: A Scientific Defense of Faith*. Portland, OR : Broadway Books.
- Vaillant, GE (2012). *Triumphs of Experience: The Men of the Harvard Grant Study*. Cambridge, MA : Belknap Press.
- Van der Maren, J.-M. (1996). *Méthodes de recherche pour l'éducation* (2e éd.). Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., et Janssen, O. (1999). Constructive conflict at Work. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475-491.
- Van Kleef, G.A., De Dreu, C.K.W., et Manstead, A.S.R. (2004a). The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 57-76.
- Van Kleef, G.A., De Dreu, C.K.W., et Manstead, A.S.R. (2004b). The interpersonal effects of emotions in negotiations: A motivated information processing approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 510-528.
- Van Maanen, J., et Kunda, G. (1989). Real feelings: Emotional expression and organizational culture. Dans L.L. Cummings, et B.M. Staw (dir.). *Research in Organizational Behavior* (p. 43-104). Greenwich : JAI Press, 11.
- Van Norden, B. (2014). "Mencius". Dans E.N. Zalta (Éd.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Stanford, CA : Stanford University.
- van Zyl, M., du Plessis, Y. (2012). Exploring coping strategies of business leaders during an economic downturn. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 15(4), 402.
- Vilkinas, T., et Cartan, G. (2001). The behavioural control room for managers: the integrator Role. *Leadership et Organization Development Journal*, 22(4), 175-85.
- Vilkinas, T., et Cartan, G. (2006a, décembre). *The factor structure of the Competing Values Framework: the roles managers display and consider important from managers' and others' perspectives*. Mémoire présenté à la 20ième Conférence de l'ANZAM : Management : Pragmatisme, Philosophie, Priorités. Central Queensland University, Rockhampton.
- Vilkinas, T., et Cartan, G. (2006b). The integrated competing values framework: Its spatial configuration. *Journal of Management Development*, 25(6), 505-21.
- Vilkinas, T., Shen, J., Cartan, G. (2009). Predictors of leadership effectiveness for Chinese managers. *Leadership et Organization Development Journal*, 30(6), 577-590.
- Villemure, J. (1996). Les particularités du management chinois. *Gestion*, 21(1), 15-22.
- Vollbrecht, J.L., Roloff, M.E., et Paulson, G.D. (1997). Coercive potential and face-sensitivity: the effects of authority and directives in social confrontation. *International Journal of Conflict Management*, 8(3), 235-251.
- Wadhaw, H. (2012). The Wrath of a Great Leader : How Martin Luther King Jr. Wrestled with anger and what you can learn from his example. *Personal Leadership*, 15 janvier, 2012.
- Wang, L. (2006). *La gestion des conflits en contexte de projet : étude de cas en Chine* (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Rimouski, Rimouski, Québec.
- Wang, W. (2006). *The China executive: Marrying Western and Chinese strengths to generate profitability from your investment in China*. Peterborough, UK: 2W Publishing.
- Wang, Z.M. (2003). *China HR and OB Research Review*. Shanghai : The Shanghai People's Press.
- Wang, Z.M., et Chen, M.K. (2002). Managerial competency modeling: a structural equations analysis. *Psychological Science*, 6, 420-428.
- Wang, Z.M., et Schneider, B. (2003). A longitudinal study on cross-cultural leadership team

- development in 40 Chinese local and joint venture companies. Dans Z.M. Wang (dir.). *China HR and OB Research Review*. Shanghai : The Shanghai People's Press.
- Wanlin, P. (2007). *L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels*. Actes du colloque Bilan et prospectives de la recherche qualitative, Association pour la recherche qualitative, Hors-Série, no.3, 243-272.
- Waples, E.P. (2008). *Discrete Emotional Experiences : Their Impact on Leader Attitudes and Performance* (Thèse de doctorat). Université de l'Oklahoma, Norman, OK.
- Warner, M. (2003). *Culture and management in Asia*. London : RoutledgeCurzon.
- Warner, M. et Joynt, P. (2002). *Managing across cultures: issues and perspectives* (2ième éd.). London : Thomson Learning.
- Washburn-Ormachea, J.M., Hillman, S.B., et Sawilowsky, S.S. (2004). Gender and Gender-Role Orientation Differences on Adolescents' Coping with Peer Stressors. *Journal of Youth and Adolescence*, 33(1), 31-40.
- Watson, D., et Clark, L.A. (1992). On traits and temperament: General and specific factors of emotional experience and their relation to the five-factor model. *Journal of Personality*, 60, 441-449.
- Weber, M. (1921/1971). *Économie et société*. Paris : Plon. Publication originale, posthume, 1921.
- Wegner, D.M. (1989). *White bears and other unwanted thoughts: Suppression, obsession, and the psychology of mentalcontrol*. London: The Guilford Press.
- Wegner, D.M. (1994). Ironic Processes of Mental Control. *Psychological Review*, 101(1), 34-52.
- Wegner, D.M., et Pennebaker, J.W. (1993). Changing our Minds : An Introduction to Mental Control. Dans D.M. Wegner, et J.W. Pennebaker (dir.). *Handbook of Mental Control*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Wegner, D.M., et Pennebaker, J.W. (1993). *Handbook of Mental Control*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Wegner, D.M., et Schneider, D.J. (2003). The White Bear Story. *Psychological Inquiry* 14 (3/4), 326-329.
- Wegner, D.M., Schneider, D.J., Carter, S.R., et White, T.L. (1987). Paradoxical effects of thought suppression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(1), 5-13.
- Wei, Q. (2005). *La psychanalyse et la tradition chinoise*. Lacan Chine.
- Weiss, H.M. (2002). Conceptual and Empirical Foundation for the Study of Affect at Work. Dans R.G. Lord, R.J. Klimoski, et R. Kanfer (dir.). *Emotions in the Workplace* (p. 20-63). New York, NY : Jossey-Bass.
- Weiten, W. (2014) *Psychology : Themes and Variations (9th ed.)*. Boston, MA : Wadsworth Cengage Learning.
- Weiten, W. (2017) *Psychology : Themes and Variations (10th ed.)*. Boston, MA : Wadsworth Cengage Learning.
- Weiten, W. et Lloyd, M.A. (2008) *Psychology Applied to Modern Life (9th ed.)*. Boston, MA : Wadsworth Cengage Learning.
- Welbourne, J.L., Eggerth, D., Hartley, T.A., Andrew, M.E., et Sanchez, F. (2007). *Journal of Vocational Behavior*, 70, 312-325.
- Westen, D. (1990). Psychoanalytic Approaches to Personality. Dans L.A. Pervin (dir.). *A Handbook of Personality: Theory and Research* (Chap. 2, p. 21-65). New York, NY : Guilford Press.

- Westen, D. (1999). Psychodynamic Theory and Technique in Relation to Research on Cognition and Emotion : Mutual Implications. Dans T. Dalgleish, et M.J. Power (dir.). *Handbook of Cognition and Emotion* (p. 727-746). New York, NY : John Wiley et Sons.
- Widlöcher, D., et Braconnier, H. (1996). *Psychanalyse et psychothérapies*. Paris : Flammarion Médecine/Science.
- Williams, M. (2000). Interpretativism and generalization. *Sociology*, 34, 209-224.
- Wink, P.M. (2014). George E. Vaillant, Triumphs of Experience: The Men of the Harvard Grant Study. *Society*, 51, 184-187.
- Wise, T.N, Mann, L.S., et Epstein, S.A. (1991). Ego defensive styles and alexithymia: A discriminant validation study. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 56, 141-145.
- Wood, E., Whiteley, A., Zhang, S. (2002). The cross model of guanxi usage in Chinese leadership. *Journal of Management Development*, 21(4), 263-271.
- Wu, M. (2012). Moral leadership and work performance: Testing the mediating and interaction effects in China. *Chinese Management Studies*, 6(2), 284-299.
- Wu, M., Wang, J. (2012). Developing a charismatic leadership model for Chinese organizations: The mediating role of loyalty to supervisors. *The international Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4069-4084.
- Wyer, R.S., et Srull, T.K. (1993). *Perspectives on anger and emotion: Advances in social cognition* (Vol. VI). Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Xi, Y.M., et Zhang, X.J. (2013). On the constructing mechanism and strategy of HeXie society from the perspective of social governance. *Systems Engineering – Theory et Practice*, 33(12), 3001-3008.
- Xiao, E. (2008). Emotion expression, decision-making and well-being. Dans D. Houser, et K. McCabe (dir.) *Advances in Health Economics and Health Services Research* (Neuroeconomics, Vol. 20, p. 161-178). Emerald Group Publishing Limited.
- Xiao, H., et Boyd, D. (2010). Learning from cross-cultural problems in international projects: a Chinese case. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 17(6), 549-562.
- Xin, K.R., et Pearce, J.L. (1996). Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1641-1658
- Xu, L. (1989). Comparative study of leadership between Chinese and Japanese managers based upon PM theory. Dans B. Fallon, H. Pfister, et J. Brebner (dir.). *Advances in Organizational Psychology* (p. 42-49). Amsterdam : Elsevier.
- Yang, C. (2014). Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture. *Journal of Business Ethics*, 123, 513-525.
- Yanow, D. (2006). Neither Rigorous nor Objective ? Interrogating Criteria for Knowledge Claims in Interpretative Science. Dans D. Yanow, et P. Schatz-Shea (éds.). *Interpretation and method: Empirical research methods and the interpretative turn* (2ième éd., p. 67-88). Armon, NY : M E Sharpe.
- Yanow, D. (2006). Thinking Interpretively: Philosophical Presuppositions and the Human Sciences. Dans D. Yanow, et P. Schatz-Shea (éds.). *Interpretation and method: Empirical research methods and the interpretative turn* (2ième éd., p. 5-26). Armon, NY : M E Sharpe.
- Yanow, D., et Schatz-Shea, P. (2006). *Interpretation and method: Empirical research methods and the interpretative turn* (2ième éd.). Armon, NY : M E Sharpe.
- Yao, Y.-H., Fan, Y.-Y., Guo, Y.-X., et Li, Y. (2014). Leadership, work stress and employee behavior. *Chinese Management Studies*, 8(1), 109-126.

- Yeung, D.Y., Fung, H.H., et Chan, D. (2015). Managing conflict at work: comparison between younger and older managerial employees. *International Journal of Conflict Management*, 26(3), 342-364.
- Yeung, I.Y.M., et Tung, R.L. (1996). Achieving success in Confucian societies : The importance of *guanxi* (connections). *Organizational Dynamics*, 25(2), 54-65.
- Yin, R.K. (1984). *Case study research: Design and methods* (Applied Social Research Methods Series, Vol.5). Beverly Hills, CA: Sage.
- Yin, R.K. (1991). *Applications of case study research*. Washington DC: Cosmos Corp.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: Design et methods* (3ième éd.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Yu, X. (1993). Conflict in a multicultural organization: An ethnographic attempt to discover work-related cultural assumptions between Chinese and American Co-workers. *International Journal of Conflict Management*, n°2, 211-232.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations* (4ième éd.). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- Yukl, G.A. (2006). *Leadership in Organizations* (6ième éd.). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- Yukl, G.A. (2008, avril). The Importance of Flexible Leadership. Dans R.B. Kaiser (Prés.). *The Importance, Assessment, and Development of Flexible Leadership*. Forum de praticien présenté à la 23rd annual conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, San Francisco, CA.
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in Organizations* (8ième éd.). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- Zaleznik, A. (1977). Leaders and Managers: Are They Different ?. *Harvard Business Review*, n° Mai-Juin, 67-78.
- Zalta, E.N. (2014). *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Stanford, CA : Stanford University.
- Zenker, E.V. (1926/2006). *Histoire de la philosophie chinoise*. Saguenay, Québec : Coll. Les classiques des sciences sociales, Cégep de Chicoutimi.
- Zhang, S.J., Chen, Y.Q., et Sun, H. (2015). Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 450-478.
- Zhang, H., Cone, M.H., Everett, A.M., et Elkin, G. (2015). Contemporary Leadership Approaches in Chinese Business. *Advances in Global Leadership. Published online*, March, 349-374.
- Zhang, Y., et Chua S.K.C. (2009). Influential leadership: a Harvard model vs an I-Ching model. *Chinese Management Studies*, 3(3), 200-212.
- Zhang, Y., et Fong Foo, S. (2012). Balanced leadership: perspectives, principles and practices. *Chinese Management Studies*, 6(2), 245-256.
- Zhang, L., et Zhang, X. (2014). Contorted leadership in Chinese hierarchically oriented context: How social governance influences organizational leaders. *Chinese Management Studies*, 8(3), 502-526.
- Zhao, S., et Gentry, W.A. (2014). *A Leadership Gap Analysis for Chinese Leaders from a 360-Degree Survey*. Center for creative leadership.
- Zhao, S., et Yang, Z. (1994). *L'entreprise nationale : la gestion du cross-culture*. Nanjing : Édition de l'Université de Nanjing.
- Zheng, W., et Muir, D. (2015). Embracing leadership: a multi-faceted model of leader identity development. *Leadership et Organization Development Journal*, 36(6), 630-656.
- Zhong, Y., Zhu, C.J., et Zhang, M.M. (2015). The management of Chinese MNEs' expatriates. *Journal of Global Mobility*, 3(3), 289-302.

## ***SITES ÉLECTRONIQUES***

<http://bic.cass.cn/english/index.asp>  
<http://business.nmsu.edu/directory/management-gb/boje-david/>  
[http://cssci.nju.edu.cn/news\\_show.asp?Articleid=439](http://cssci.nju.edu.cn/news_show.asp?Articleid=439)  
[http://en.wikipedia.org/wiki/He\\_Weifang](http://en.wikipedia.org/wiki/He_Weifang)  
<http://english.sass.org.cn:8012/index.jhtml>  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Sigmund\\_Freud](http://fr.wikipedia.org/wiki/Sigmund_Freud)  
<http://knowledge.insead.edu/leadership-management/first-know-yourself-then-your-team-3510#qFO5em9d1qcLyrTr.99>  
<http://rqda.r-forge.rproject.org/>  
[http://www.apsa.org/About\\_APsaA/Ethics\\_Code.aspx](http://www.apsa.org/About_APsaA/Ethics_Code.aspx)  
<http://www.arte.tv/fr/psychanalyse-en-chine/2178012,CmC=2114416.html>  
<http://www.comh.ca/pchc/workbook/pages/02-06-Skills-Anger.cfm>  
<http://www.counselchina.com>  
<http://www.er.uqam.ca/nobel/r30574/PSY1282/C6P5.html>  
<http://www.gnu.org/philosophy/free-sw.html>  
[http://www.la-croix.com/Actualite/Monde/Portrait-Huo-Datong-pionnier-de-la-psychanalyse-en-Chine-NG\\_-2008-05-21-671508](http://www.la-croix.com/Actualite/Monde/Portrait-Huo-Datong-pionnier-de-la-psychanalyse-en-Chine-NG_-2008-05-21-671508)  
[http://www.lacanchise.com/Ch\\_C\\_Qin\\_01.html](http://www.lacanchise.com/Ch_C_Qin_01.html)  
<http://www.leeds.ac.uk/lsmp/healthadvice/Angermanagement/Angermanagement.htm>  
<http://www.r-project.org>  
<http://www.scriptol.fr/robotique/plutchik.php>  
<http://www.xingwu.net/zhuanye/biaozhun.htm>

## ***AUTRES DOCUMENTS***

« Psychothérapie, trois approches évaluées », Éditions Inserm, 568 pages, Février 2004.



## LES ANNEXES

### *ANNEXE A : Les définitions des émotions universelles de base*

#### Les émotions positives

La joie : phénomène interne d'accroissement d'activité cérébrale qui inhibe les sentiments négatifs.

L'attrance : préférence et satisfaction (pour certains sexuées) ressentie pour un autre individu, facilitant ainsi la coopération.

#### Les émotions négatives

La colère : il s'agit d'une pulsion d'énergie hormonale qui pousse l'individu vers une action vigoureuse, parfois violente.

La peur : c'est un état d'alerte général face à un danger afin de déterminer la meilleure réponse possible.

Le dégoût : c'est une réaction fortement négative forçant à repousser l'objet visé.

La tristesse : il s'agit d'une dépense d'énergie liée à une perte significative.

#### Les émotions neutres

La surprise : c'est une réaction face à un événement imprévu pour lequel il faut s'adapter pour trouver une action adéquate.

L'anticipation : il s'agit d'une attente envers une situation, un événement ou une conséquence qui implique du plaisir, de l'excitation ou de l'anxiété.

## ***ANNEXE B : La liste des mécanismes de défense de Vaillant***

Vaillant (1977/1995, 1992, 1993), introduit 4 différents niveaux de classement dans les mécanismes de défense :

- Niveau I : les défenses pathologiques (déni psychotique, projection délirante) ;
- Niveau II : les défenses immatures (fantasme, projection, *acting out*, agression passive) ;
- Niveau III : les défenses névrotiques (Intellectualisation, formation réactionnelle, dissociation, déplacement, répression) ;
- Niveau IV : les défenses matures (humour, sublimation, suppression, altruisme, anticipation).

### *Niveau I – Les Défenses pathologiques*

Ces défenses, souvent en conjonction entre elles, permettent de réorganiser l'expérience vécue pour éliminer le besoin de faire face à la réalité. Les utilisateurs pathologiques de ces mécanismes sont souvent perçus comme irrationnels ou fous par les autres. C'est pourquoi ces défenses « psychotiques » sont vues comme des psychoses. Cependant, elles se retrouvent le plus souvent dans les rêves ou dans l'enfance.

- Projection délirante : Délire sur la réalité extérieure de nature persécutrice.
- Déni : Refus d'accepter la réalité extérieure, à cause de sa nature menaçante, en statuant sa non-existence. Résolution de conflit et réduction de l'anxiété en refusant de percevoir ou de reconnaître consciemment les aspects désagréables de la réalité extérieure.
- Distorsion : Reconstruction de la réalité extérieure pour rencontrer les besoins internes.
- Clivage : Séparation des pulsions négatives et positives ressenties, en les classant comme bonnes ou mauvaises<sup>72</sup>.
- Projection extrême : Déni d'une déficience morale ou psychologique (laquelle déficience est reconnue par les autres).

---

<sup>72</sup> Lapp et Carr (2006) apportent un bémol à la catégorisation du clivage dans cette catégorie. Ils mentionnent que le clivage, comme mécanisme de défense, n'est pas nécessairement un signal cachant une pathologie. Le clivage sert souvent à diminuer l'ambiguïté et facilite alors la prise de décision, surtout dans les situations où un changement continu s'opère.

## *Niveau II – Les Défenses immatures*

Ces défenses sont souvent présentes chez les adultes et les adolescents. Elles ont pour but de diminuer le stress et l'anxiété provoqués par des personnes menaçantes ou une réalité inconfortable. Ceux qui utilisent ces défenses de manière excessive sont perçus comme immatures et indésirables socialement (*i.e.* non attendues chez des individus ayant un âge suffisant pour comprendre les conséquences de leurs actes). Toutefois, elles sont considérées plus normales chez les adolescents, mais pas chez les adultes.

- *Acting out* : Expression directe d'un souhait ou d'une pulsion inconsciente sans prise de conscience de ce qui suscite cette émotion excessive.
- Fantasme : Tendance à se retrancher dans un fantasme afin de régler des conflits intérieurs ou extérieurs.
- Idéalisation : Choisir inconsciemment de percevoir chez un individu des qualités plus positives que la réalité.
- Aggression passive : Agressivité exprimée par des expressions indirectes ou passives.
- Projection : Forme primitive de paranoïa. Elle permet de réduire l'anxiété en attribuant à autrui des sentiments, des pensées, des croyances ou des motivations que l'on ressent soi-même. Cette défense est souvent provoquée parce que l'individu juge inacceptable d'avoir de tels sentiments.
- Identification projective : L'objet de la projection invoque chez la personne les pensées, les sentiments et les comportements projetés.
- Somatisation : La transformation des sentiments négatifs envers les autres dans des sentiments négatifs envers soi-même, la douleur, la maladie et l'anxiété.

## *Niveau III – Les Défenses névrotiques*

Plutôt communs chez les adultes, ces défenses offrent certains avantages à court terme pour faire face à la réalité, mais peuvent occasionner des problèmes à long terme sur le plan relationnel.

- Déplacement : Transfert des pulsions agressives vers une cible moins menaçante ou plus acceptable.

- Dissociation : Modification drastique et temporaire de la personnalité afin de séparer ou reporter à plus tard un sentiment qui accompagne normalement une situation ou une pensée.
- Hypocondrie : Préoccupation excessive envers une maladie potentielle.
- Intellectualisation : Forme d'isolation et de distanciation des émotions en utilisant les composantes intellectuelles d'une situation (rationalisation, rituel, pensée magique).
- Isolation : Séparation et dissociation des sentiments, des idées et des événements.
- Rationalisation : Formulation d'un raisonnement comme une excuse ou comme explication pour éviter de prendre la responsabilité des actions.
- Formation réactionnelle : Convertir des souhaits ou des pulsions perçues comme menaçantes en leur contraire ; avoir des croyances et des comportements qui sont contraires à ce que l'on ressent.
- Régression : Retour temporaire du Moi dans un stade de développement antérieur plutôt que de faire face à la réalité selon une approche plus adulte.
- Répression : Processus reléguant les désirs et les instincts dans l'inconscient ou prévenir qu'ils apparaissent au niveau conscient.
- Annulation rétroactive : Tentative de défaire une pensée destructrice ou menaçante en s'engageant dans un comportement contraire.

#### *Niveau IV – Les Défenses matures*

Ces défenses sont communément observées chez les adultes sains, même si leur origine peut venir de stades de développement immatures. Ce sont des défenses qui ont été adaptées avec le temps de manière à optimiser le succès dans la vie et dans les relations interpersonnelles. Elles procurent un sentiment de plaisir ou de contrôle. Ces défenses permettent également de mieux intégrer les pensées et les émotions en conflit, ce qui fait qu'elles sont souvent considérées favorablement dans un contexte social.

- Altruisme : Service constructif envers autrui apportant plaisir et satisfaction personnelle. Peut aussi être lié à la réparation.
- Anticipation : Planification réaliste d'un inconfort futur.
- Humour : Expression ouverte d'idées ou sentiments donnant du plaisir aux autres. La boutade permet de contourner la détresse initiale issue de la pensée.

- Identification : Modelage inconscient de son Moi et de ses comportements en fonction des caractéristiques et des comportements d'une autre personne dont on observe la performance et le succès dans certaines situations.
- Introjection : Association d'idées (ou d'objets) fait avec tant d'intensité qu'ils finissent par faire partie intrinsèque de la personne.
- Sublimation : Transformation d'émotions ou d'instincts négatifs en une action, une émotion ou un comportement positif (ou acceptable socialement).
- Suppression des pensées : Processus conscient de repousser les pensées dans le préconscient ou de retarder son attention envers une émotion de manière à faire face à la réalité ; ou accepter temporairement des émotions angoissantes ou inconfortables afin de rendre possible leur accès et leur analyse ultérieurement.

## ***ANNEXE C : La grille d'entrevue***

Voici le type de questions qui ont été posées :

- Quelle est votre définition du leadership ?
- Quel est, selon vous, votre style de leadership ?
- Selon votre perception, quelles sont les habiletés que vous pouvez identifier comme étant influentes sur le leadership que vous avez eu avec vos employés ?
- Quelles étaient vos responsabilités ?
- Combien de répondants directs aviez-vous comme subalternes ?
- Pouvez-vous me décrire les lieux ?
- Racontez-moi une anecdote, une histoire ou une situation dans laquelle vous avez ressenti de la colère envers un subalterne, mais que vous deviez exercer du leadership pour obtenir des résultats avec cette personne ;
- Racontez-moi comment ça s'est passé, intérieurement, entre le moment où la situation a causé de la colère chez vous et le moment où vous êtes intervenu auprès de votre subalterne ;
- Combien de temps s'est-il déroulé entre ces deux moments ? Qu'avez-vous fait ?
- Comment avez-vous géré la situation par rapport à vous-même ? Par rapport à ce subalterne ?
- Qu'avez-vous ressenti pendant cette période ? Pourquoi, croyez-vous, ressentez-vous de tels sentiments lors de ces situations ?
- Comment vous y êtes-vous pris pour communiquer verbalement vos décisions et influencer ce subalterne ?
- Y a-t-il des éléments de votre pensée que vous n'avez pas exprimés à ce subalterne ? Comment vous sentez-vous dans ces situations ?
- Y a-t-il un aspect de votre personnalité qui fait que, selon vous, vous avez de la facilité (ou de la difficulté) à trouver une façon d'influencer vos subalternes dans ces situations ?
- Qu'avez-vous ressenti quand ça a fonctionné (ou pas fonctionné) ?
- Avez-vous toujours été ainsi par rapport à la colère ?
- D'où vient cette attitude face à la colère ?

- Quelle était votre relation avec vos parents ? Qu'avez-vous appris d'eux par rapport à cette émotion ?
- Qui d'autre vous a influencé par rapport à la gestion de la colère ?
- Comment tentez-vous de comprendre ce qui peut influencer vos subalternes malgré vos sentiments à son endroit ? Comment êtes-vous capable de vous y adapter ?
- Que faites-vous quand vous sentez que votre leadership fonctionne plus ou moins dans ces situations ?
- Qu'aimeriez-vous développer davantage par rapport à votre leadership dans ces situations où vous ressentez de la colère ? Pourquoi ?

## ***ANNEXE D : La stratégie de construction des entretiens***

Premièrement, il y a eu, pour toutes les entrevues, les mêmes questions de départ. Une question sur leur définition du leadership, une deuxième question sur leurs responsabilités et le nombre de subalternes immédiats (tout en validant la pertinence d'interviewer l'individu), et troisièmement, une question pour leur permettre de se détacher des événements, des autres personnes et d'eux-mêmes.

La première étape de questions va directement au but avoué de la rencontre : « Vous avez accepté de me rencontrer pour parler des émotions et du leadership... Quelle est votre définition à vous du leadership ? ». On ne voulait pas entrer tout de suite dans le sujet des émotions, même s'ils savaient au départ qu'on allait en parler. Bien que certaines recommandations suggèrent d'éviter les questions de définitions, qui sont souvent à risque de diversion, de divergence ou d'éventail trop large pour mener la recherche, on a choisi délibérément de le faire car l'objectif principal de cette question était de faire ressortir les thèmes et les idées préconstruites que le participant se faisaient sur le déroulement de l'entretien. En abordant tout de suite leur définition du leadership, cela permettait de les faire parler sur les éléments qu'ils avaient préparés d'avance, lesquels risquaient d'être les plus altérés ou d'être les moins « naturels ».

Lors des tests préliminaires, on avait remarqué que les managers chinois avaient tendance à avoir des idées préconçues et préconstruites, de manière à préserver leur image et à contrôler l'entretien. Nous avions alors obtenu des réponses vagues, générales, sans grand lien avec ce que l'on cherchait vraiment. La conversation comportait régulièrement des réponses répondues à la troisième personne : « Le manager doit faire... », « Un bon manager devrait... », « Pour bien communiquer ses intentions, ... ». Ils ne parlaient jamais d'eux-mêmes et fournissaient des réponses théoriques. Nous avons alors tenu compte de cette attitude. Puisque qu'on ne pouvait pas s'attendre à ce qu'ils répondent sur eux-mêmes ouvertement dès le début, ou tôt dans l'entrevue, il fut alors préférable de les laisser s'exprimer sur ces éléments généraux de manière à évacuer la plupart des éléments trop préparés d'avance. De plus,

en leur demandant leur définition du leadership au départ, cela leur laisse le soin de donner des éléments de réponse qui ne vont pas aborder une critique sur eux (qu'elle soit positive ou négative). Cela permettait alors de rester neutre sur le plan émotionnel.

À cet égard, la question : « Quelle est votre définition à vous du leadership ? » les amène ainsi à exprimer le maximum d'informations préparées d'avance par eux. Et plus on les laissait parler, moins il leur restait de contrôle, et plus on pouvait alors les amener à divulguer davantage d'éléments personnels, lesquels sont essentiels pour la thèse. Il faut aussi mentionner qu'en validant avec eux leur perception de ce qu'est un bon leader, cela permettait de garder le lien avec cette définition tout au long de l'entrevue, donnant ainsi des « munitions » à l'intervieweur en cas d'impasse dans les questions ou en cas d'incohérence entre l'histoire racontée et les liens à maintenir pendant l'entrevue pour garder la conversation sur le sujet.

Les questions suivantes portaient sur le nombre d'employés sous leurs ordres, leur expérience et leurs responsabilités. Même si ces informations étaient connues d'avance au moment de la prise de contact initiale, cela permettait entre autres de valider la pertinence de les rencontrer. On tenait à ce que cette recherche porte sur des managers chinois d'expérience ayant des responsabilités importantes dans leur organisation et un nombre suffisant de subalternes pour justifier leurs réponses en tant que leader d'un groupe. En décrivant leurs responsabilités, leur travail et leur lieu de travail, on passe alors d'une pensée abstraite (leur définition du leadership) à une pensée concrète (la description de tâche, des responsabilités et de leur lieu de travail au quotidien). L'objectif étant de mettre la table à l'incident critique en permettant au répondant de se visualiser mentalement le lieu et le contexte de l'incident critique, renforçant du même coup la validité et le réalisme des réponses obtenues. En parlant du nombre d'employés, cela permettait aussi de faire un transfert vers la troisième question.

La dernière question de ce premier bloc de questions était amenée avec humour. Elle visait à leur demander : « Imaginons que ma recherche était de connaître votre leadership à partir de la perception de vos subalternes, chose que je ne ferai pas, ne vous inquiétez pas (sourire et regard complice), que pensez-vous qu'ils me diraient sur vous

et votre leadership ? ». Ils pouvaient alors me dire leur perception de la perception qu'ils laissent à leurs employés. Évidemment, le but ici n'est pas d'analyser la perception des employés, puisque nous ne les interviewons pas et que la thèse portera sur la perspective de la dynamique psychique du leader.

Toutefois, l'objectif de cette approche, à cette étape-ci de l'entretien, était d'amener le participant à la réflexion de « l'autre ». Cela l'amenait à se désincarner de sa personne et à nous donner une information importante sur sa capacité à prendre du recul et d'être attentif à l'image qu'il croit projeter de son leadership. On mettait ainsi en place tant la dynamique relationnelle impliquant l'exercice du leadership, que la manière dont ils perçoivent les émotions des autres et les leurs dans le contexte relationnel du travail. Ces trois questions-là préparaient la venue de l'incident critique.

La troisième étape portait sur un premier incident critique. On leur demandait de raconter une histoire, une anecdote ou le récit d'un événement où une problématique qui est survenue avec un de leurs subalternes, laquelle problématique a suscité des émotions négatives comme la colère, mais qui s'est finalement résolue grâce à l'exercice du leadership. En dédramatisant la situation, on leur demandait une histoire sur un événement dont ils ont considéré le dénouement comme positif et en lien avec le leadership qu'ils ont cru avoir. En gardant cela sous un angle « positif », il devenait plus facile de les motiver à s'ouvrir et à parler d'un problème passé. On demandait ensuite des précisions.

Parfois, l'histoire était mélangée ; d'autres fois il manquait des détails. Le répondant faisait aussi des sauts temporels. Par exemple, un répondant raconte que son employé a fait une erreur dans une impression de masse pour un client. Il me dit qu'il l'a alors rencontré pour lui expliquer ce qui n'a pas bien été et pour lui dire de faire attention à l'avenir. On a dû, à ce moment-là, lui demander des précisions sur la nature de l'émotion ressentie, le moment où ça a été ressenti, ce qui a été fait à partir de ce moment, la préparation à la rencontre avec le subalterne, etc. Le chercheur intervenait alors dans le récit pour lui demander de revenir sur le sujet en question.

La quatrième étape était de faire l’investigation au sujet de la colère. On leur demandait de décrire les émotions ressenties en même temps que la colère. Également, d’exprimer les besoins identifiés et les stratégies internes pour se réguler ou se contrôler, le temps que cela a pris pour le faire, les comportements qu’ils ont eu pendant cette période, etc., et ce tant sur le plan psychologique que physiologique. L’investigation visait alors à connaître les processus cognitifs et émotifs reliés à cet événement, ainsi que les impacts sur eux-mêmes, leurs employés et leur entreprise.

Un groupe de questions a servi à orienter la discussion sur les origines de cette colère afin de savoir depuis combien de temps, selon eux, que de tels comportements existent chez eux. Également de savoir si, à leur avis, c’est lié à leur personnalité depuis l’enfance. À partir de là, des questions sur leur relation avec leurs parents et sur l’éducation reçue ont été posées. Ces questions portaient aussi sur la manière dont ils ont appris à se réguler et à se contrôler, ainsi que de comprendre si c’est en lien avec la relation avec leurs parents.

Cette stratégie avait pour but de savoir si les stratégies perdurent dans le temps ou si elles ont été acquises par un quelconque autre procédé d’apprentissage, comme par exemple à l’aide de modèles suivis et appris grâce à un patron, des amis, un leader, ou toutes autres personnes importantes dans leur entourage. L’objectif de cette approche était de comprendre la profondeur et l’ancienneté des motivations conscientes, préconscientes et inconscientes de leur tempérament et de leur personnalité.

La cinquième étape leur demandait ce qu’ils comptaient améliorer pour avoir un leadership plus efficace. De cette manière, on pouvait visualiser vers le futur les intentions du répondant à modifier son approche de leadership pour le futur. La subtilité derrière cette stratégie était de pouvoir comparer la réponse obtenue avec ce qui avait été dit précédemment.

Par exemple, si un répondant avait répondu avoir exercé une certaine compétence en leadership lors de l’étape précédente, on pouvait ainsi comparer la réponse obtenue sur les intentions d’améliorations futures et voir s’il y avait des incohérences ou non dans leur discours. On pouvait aussi observer si le comportement de contrôle mentionné est

maîtrisé ou pas. Par ailleurs, en posant la question : « Selon vous, qu'est qui peut vous faire devenir un meilleur leader ? », cela remettait l'entrevue sur des bases plus positives et valorisantes pour le répondant car cela présupposait qu'on reconnaissait chez eux leur capacité de leader. Si ça arrivait plus tôt dans la grille de question, ça aurait pu apporter un biais. Mais à la fin, cela permettait de conclure la collecte de données officielle adéquatement et faciliter une attitude ouverte lorsque par la suite on devait leur demander un contact et du référencement pour trouver de nouveaux répondants.

Les étapes six et sept de l'entretien, tel que décrits précédemment, ne faisaient pas partie de la collecte de données en tant que tel. Elles servaient à clore adéquatement l'entretien.

## ANNEXE E : La liste des noms anonymisés des répondants

Pour rendre anonyme le nom des participants, les noms des hommes sont codés et remplacés par un nom de couleur et les femmes, par un nom de fruit. Les couleurs se disent en une seule syllabe alors que les fruits se disent en deux syllabes, ce qui facilite l’identification du sexe de la personne pour le lecteur peu familier en mandarin. Cette stratégie permet de rendre les noms anonymes tout en facilitant le repérage et l’unicité des répondants dans les textes codés.

Hommes		Femmes	
<u>Nom</u>	<u>Signification</u>	<u>Nom</u>	<u>Signification</u>
M. Bái	blanc	Mme Bōluó	ananas
M. Bì	turquoise	Mme Cǎoméi	fraise
M. Cāng	bleu foncé	Mme Gānzhè	canne à sucre
M. Chéng	orange	Mme Lǐzǐ	prune
M. Chì	écarlate	Mme Mángguǒ	mangue
M. Cuì	aquamarine	Mme Mùguā	papaye
M. Dān	vermillon	Mme Píngguǒ	pomme
M. Diàn	indigo	Mme Pútao	raisin
M. Fěn	rose	Mme Shíliú	pomme grenade
M. Hè	brun	Mme Shízǐ	kaki
M. Hēi	noir	Mme Táozi	pêche
M. Hóng	rouge	Mme Xiāngguā	cantaloup
M. Huáng	jaune	Mme Xīguā	melon d'eau
M. Huī	gris	Mme Yēzi	noix de coco
M. Jīn	doré	Mme Yīngtáo	cerise
M. Lán	bleu	Mme Yòuzi	pomelo
M. Lì	marron		
M. Lǜ (Lv)	vert		
M. Mò	encre		
M. Qīng	vert bleuté		
M. Tiān	azur		
M. Yín	argenté		
M. Zǐ	violet		
M. Zōng	brun foncé		

## ***ANNEXE F : Le calcul indiciel***

Dans le contexte de la thèse, l'indice statistique sert à obtenir une valeur de référence pour comprendre l'incidence réelle d'une variable par rapport à son incidence espérée. Il s'agit d'un calcul de proportions qui permet de comparer le résultat à une moyenne normale de la proportion d'un échantillon. Si, dans un échantillon donné, la proportion est équivalente entre les différents paramètres d'une variable, l'occurrence d'une donnée observée devrait, normalement, donner des résultats dans les mêmes proportions. Si on prend le genre des répondants et que la proportion entre les hommes et les femmes est de 50% - 50%, une répartition normale des données pour une variable dont les réponses sont X et Y donnerait des réponses dans les mêmes proportions, à savoir que 50% des répondants sur une variable sont des hommes, et que 50% sont des femmes. Si la proportion des réponses est la même, cela donne un rapport de valeur « 1 » (ou 100%) pour chacune. Par exemple, dans un échantillon où il y a 10 hommes et 10 femmes, les réponses pour la variable X donne 5 hommes et 5 femmes. Le calcul de l'indice est le suivant : 5 hommes sur 10 réponses donne  $X = 0,5$  ; et 10 répondants sur 20 de l'échantillon sont des hommes, ce qui donne  $H = 0,5$ . Le calcul de l'indice (I) des hommes ayant répondu X donne alors  $I = (X=0,5) / (H=0,5) = 1$  (ou 100%). Si 8 hommes sur 10 ont répondu Y ( $Y = 0,8$ ) ; et que la fréquence normale attendue est de 50% (soit  $H = 0,5$ ) ; Alors le calcul de l'indice pour les hommes ayant répondu Y est :  $I = 0,8 / 0,5 = 1,6$  (ou 160%). Pour faciliter la lecture de l'indice, on reporte le nombre en pourcentage en valeur nominale ( $100\% = 100$ ). Si  $I = 100$ , cela veut dire que la variable X apparaît dans l'échantillon selon la tendance normale (ou moyenne) attendue. Si la valeur est supérieure, c'est que la variable X a tendance à être plus fréquente pour l'attribut mesuré (ou moins fréquente si la valeur est inférieure à 100). Dépendamment du contexte et du degré de fiabilité du test, on va accepter un écart plus ou moins significatif autour de la valeur de base 100. Ainsi, il est possible que des valeurs indicielles entre 90 et 115 soient considérées comme étant des valeurs normales ou près de la tendance centrale de base. Toutefois, des indices significativement très élevés ( $I = 300$  et +) ou très bas ( $I = 0$  à 10) indiquent souvent un nombre de répondants trop bas dans l'échantillon pour que l'indice soit considéré fiable ou significatif.



