

**L'émergence d'une nouvelle organisation créative : le cas  
de Perrier Jablonski**

**Par**

**Sabrina Tremblay**

**Sciences de la gestion  
(marketing)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M.Sc.)*

Avril 2017

© Sabrina Tremblay, 2017



*« Good storybuilders were creative thinkers who used imagination and intuition to transform experience and knowledge into influence »*

– Jameson, 2001



# AVIS DE CONFORMITÉ DU C.E.R.

## HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 02 février 2017

À l'attention de : Sabrina Tremblay  
Étudiante M. Sc.,  
HEC Montréal

**Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche**

**# Projet : 2017-2518**

**Titre du projet de recherche :** Le récit d'un créatif devenu entrepreneur

---

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

**Les membres du comité considèrent que votre emploi auprès de l'entreprise vous place en conflit d'intérêts apparent en raison du fait que votre supérieure immédiate est également le sujet principal de votre projet de recherche. Conformément à l'article 7.4 de l'EPTC2, le CER vous demande d'indiquer clairement dans toute publication scientifique des résultats de cette recherche, y compris le mémoire, votre rôle lors de la collecte de données auprès de l'entreprise en question.**

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 31 mars 2017. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 31 mars 2018**.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet ou F9a - Fin de projet étudiant*, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains de HEC Montréal*, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

**Le CER de HEC Montréal**

### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

# HEC MONTRÉAL

## Comité d'éthique de la recherche

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

---

**Projet # :** 2017-2518

**Titre du projet de recherche :** Le récit d'un créatif devenu entrepreneur

**Chercheur principal :**  
Sabrina Tremblay,  
Étudiante M. Sc. - HEC Montréal

**Directeur/codirecteurs :**  
Jean-Sebastien Marcoux  
Professeur - HEC Montréal

**Date d'approbation du projet :** 2 février 2017

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 2 février 2017

**Date d'échéance du certificat :** 1er mars 2018

---



Maurice Lemelin  
Président du CER de HEC Montréal

# ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

## HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

### ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2017-2518 - Entrepreneur innovant de l'industrie de la pub

Titre du projet de recherche : L'art du discours créatif

Chercheur principal :

Sabrina Tremblay

Étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :

Jean-Sébastien Marcoux

Date d'approbation initiale du projet : 31 mars 2017

Date de fermeture de l'approbation éthique : 03 avril 2017



Maurice Lemelin

Président du CER de HEC Montréal





## **SOMMAIRE EXÉCUTIF**

L'industrie publicitaire est en crise. Comme le démontre le présent mémoire, dans l'industrie créative, où les actifs des entreprises sont intangibles, repenser la nouvelle idée de l'agence passe inévitablement par les discours. De nombreuses recherches se sont intéressées au discours, mais peu d'entre elles se sont réellement penché à la place et au rôle du discours dans l'industrie créative, particulièrement au niveau de l'étude des discours quotidiens et naturels des dirigeants d'entreprise en comparaison avec leurs discours qui sont préparés et mis en scène.

Ce mémoire adresse cette lacune et vise à explorer et comprendre les discours et les pratiques discursives pour ultimement saisir le rôle des discours de dirigeants dans l'émergence des nouvelles firmes créatives. À travers ce mémoire, le créatif Gaëtan Namouric, dirigeant et fondateur de Perrier Jablonski, une nouvelle organisation créative, est à l'étude. En examinant les discours quotidiens et naturels de ce dirigeant, ainsi que ses discours préparés, on comprend que les discours de Namouric sont évolutifs et sont performés de façon à s'adapter aux diverses audiences dans le but de définir son identité et celle de son organisation. On découvre que, dans le cas de Namouric, les discours ne sont pas un script rédigé à l'avance qui est répété et performé, ni un texte qui s'écrit simplement à travers le temps, mais bien les deux simultanément. Les résultats de cette recherche permettent également d'établir que le rôle des discours consiste à véhiculer la valeur du dirigeant et de son entreprise aux différentes parties prenantes, et à offrir la capacité à naviguer dans le présent malgré un avenir flou et incertain, particulièrement dans une industrie où il est aujourd'hui de plus en plus difficile d'entrevoir l'avenir.

À la lumière de ces informations, ce mémoire permet d'alimenter et d'ordonner la littérature sur le discours et de le situer dans le monde des affaires. De plus, les résultats de cette étude permettent de déterminer le rôle et l'importance du discours dans la création de nouvelles organisations créatives. Cette recherche offre également de nombreuses contributions pratiques pour les professionnels sur la maîtrise du discours, ainsi que sur la complexité de créer une nouvelle organisation dans une industrie en crise. Finalement, diverses avenues de recherches sont proposées afin de poursuivre les études sur les discours, mais également sur les modèles d'affaires des organisations créatives.

*Mots clés* : Discours, performance, évolution, valeur, changement, organisation créative, agences de publicité, marketing, entrepreneuriat.



# TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
CHAPITRE I : Introduction.....	1
CHAPITRE II : Revue de littérature sur le discours.....	5
2.1.    La théorie du discours .....	6
2.1.1.    Les fonctions .....	8
2.1.2.    La variabilité.....	10
2.1.3.    La performance .....	11
2.2.    Les discours dans le milieu des affaires .....	12
2.2.1.    La construction de l'identité du gestionnaire et de son organisation .....	13
2.2.2.    La persuasion en affaires .....	16
2.2.3.    Les discours dans l'industrie créative .....	17
CHAPITRE III : Méthodologie.....	21
3.1.    Le contexte de l'industrie des affaires créatives : la crise.....	21
3.1.1.    Les enjeux de l'industrie.....	21
3.1.2.    La remise en question des modèles d'affaires.....	24
3.2.    Objectifs et problématique.....	27
3.3.    La collecte de données .....	29
3.3.1.    Le terrain ethnographique .....	29
3.3.2.    L'approche ethnographique .....	30
3.3.3.    Les méthodes de collecte de données .....	32
3.4.    L'analyse de données.....	34
3.4.1.    L'analyse du discours.....	34
3.4.2.    L'analyse de contenu.....	35
CHAPITRE IV : Analyse et résultats.....	37
4.1.    Le discours sur le changement.....	37
4.1.1.    En conférence : Le Brief, Le Sommet des Dirigeants de l'A2C.....	38
4.1.2.    Lors d'ateliers stratégiques .....	40
4.1.3.    Au DESSCM et différents contextes académiques .....	42
4.2.    L'identité .....	44
4.2.1.    L'identité du dirigeant .....	44
4.2.2.    L'identité de Perrier Jablonski.....	48
4.3.    L'évolution .....	51
4.3.1.    Dans le temps.....	52
4.3.2.    La recontextualisation.....	55
4.4.    La performance.....	59
4.4.1.    Les performances publiques .....	60
4.4.2.    Les performances privées.....	65
CHAPITRE V : Discussion .....	70
5.1.    La capacité à naviguer dans le flou .....	72
5.2.    Le discours comme vecteur de valeur.....	75
5.3.    Les contributions et implications.....	76
5.4.    Les limites et avenues de recherches.....	79
CHAPITRE 6 : Conclusion .....	81
BIBLIOGRAPHIE.....	x
ANNEXES.....	xvi
Annexe 1 : Guide d'entrevues semi-dirigées avec Gaëtan Namouric .....	xvi
Annexe 2 : Ajouts au guide d'entrevues semi-dirigées .....	xviii
Annexe 3 : Thèmes d'entrevues Time Capsules .....	xix



## REMERCIEMENTS

Cher mémoire,

Je tiens à t'écrire aujourd'hui pour te faire part de mes sentiments : tu es l'une de meilleures choses qui me soit arrivées, mais tu es également la pire. Tu m'as fait réaliser à quel point l'écriture consiste en un défi de taille pour une demoiselle comme moi qui prône la synthèse et les rapports en *bullet point*. Tu m'as fait réaliser que l'expression : « Il n'y a que les fous qui ne changent pas d'idée » est complètement fausse. Changer de sujet au moins 34 fois m'a rendu littéralement dingue, mais bon, visiblement, j'ai fini par y arriver ! Toutefois, je tiens à t'offrir des fleurs pour m'avoir permis d'orienter mes voiles et m'avoir fait découvrir un amour inconditionnel pour un domaine d'étude et une approche : l'anthropologie et l'ethnographie. Tu sais, grâce à toi, je suis présentement en train de développer un nouveau service chez Perrier Jablonski qui nous permettra d'amener plus loin nos réflexions stratégiques et de mieux comprendre les besoins de nos clients et des clients des agences, mais *shhh*, c'est un secret. Merci à toi d'avoir été une partie intégrale de ma vie, ma deuxième moitié, durant cette dernière année. Il est maintenant temps que l'on se quitte, mais sache que tu resteras éternellement dans mon cœur (et mes apprentissages). Merci de m'avoir tant appris, mais surtout, merci d'avoir mis sur ma route plusieurs personnes importantes que j'aimerais remercier également. Au revoir cher amour !

Un merci tout spécial à Jean-Sébastien. Tu m'as réellement permis de trouver ma voie en tant que chercheuse et m'a permis d'y intégrer ma personnalité. Tu m'as fait découvrir une passion indéniable pour l'anthropologie, une approche qui restera avec moi dans mes futurs emplois. Merci à Gaëtan, fondateur de Perrier Jablonski pour m'avoir accordé ta confiance et avoir été disponible tout le temps de ma recherche et merci de me faire encore confiance aujourd'hui. Merci à mes collègues Phillip, Lara, Julien et Olivia pour votre aide alcoolisée. Merci à JP pour l'impression et pour avoir trouvé mon mémoire « cute ». Merci à toute l'équipe de l'AECS 2016-2017 qui m'a soutenu et m'a écouté chigner tout au long de ma recherche : Marianne, Jessica, Philippe, Hélène, Mathieu, Marietta, Jérôme, Ilyass et notre adjointe administrative Daphné.

Bref, merci à vous tous !

À de nouvelles aventures intellectuelles (mais pas toute suite, toute suite) !

Sabrina



## CHAPITRE I : Introduction

Même les publicitaires le disent : l'industrie de la publicité subit de grands bouleversements qui changent drastiquement le milieu (Gaëtan Namouric, communication personnelle, 7 janvier 2017; Bouthillier, citée dans Bélair-Cirino, 2014). Certains vont même jusqu'à annoncer l'éventuelle disparition de l'industrie qui serait causée par une panoplie de problèmes : un nombre croissant des acquisitions des agences de publicité par des conglomérats et des géants de la consultation (Cesvet, 2016, à la conférence Le brief, le sommet des dirigeants; Pathak, 2017) ; des marges de profit déclinantes et des conditions salariales déplorables (Farmer, 2015) ; une concurrence accrue causée par la présence de multinationales comme Google, Facebook, Apple et Amazon qui permettent aux annonceurs d'effectuer leurs propres communications et ainsi éliminer l'intermédiaire agence (Schmouker, 2015) ; une crise de talent dans le domaine (Daneau, 2015) ; des agences payées pour des heures mal calculées, plutôt que pour la valeur qu'elles créent (Williams, 2016) ; et bien plus. Gaëtan Namouric, fondateur de Perrier Jablonski et ancien directeur créatif de l'agence Bleublancrouge (Kucharsky, 2015), soutient même que les agences sont devenues une « *business* de la simplification », alors que le monde dans lequel elles évoluent se complexifie (Gaëtan Namouric, communication personnelle, 26 février 2017). Selon Namouric, les agences tentent aujourd'hui de « donner une image simple dans un monde qui est de plus en plus compliqué, mais c'est complètement insensé, et les gens se demandent tout de même après pourquoi ça ne fonctionne pas ». Elles vendent cette simplification afin de rassurer leurs clients et soutiennent ce discours constamment. L'industrie créative doit alors changer et s'adapter à ce monde complexe alors que les agences doivent se « sortir de leur spirale infernale de l'autopromotion, qui à [s]on avis, si elles ne réagissent pas autrement, va les détruire » (Gaëtan Namouric, communication personnelle, 26 février 2017).

L'ensemble de ces problèmes amènent à un constat évident : l'industrie est en crise. Les modèles d'affaires des entreprises du monde commercial créatif – spécialement des agences de publicité dans le cas présent – sont remis en question et sont même devenus inintelligibles (Farmer, 2015). Cette problématique a toutefois mené à la création de nouvelles entreprises telles que Perrier Jablonski, une entreprise d'accompagnement créatif et stratégique fondée par un créatif issu du monde des agences de publicité. Dans un monde qui subit de fortes perturbations, il devient alors pertinent de comprendre ces nouvelles entreprises et comment

certaines acteurs de l'industrie réagissent au phénomène. L'industrie de la créativité doit s'adapter et changer, et de nouveaux modèles d'affaires doivent émerger.

Dans une industrie qui repose sur l'intangible, où les actifs de l'entreprise reposent sur des compétences humaines, des idées et de la créativité, comment arrive-t-on à repenser un nouveau modèle d'affaires fonctionnel, efficace et crédible aux yeux des différents acteurs de l'industrie ? Penser ce nouveau modèle passe inévitablement par les discours. L'art du discours, la force persuasive du dirigeant, devient donc une composante fondamentale dans l'émergence de nouveaux modèles d'affaires, par son côté convaincant et sa performativité. Selon Stréliski (2017), en affaires, le *savoir-dire* est aussi important que le *savoir-faire*, puisqu'il constitue la première vitrine d'un individu. C'est par le *savoir-dire* qu'il arrive à convaincre ses clients qu'il possède ce *savoir-faire*. Pour réussir, il faut autant savoir être autant un narrateur incroyable, qu'un excellent « acteur » performant sur scène. Le *savoir-dire* permet ainsi de démontrer son *savoir-être*, ainsi que son *savoir-faire*, afin d'arriver à convaincre (Stréliski, 2017). C'est pourquoi, dans un contexte de gestion, le discours et les pratiques discursives consistent en des éléments nécessaires à la vie organisationnelle et les discours du dirigeant, au succès de l'entreprise. Par exemple, dans un contexte de défense en justice, les actions d'un avocat consistent à défendre son client. Toutefois, il est difficile, voire impossible, de le faire sans l'utilisation de pratiques discursives. Dans ce contexte, accomplir son travail signifie parler et présenter certains discours et arguments. Dans un contexte de gestion, il faut constamment convaincre et persuader ses clients, ainsi que l'ensemble des autres parties prenantes, employés et fournisseurs, que notre modèle d'affaires se distingue et surpasse celui des concurrents. Il faut constamment arriver à se vendre pour rester en affaires. Dans ces deux cas, les discours peuvent devenir difficilement distinguables des actions. C'est donc pourquoi l'étude des discours est aussi pertinente dans le contexte actuel.

Certains chercheurs se sont intéressés aux composantes du discours, soient la langue, ses fonctions, sa variabilité et la construction (Potter et Wetherell, 1987), ainsi qu'à la place qu'occupe le discours occupe en entreprise. Par exemple, Fletcher (2003) discute du processus de construction d'une compréhension de l'organisation à travers les discours et le langage de ses gestionnaires. Les discours du dirigeant représentent ici la voix de l'entreprise. Anders W. Johansson (2004) parle des discours et des histoires de vie comme représentant des éléments essentiels dans la création de l'identité d'un gestionnaire, et Stephan Downing (2005) s'intéresse aux processus narratifs des dirigeants en interaction avec les différentes parties prenantes comme coproduction de l'identité organisationnelle. Il existe ainsi un corpus de littérature



intéressant sur le discours et sa place dans le monde des affaires, spécialement en entrepreneuriat. Toutefois, peu de recherches ne s'intéressent réellement à la place du discours et à son rôle dans les organisations créatives, spécialement par l'étude des discours quotidiens et naturels du dirigeant de l'entreprise en comparaison avec ses discours préparés et mis en scène.

Considérant cette lacune de la littérature, ce mémoire vise à explorer et comprendre les discours et les pratiques discursives dans l'objectif ultime de saisir comment la nouvelle idée d'une organisation créative prend forme à travers les discours de dirigeants créatifs. Il examinera les discours quotidiens et naturels du dirigeant (en *backstage*) et les discours préparés, adressés à des audiences précises (en *frontstage*) d'un créatif, Gaëtan Namouric, fondateur de Perrier Jablonski, une nouvelle entreprise de l'industrie créative. Puisque l'industrie créative repose sur des actifs intangibles, il est possible se demander : **quel est le rôle du discours dans l'émergence d'une nouvelle organisation créative ?**

La thèse de ce mémoire tente donc d'analyser et de comprendre l'émergence et la définition de nouvelles firmes créatives à travers les variations et la performance du discours de son dirigeant. La méthodologie de collecte de données utilisée pour réaliser cette étude consiste en une ethnographie, une approche immersive qui convient parfaitement pour l'étude des discours quotidiens et naturels de Namouric, ainsi que l'étude des discours en avant-scène préparés pour différentes audiences. Une deuxième méthode de collecte de données est utilisée afin de compléter l'ethnographie, soit une série d'entrevues individuelles en profondeur avec le dirigeant. Ces entrevues lui permettent de partager ses opinions, de s'ouvrir et rendent possible une compréhension profonde de certaines thématiques ressortant des observations. La méthodologie d'analyse est l'analyse du discours du gestionnaire étant riche de sens et jouant un rôle important dans la l'émergence de son organisation.

Au regard de ces informations, ce mémoire permet d'alimenter et d'ordonner la littérature sur le discours et de le situer dans le monde des affaires. Il permet également de comprendre le rôle du discours dans l'industrie créative et d'en déterminer l'importance. Ce projet de recherche vient également ajouter des précisions sur les notions de *frontstage* et de *backstage* à l'étude, des concepts importants à distinguer pour comprendre la nature des discours. Ce mémoire apporte également à la littérature sur la méthode d'analyse du discours dans un contexte d'affaires créatives. Elle offre des contributions pratiques pour les professionnels désirant se lancer en affaires par la compréhension de la complexité du processus de création d'une nouvelle organisation créative et offre des *insights* sur la manière de maîtriser l'art des discours

de façon à livrer de la valeur à ses parties prenantes. Par l'analyse en profondeur de ce cas, les professionnels pourront aussi en apprendre davantage sur la création de leur identité entrepreneuriale, en fonction de la manière dont ils se racontent et performent leurs discours auprès des différentes parties prenantes.

Le prochain chapitre, la revue de littérature sur le discours, comporte deux grandes sections : la théorie du discours (section 2.1.), où sont abordé les fonctions du discours (2.1.1.), sa variabilité (2.1.2.) et la performance du discours (2.1.3.), ainsi que la dernière section : la place du discours dans le monde des affaires (section 2.2), séparée en la construction de l'identité (2.2.1.), la persuasion en affaires (2.2.2.), et le discours dans le monde créatif (2.2.3.). L'explication du contexte de l'industrie de la créativité en crise, des objectifs et de la problématique, du terrain ethnographique, et la justification des méthodologies de collecte de données et d'analyses seront ensuite détaillées dans le chapitre de méthodologie (Chapitre 3), suivie de la présentation et de l'analyse des résultats (Chapitre 4), de la discussion (Chapitre 5), contenant les contributions scientifiques et managériales, et de la conclusion (Chapitre 6) qui aborde les limites du projet de recherche et propose de futures avenues de recherches possibles.

## **CHAPITRE II : Revue de littérature sur le discours**

Plusieurs discours ont marqué l'histoire. On peut penser à tous ces discours de politiciens, tels que Winston Churchill, quelques jours après qu'il succède à Neville Chamberlain, lorsqu'il prend la parole à la chambre anglaise à l'aube de la Seconde Guerre mondiale. Il ne promet que la vérité : sang, fatigue, larmes et transpiration (Churchill, 1940, cité dans Lefreve, 2013). C'est l'honnêteté et la franchise de son discours qui le rendent si mémorable. Il est aussi possible de penser au discours du président américain Roosevelt suite à l'attaque de la base américaine Pearl Harbor, qui a marqué l'entrée des États-Unis dans la Seconde Guerre mondiale en décembre 1941. C'est à travers la performance de ce discours puissant qu'il assumait finalement son rôle en tant que commandant en chef de l'armée américaine (Roosevelt, 1941, cité dans Biography.com, 2016). Comment oublier le discours inaugural de John F. Kennedy, en 1961, lorsqu'il demande aux citoyens américains : « Ne demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous. Demandez ce que vous pouvez faire pour votre pays ! » (Kennedy, 1961, cité dans Lefreve, 2013, traduction libre). Ce discours incarne l'assurance de cet homme et son appartenance envers son pays. Le célèbre « Yes we can ! » d'Obama, lors de la première élection primaire tenue dans l'état du New Hampshire aux États-Unis et le « Yes we can, Yes we did, Yes we can ! », lors de son discours d'adieu à Chicago en janvier 2017 (Obama, 2008 et 2017, cité dans Sioui, 2017), incarnent tous deux la volonté de se battre pour son pays et les convictions qu'Obama détient.

On peut également penser aux discours de grands visionnaires de paix, comme celui de Gandhi, important défenseur pacifiste d'une Inde indépendante et guide spirituel, lors de son procès en Inde en 1922 pour avoir participé à une manifestation indépendantiste. Son discours sur la non-violence, où il explique que la non-coopération avec le mal est tout autant un devoir que la coopération avec le bien, a mené à l'indépendance de son pays (Gandhi, 1922, cité dans Radio-Canada, 2015). Son discours a provoqué espoir et sagesse de par sa performance vertueuse et inspirante. Le fameux « I Have a Dream », du pasteur et militant, Martin Luther King. C'est le 28 août 1963 que King prononça ce discours où il explique qu'il rêve d'un monde où ses quatre enfants ne seront pas jugés par leur couleur de peau, mais plutôt par le contenu de leur caractère (L. King 1963, cité dans American Rhetoric, 2017, traduction libre). Il relie son combat à un principe fondateur de la constitution des États-Unis affirmant que tous les hommes sont créés égaux, une performance qui inspire union et égalité de par son contenu, mais également en générant des émotions en parlant d'un sujet qui nous concerne tous, nos enfants. Un an plus

tard, Nelson Mandela, contre de toute action violente, annonce qu'il est prêt à mourir pour ses convictions : « An ideal for which I am prepared to die ». Il devint le premier président noir d'Afrique du Sud après avoir passé 27 ans en prison, en ne parlant pas simplement de ses convictions, mais en le prouvant par ses actions et sa performance (Mandela, 1964, cité dans The Guardian, 2007).

Lorsque l'on fait référence aux discours qui ont marqué l'histoire, on pense spontanément le plus souvent à des discours de grands politiciens comme Obama, ou à de grands visionnaires de paix comme Gandhi et Martin Luther King. Cependant, le monde des affaires possède aussi de grands discours. Les discours d'Elon Musk et son rêve fou de changer le monde (Vance, 2016) en sont des exemples. Pensons aussi aux discours de Steve Jobs lors du lancement du premier ordinateur Macintosh, discours marquant la troisième étape importante de l'industrie et comparé aujourd'hui à la venue du messie. Ou encore à celui où il s'adresse à un groupe de finissants de Stanford en leur demandant de « restez affamés, restez fous ! » (Jobs 2005, cité dans Stanford News, 2005), alors qu'il n'a lui-même jamais gradué d'aucun collège. Son discours était inspirant, donnant le goût de se dépasser et d'accomplir de grandes choses. Bien qu'il n'ait pas étudié au collège, il a toujours continué à s'éduquer par lui-même et toutes les choses qu'il a apprises pouvant sembler anodines se sont révélées être fort utiles dans la création d'Apple, une des plus grosses multinationales à ce jour. Steve Jobs était un homme inspirant. Ses discours consistaient en une inspiration de persévérance et d'espoir. Tout le monde buvait ses paroles lorsqu'il se présentait devant une foule. Mais pour quelles raisons ? Probablement, car ses actions étaient aussi réelles que ses paroles et qu'il arrivait toujours à innover. Il ne créait pas ce que les gens voulaient, mais plutôt ce que les gens ne savaient pas encore qu'ils voulaient (Desjardins, 2011).

Par ces discours on ressent l'importance du concept. Chacun à leur façon, ils ont livré un discours qui a passé à l'histoire en mélangeant convictions et émotions. Pourtant, ce qui les a fait passer à l'histoire va au-delà du message. C'est plutôt la façon dont ils ont réussi à livrer ce message, la mise en scène de ce message : l'art du discours.

## **2.1. La théorie du discours**

Le terme discours possède plusieurs définitions et est utilisé dans différents contextes. James Kinneavy (1969) explique qu'il est souvent impossible de déterminer l'objectif d'un discours hors de son contexte. En ce sens, le discours constitue un texte complet, oral ou écrit, délivré à un moment et un endroit précis (Kinneavy, 1969, p. 297). Un peu plus tard, Foucault émet sa propre

définition : « le discours constitue un ensemble de textes interreliés qui forment systématiquement l'objet de ce qui est parlé » (1972, p. 49, traduction libre). Sinclair et Coulthard (1975) vont un peu plus loin en affirmant que le discours constitue plutôt la manière dont les conversations sont tissées entre elles, et Watson, lui, soutient que « les discours sont des ensembles d'énoncés, de concepts, de termes et d'expressions connectés qui constituent une façon de parler ou d'écrire à propos d'une problématique particulière » (1994, p. 113, traduction libre). Foss (2004) vient ajouter que les discours offrent aux individus la chance d'interagir et de discuter avec les autres en utilisant des ressources linguistiques et des concepts leur permettant de construire une compréhension d'eux-mêmes, de leur identité et de leurs croyances, et de satisfaire leur besoin de donner un sens à leurs propres expériences. Ainsi, il existe plusieurs définitions du concept du discours, mais tous rejoignent la définition très large de Gilbert et Mulkay (1984) qui détermine que les discours constituent toutes formes de conversations et d'écrits.

La forme orale est habituellement plus redondante, puisque les communicateurs se répètent afin de s'assurer que leur audience comprenne bien leur message. Elle apporte également une relation plus étroite avec ses audiences. Les communicateurs apprennent à mieux cibler leur audience et tente de partager certaines caractéristiques avec les autres membres, tout en tentant de s'identifier à eux. La forme écrite est quelque peu différente, puisque l'émetteur du message et le récepteur sont séparés, de façon spatiale et temporelle. De cette façon les contextes dans lesquels le message a été créé, puis reçu ne sont pas les mêmes. Ainsi, l'échange n'est pas le même et il y a perte de la notion d'instantanéité (Borchers, 2005, p. 9).

Potter et Wetherell (1987), dans leur livre agissant à titre d'ouvrage de référence des discours en psychologie sociale, soutiennent, sans toutefois étayer, que les discours possèdent plusieurs composantes majeures, soit le langage, les fonctions, la construction et la variation selon l'audience à laquelle le communicateur s'adresse et le contexte dans lequel les interlocuteurs se situent. Le langage, la composante de base du discours, vient caractériser le discours par son intensité et son pouvoir, et par l'utilisation de métaphores, de figures et d'images (Borchers, 2005). Le langage forme le discours lorsqu'il est mis en action. Il possède une ou plusieurs fonctions qui engendrent des actions ou consistent en des actions en elles-mêmes (Potter et Wetherell, 1987, p. 32).

L'objectif de ce projet de recherche n'étant pas d'effectuer une analyse linguistique ou encore d'entrer en profondeur dans les significations du langage, la section s'intéressant à la notion de discours est divisée et ordonnée de façon à en faciliter la compréhension. Ainsi, les grandes

composantes du discours sont abordées, en omettant toutefois la composante du langage et en intégrant la construction du discours à la section sur la variabilité. Les prochaines sous-sections portent sur les fonctions du discours, la variabilité du discours, ainsi que la performance.

### **2.1.1. Les fonctions**

Les différents auteurs ayant effectué des recherches sur le sujet n'utilisent pas les mêmes termes pour référer aux fonctions du discours. Jakobson (1967) utilise le terme *fonctions*, mais, Polkinghorne (1988), en parlant des travaux de Jakobson, utilise le terme *formes* de discours. Un peu après Jakobson, Kinneavy effectue une classification des *objectifs* du discours en comparaison avec ses travaux sur les fonctions du discours. Il utilise le terme *objectif* et explique que l'objectif du discours est l'effet du discours orienté dans le but d'atteindre un auditoire. La fonction d'un discours réfère à l'intention du discours, soit le travail effectué afin de séduire, persuader, informer ou démontrer une position (1969, p. 298). Les différentes expressions *objectifs*, *formes*, et bien évidemment, *fonctions* du discours réfèrent donc ici à la même signification.

Dans l'étude des fonctions du discours, certains déterminants externes doivent être pris en considération, tels que le contexte immédiat et le médium utilisé (Kinneavy, 1969). Selon Kinneavy, il est impossible de se défaire des déterminants internes et c'est pourquoi celui-ci tente d'effectuer une classification des fonctions du discours. À la lecture de ses travaux, on se rend compte que plusieurs penseurs et auteurs ont tenté d'établir les fonctions du discours. Le premier, Aristote, a divisé les formes du discours en fonction du niveau de probabilité du discours. On retrouve les discours scientifiques, dont le contenu est certain, dialectiques, dont le contenu est probable, rhétoriques, dont le message est en apparence probable et le discours poétique, dont la probabilité est interne seulement (Aristote, 367-347 av. J.-C./1991, cité dans Kinneavy, 1969). Dans deux de ses ouvrages, Richards (1924) suggère une catégorisation des discours semblable à celle d'Aristote, mais en divisant les formes du discours en fonction de la proportion entre la référence et les émotions. On retrouve donc le discours scientifique également, en d'autres mots la référence pure, le discours rhétorique, un discours mélangeant références et émotions, et le discours poétique, un discours purement émotionnel. Bien entendu, d'autres auteurs ont tenté des classifications, tels que Miller (1951) et Jakobson (1967), mais, similaire aux travaux de Jakobson (Jakobson cité dans Chapman et Levin, 1967, p. 299), la classification effectuée par Kinneavy est plus générale et englobe toutes les divisions des autres auteurs. Dans sa classification, on retrouve les fonctions référentielle, persuasive,

expressive et littéraire. Toutes ces formes de discours sont différentes dans leur logique, leur niveau de réalisme, dans leurs références et leurs normes linguistiques, et même dans leur style. Ainsi, un discours peut posséder plusieurs fonctions à la fois en chevauchant et mélangeant certaines caractéristiques de chacune des formes, ce qui explique pourquoi le discours constitue un concept complexe à étudier.

La première fonction, la forme référentielle, définit le discours comme étant dominé par le sujet ou la réalité qui est discutée. La contribution de Kinneavy, comparée aux travaux de Jakobson, se retrouve dans les types de discours référentiels. Il sépare donc le discours référentiel en trois types, soit exploratoire, informationnel et scientifique. La seconde fonction consiste en le discours expressif. Cette forme survient lorsque le langage est dominé par les émotions du communicateur dans le but d'atteindre une aspiration individuelle ou de groupe particulière. La forme littéraire constitue la troisième fonction. Sous cette forme, le discours est l'objet central du processus et le but consiste à offrir du plaisir au récepteur par le langage et la structure utilisés. La réalité de cette forme de discours peut être déformée ou même fictive (Kinneavy, 1969). La quatrième et dernière fonction consiste en le discours persuasif (ou rhétorique). Il constitue un discours focalisant sur l'obtention d'une réaction du décodeur du message. Dans cette forme de discours, selon Aristote (367-347 av. J.-C./1991), le discours peut être caractérisé par une distorsion de la réalité et sa probabilité de réalisme est seulement apparente, dans le but d'amener le récepteur à croire quelque chose en particulier ou effectuer une action. Kinneavy (1967) explique qu'il n'existe pas de discours pur, sans aucune variation, comme la littérature sans aucune expression personnelle, ou encore un discours informatif sans trace de persuasion.

Aristote fut l'un des premiers à parler de persuasion. Il définit le terme *rhétorique*, un terme souvent interchangeable avec le terme *persuasion*, comme étant une habileté, dans chacun des cas, à voir les différents moyens de persuasion disponibles (367-347 av. J.-C./1991, p. 36, traduction libre). Selon Burke (1969), la rhétorique serait plutôt la façon dont les mots et les images communicatives sont émis dans le processus persuasif par l'émetteur et la façon dont l'audience reçoit ces messages. Tous les deux participent donc au processus de persuasion et la persuasion devient ainsi une coproduction. Le locuteur doit donc s'adapter à son audience, ses attitudes et ses motivations pour réussir à persuader.

De plus, pour arriver à persuader son audience, Aristote soutient que les locuteurs utilisent deux types de preuves, soit non artistique et artistique. Le premier type consiste en une preuve qui est contrôlée par la situation et que le *persuadeur* utilise, tel que les statistiques. Le second type

consiste en des preuves créées par le locuteur, soit sa crédibilité, l'utilisation d'une stratégie faisant appel aux émotions de l'audience, ou l'utilisation d'arguments logiques de raisonnements inductif (partir d'un cas précis et en tirer des conclusions universelles) et déductif (partir de généralisations et en tirer des conclusions structurées). Tout cela doit également être accompagné de style, une manière claire dont les idées sont communiquées, et de métaphores, un outil alliant de nouvelles idées avec des idées déjà connues de l'audience, pour arriver à un résultat de persuasion optimal (Aristote, 367-347 av. J.-C./1991).

Les prochaines sections aborderont la variabilité et la performance du discours. Malgré qu'il s'agisse d'un anglicisme, le terme performance sera utilisé dans le sens théâtral de la pratique, un concept important du discours qui sera défini un peu plus loin. Bien que le discours puisse être performé dans l'objectif de persuader, celui-ci peut rapidement changer d'un objectif à l'autre, puisqu'il s'adapte selon différents aspects : en fonction de son interlocuteur, du contexte social dans lequel il se trouve et selon la situation ou l'enjeu. Il s'adapte donc à une réalité, en plus de définir sa propre version de la réalité. La variabilité du discours est alors expliquée dans la prochaine section.

### **2.1.2. La variabilité**

Le langage révèle des variations considérables, car le discours s'adapte à la situation dans laquelle il se trouve, l'objectif de la conversation, l'audience à laquelle il s'adresse en plus de s'inscrire dans un contexte social. En effet, le contexte vient influencer la signification du discours et la façon dont il est utilisé (Sillince, 2007).

Le même phénomène peut être décrit d'une multitude de façons. Le discours peut varier à propos d'une même situation, car chaque individu possède sa propre version de cette situation, et le même individu peut offrir un discours varié en racontant deux fois la même situation, ce qui peut en expliquer la variation (Potter et Wetherell, 1987; Duncan, 1976). Plusieurs discours peuvent ainsi être produits et peuvent créer différentes versions incompatibles d'une même réalité. Connaître quelque chose, c'est le connaître à travers un ou plusieurs discours. Les expériences du communicateur sont ainsi exprimées et comprises à travers ses propres références et positions personnelles (Davies et Harré, 1991).

En outre, le discours change selon les audiences, car le narrateur désire projeter un portrait qui respecte les audiences auxquelles il s'adresse (Polkinghorne, 1996; Jones et al., 2008). En effet, différents discours peuvent émerger et même être reconstitués selon les processus d'interactions sociaux auxquels le communicateur participe (Davies et Harré, 1991). Le locuteur



doit apprendre à connaître son audience par différentes façons, et, ensuite, fournir des informations qui permettent de changer les attitudes de l'audience. Il adapte donc son discours afin de répondre aux perceptions de celle-ci (Borchers, 2005).

Le discours peut être également influencé par ses différents contextes et enjeux. Le locuteur peut modifier son discours ou volontairement omettre des informations. La variabilité implique donc une sélection active des ressources informatives (Jones et al., 2008). Par exemple, un communicateur confronté à un enjeu de vente pourrait parler de son produit à un client potentiel comme étant le meilleur sur le marché, si le client ne voit pas d'autres options envisageables. Toutefois, devant le même enjeu, mais en comparant deux de ses produits, le vendeur pourrait référer à ce même produit comme n'étant pas aussi adapté qu'un autre si le client hésite entre celui-ci et une option plus chère. Bien que cette sélection ne soit pas nécessairement effectuée de manière explicite et consciente, la variabilité survient lorsqu'un individu tente de donner une signification à une situation particulière (Potter et Wetherell, 1987). L'ensemble des différentes variations du discours permettent donc de construire une réalité, ainsi que l'expérience de l'émetteur du discours par cette sélection active des ressources. Certaines sont utilisées et d'autres omises, soit de manière naturelle et non intentionnelle ou de manière délibérée. Les discours servent ainsi à construire différentes versions de la réalité et de la société. En ce sens, Davies et Harré (1991) voient les pratiques discursives comme étant un moyen de produire activement des réalités sociales et psychologiques.

### **2.1.3. La performance**

La performance du discours constitue un autre élément clé à l'étude du concept. Selon la théorie de l'acte du langage introduit par John Langshaw Austin en 1975, les individus utilisent le langage pour faire des affirmations, mais également pour effectuer des actions. La performance du locuteur consiste en la façon dont celui-ci utilise son langage et met en action son discours dans une situation concrète (Chomsky, 1965). La signification d'un message réside dans l'acte total de communication, soit autant dans le contenu du message et dans son contexte, que dans la performativité du discours. Un message dont le but est d'engendrer chez le récepteur une attitude ou une action devrait alors être évalué par la force de la performance du communicateur (Polkinghorne, 1988). Afin d'être crédible et efficace, un discours doit être performé de façon convaincante. Les aspects non verbaux de la performance sont aussi importants que le contenu du message : le ton de la voix, l'expression faciale, l'assurance ainsi que les gestes qui accompagnent le discours. La façon dont le discours est performé modifie radicalement la façon dont l'audience l'interprète et le perçoit (Denning, 2006). Resituer un

discours dans son contexte situationnel ou le relié à un enjeu permet ainsi d'expliquer l'enjeu performatif du discours (Chomsky, 1965).

À travers la notion de performance, on retrouve intrinsèquement une métaphore : se trouver sur scène dans le but de livrer une performance. On y retrouve deux concepts, soit l'avant-scène et l'arrière-scène, deux idées permettant de comprendre le comportement des individus. L'avant-scène consiste en l'endroit où la performance du communicateur se produit devant une audience (Goffman, 1959, p. 17). De son côté, l'arrière-scène représente l'endroit où se trouve le communicateur, et où il peut sortir de son rôle d'« acteur », puisqu'il ne se retrouve plus devant une audience. C'est à cet endroit où les faits qui ont été omis en avant-scène, non accessibles à l'audience, sont dévoilés (Goffman, 1959, p. 112). Pris dans son sens artistique, la performance du discours consiste en la mise en scène et l'expression de ce qui est exprimé dans le discours, étant propre au présent et au contexte de création. En d'autres mots, la performance est unique (Phelan, 1993, p. 145-149, traduction libre).

Dans l'objectif de comprendre et de déterminer l'importance et la performativité du discours de Gaëtan Namouric dans la création de son organisation, il devient pertinent et nécessaire de plonger dans la littérature sur le discours dans le monde des affaires et en entrepreneuriat.

## **2.2. Les discours dans le milieu des affaires**

Le discours dans le milieu des affaires est d'abord connu sous la forme de l'histoire corporative, qui consiste en un discours vitrine permettant à l'entreprise de se faire comprendre par les différentes parties prenantes de l'organisation (Marzec, 2007). Toutefois, d'autres discours sont importants dans l'organisation.

En plus d'agir à titre d'outil de gestion et de légitimation des décisions managériales (Marzec, 2007), les discours offrent aux entrepreneurs et dirigeants de nouvelles entreprises la chance d'interagir et de discuter avec les autres. Ainsi, les dirigeants utilisent des ressources linguistiques et des concepts qui leur permettent de construire une compréhension d'eux-mêmes, de leur identité, de leurs croyances, de leurs propres significations de différentes problématiques et qui leur permettent de satisfaire leur besoin de donner un sens à leurs propres expériences (Foss, 2004). En ce sens, ils permettent de construire l'identité de leur entreprise, ainsi que leur propre identité.

### **2.2.1. La construction de l'identité du gestionnaire et de son organisation**

Fletcher (2003) discute du processus de construction d'une compréhension d'une organisation à travers le langage et les discours de ses fondateurs et dirigeants. Puisque ce langage représente la voix de l'entreprise, le discours de son dirigeant évoque des images positives associées à l'héroïsme et est donc persuasif et séduisant. Les discours fournissent au dirigeant un langage et des concepts qui permettent de donner un sens à son entreprise, de comprendre son identité et d'expliquer comment elle a vu le jour. En ce sens, les discours possèdent une fonction performative en formant une compréhension de la réalité de l'entreprise et lui donnant une identité. Discuter et interagir permettent donc de créer et donner un sens à la réalité de l'entreprise.

Fletcher (2003) explique même que le discours construit une expérience de nous-mêmes et constitue une façon de forger l'identité d'un dirigeant. Jones, Latham et Betta (2008) démontrent que l'identité entrepreneuriale peut être construite à travers ses propres discours. Ils expliquent que le discours permet la construction de l'identité entrepreneuriale et produit progressivement et dynamiquement un sens particulier de soi. Le discours permet d'influencer la perception d'autrui en construisant une identité de soi à travers un processus d'assemblage de nos discours à propos de : ce que je suis, ce que je ne suis pas et les non-discours qui sont en fait des omissions volontaires de certains éléments sur soi (Jones et al., 2008). Par l'entremise de cette construction narrative de soi, le dirigeant tente de faire resurgir des comportements récurrents afin de faire transparaître une cohérence et une consistance dans sa nature identitaire (Foss, 2004). En effet, lorsque le discours n'est plus cohérent, le conflit entre certains discours se résout par une stratégie de suppression ou d'omission (Jones et al., 2008). Down et Warren (2008) affirment même que les histoires et les discours entrepreneuriaux sont des éléments centraux au processus de formation de l'identité de l'entrepreneur. Selon eux, l'identité des gestionnaires est fabriquée, puis reconçue comme un projet de construction de soi constamment en cours.

Les histoires de vie participent également à la création de l'identité d'un gestionnaire. Comme elles concernent des expériences personnelles passées, les histoires de vie sont étroitement liées à nos actions présentes (Polkinghorne, 1988, cité dans Johansson, 2004). Nos actions constituent une façon d'exprimer nos expériences passées et l'histoire permet d'organiser ces différentes expressions en une expérience concise et cohérente. L'interprétation de cette histoire permet donc de comprendre les actions du gestionnaire en question. L'identité personnelle des gestionnaires reflète la façon dont leur entreprise est gérée. Ainsi, dans l'étude

de la compréhension de la gestion d'une entreprise, il est nécessaire de prendre en considération le dirigeant et son histoire personnelle (Hamilton, 2002). Une des conclusions de Johansson (2004) est que les gestionnaires ne se contentent pas de raconter des histoires comme étant le récit de leurs expériences passées, mais ils vivent plutôt leurs affaires d'entreprise dans des formes racontées. Comme pour leurs histoires personnelles, les entrepreneurs ne savent pas comment se terminera leur histoire entrepreneuriale, puisqu'ils sont en train de vivre cette histoire. C'est pourquoi la trame de l'histoire est constamment ajustée et révisée au fur et à mesure que le gestionnaire vit de nouvelles expériences (Johansson, 2004). Une autre des conclusions de l'article de Johansson, assez différente de la dernière, est que dans la mise sur pied d'une nouvelle entreprise ou dans la reformulation de son histoire, l'identité organisationnelle de celle-ci est déjà partiellement formée et n'attend qu'à être promulguée.

Ainsi, la construction du discours de l'entreprise présentant son identité organisationnelle peut se faire de deux manières. La première consiste en la construction d'un scripte en amont, puis l'histoire se fait racontée une fois qu'elle est bâtie. La seconde, l'histoire est constamment en construction par un processus itératif qui évolue à force d'être racontée, répétée et après avoir été plongées dans différentes expériences qui amènent à la modifier et l'améliorer (Johansson, 2004). D'autres articles viennent appuyer l'une ou l'autre de ces affirmations.

Selon Marzec (2007), l'histoire corporative consiste en un scripte d'actions préétabli qui est ensuite raconté pour guider les employés sur une même vision, de façon à légitimer la pensée derrière les décisions prises par les gestionnaires. En effet, cette histoire préalablement écrite pousse l'entreprise à être consistante dans ses actions et à offrir une signification claire. Cette histoire doit dicter les décisions managériales, les valeurs de l'entreprise, ses pratiques et méthodes, comment elle opère, sa promesse envers ses consommateurs et bien plus. Marzec suggère que le scripte de l'histoire de la corporation est écrit à l'avance, puis testé à l'interne, avant d'être raconté et mis en action pour atteindre les consommateurs ou clients potentiels. Bien que l'histoire puisse évoluer et devra s'adapter à une nouvelle réalité et à la dynamique du modèle d'affaires de l'entreprise, le scripte de l'histoire se doit d'être bien construit avant d'être raconté. Le fond de l'histoire reste toujours le même, bien que des ajustements puissent être apportés (Marzec, 2007).

Selon un autre article, l'identité individuelle et collective de l'organisation est coproduite à travers les différentes interactions avec les parties prenantes de l'entreprise à travers le temps. L'article suppose que le discours est dynamique et est produit à travers le temps, puisque les différentes

interactions avec les parties prenantes ne surviennent pas avant que l'entreprise soit mise sur pied, mais bien pendant qu'elle existe. Toutefois, aucune étude longitudinale n'a été effectuée afin de tenter d'expliquer cette supposition. Les histoires et les discours à l'intérieur et autour l'organisation génèrent une influence sur la firme et son identité, et les processus narratifs influencent la façon dont les individus coproduisent l'identité de leur organisation. Le processus de construction de l'identité est, en partie, une construction et une collaboration sociales en fonction de l'interaction du dirigeant de l'entreprise avec ses parties prenantes. Les discours générés lors d'interactions et d'échanges sur les valeurs, croyances, stratégies, réflexions et connaissances entre ces différentes parties prenantes produisent un changement dans l'identité de la firme, ce qui démontre le caractère dynamique et flexible et la nature fragile de l'identité (Downing, 2005). Collins (2001) va dans le même sens en affirmant que les entreprises vivant un succès coproduisent leur modèle d'affaires à travers le processus de dialogue itératif avec leurs différentes parties prenantes. Les résultats d'une étude d'Ellen O'Connor proposent que l'histoire de l'entreprise étudiée était déjà construite avant même que l'entreprise soit mise sur pied, mais fût complètement reconstruite dans le but d'établir une légitimation. L'élaboration du discours de l'entreprise fût un processus rétroactif. L'histoire avait été provisoirement acceptée, puis par la suite révisée (O'Connor, citée dans Hjorth et Steyaert, 2004).

Les gestionnaires utilisent une panoplie de discours afin de formuler l'apparition de leur entreprise. Ils utilisent leurs discours pour parler de leurs compétences personnelles telles que le leadership, la détermination et la créativité, en donnant par le fait même une voix à la création de leur entreprise. Les discours à propos des clients, de l'innovation, du développement de services, des employés, et bien plus, sont utilisés afin d'encadrer le processus de création de l'organisation. Simultanément, les fondateurs parlent de la création de leur entreprise comme moyen d'atteindre leurs aspirations et de s'exprimer. Ainsi, les discours des gestionnaires servent autant à créer leur identité, qu'à donner une voix à leur organisation, tout en permettant au gestionnaire de se réaliser (Fletcher, 2003).

Dans le monde des affaires, les discours servent régulièrement à persuader, en plus de servir d'outil de gestion pour les dirigeants d'entreprise et d'outil pour construire l'identité de l'organisation et de son dirigeant. Que ce soit pour convaincre un marché d'acheter nos produits, persuader des clients que nos méthodes sont les meilleures, persuader l'industrie que nous sommes les leaders, que notre modèle d'affaires est unique, ou que notre mission et nos valeurs sont des plus authentiques pour attirer la crème de la crème des talents, nous utilisons constamment, intentionnellement ou non, la persuasion. Bien que la persuasion ne constitue

pas la forme exclusive de discours en affaires, il est primordial pour les dirigeants d'utiliser le discours persuasif pour rester en affaires.

### **2.2.2. La persuasion en affaires**

Dans le monde commercial, la persuasion passe par plusieurs façons, notamment par la séduction, l'affirmation, la rhétorique et l'argumentation. Toutefois, Bronwyn Fryer (2003), dans son article du Harvard Business Review, soutient qu'on retrouve deux manières globales de persuader en affaires. Il démontre pourquoi un dirigeant d'entreprise devrait prendre exemple sur les scénaristes, puisque, bien que la persuasion soit le centre des activités d'affaires, les scénaristes sont les champions lorsqu'il est question de convaincre. La première façon de convaincre est par la rhétorique, et la deuxième, par l'union d'émotions aux idées, en d'autres mots, en racontant une histoire intéressante. Selon Jameson (2001), le discours en affaires ne peut seulement compter sur l'argumentation afin de persuader, car les humains ne sont pas purement rationnels. Souvent, les histoires viennent influencer leurs actions, si utilisées efficacement. Évidemment, persuader par la rhétorique se fait dans tous les contextes : le politicien qui tient à démontrer la justesse de ses propos, l'avocat qui défend son client, le chercheur qui veut prouver sa rigueur scientifique, la jeune adolescente qui tente de convaincre son grand frère de la laisser sortir pendant que ses parents sont au cinéma et le publicitaire qui vend du rêve aux consommateurs. La rhétorique se retrouve autant dans le discours scientifique que dans les discours quotidiens. Toutefois, l'histoire permet non seulement de tisser les informations entre elles, mais aussi de faire resurgir l'énergie et les émotions de l'interlocuteur. Ainsi, on comprend l'importance des histoires et de l'utilisation des émotions pour arriver à convaincre en affaires.

Pour remplir la fonction de persuasion avec succès, tout dépend de la façon dont le discours est performé. Tel que vu dans la section 2.1.3., un discours dont le but est d'engendrer une réaction chez autrui devrait alors être évaluée par la force de la performance du communicateur (Polkinghorne, 1988). Selon Seignour (2011), on retrouve dans tous discours un objectif performatif qui est de convaincre, de poser un acte d'influence volontaire sur autrui. Ce pouvoir d'influence sur autrui dépend toutefois de l'habileté à créer des discours et histoires intéressants (Jameson, 2001), même dans un contexte d'affaires.

Nous avons vu que les discours possèdent une place importante dans le monde des affaires, autant pour convaincre les différentes parties prenantes d'une entreprise, que dans la construction de l'identité de l'entreprise et de son dirigeant. Toutefois, le discours a également

sa place dans le milieu des affaires créatives, le contexte d'étude de cette recherche. Le discours y est vu comme un art difficile à maîtriser, mais nécessaire à la réussite (Stréliski, 2017).

### **2.2.3. Les discours dans l'industrie créative**

Pourquoi parler de discours créatif ? Selon Pope, le travail créatif consiste en un processus de création ou de fabrication, et il définit la créativité comme étant la capacité de créer, de faire ou de devenir quelque chose de valeur à l'égard des autres et de nous-mêmes (2005). En ce sens, un discours qui participe à la création d'un nouveau modèle d'affaires ou même à la création de l'identité d'un individu consiste en un discours créatif.

Dans l'industrie des affaires créatives, bien qu'on considère le discours sous plusieurs formes, on reconnaît souvent le discours de vente comme étant un *pitch*. Un *pitch* est souvent quelque chose de très répété et le *pitchneur* ne déroge pas de son idée qu'il a pris soigneusement le temps de construire et d'argumenter avant de la présenter. Par le *pitch*, on se rend compte, qu'au fond, le *savoir-dire* est aussi important que le *savoir-faire*. C'est le *savoir-dire* qui constitue la première vitrine d'un individu et c'est par le *savoir-dire* qu'il arrive à convaincre ses clients, ou autres parties prenantes, que le locuteur possède un *savoir-faire* (Stréliski, 2017). Comme Jean-Jacques Stréliski l'explique dans un article tout récent, le terme *pitch* est traditionnellement donné aux présentations effectuées par les agences de publicité pour vendre une idée à un client potentiel. L'objectif consiste donc à convaincre par la force de cette prestation minutieusement préparée, prenant, temps, argent et efforts. Pendant un *pitch*, la performance est encore plus importante que le contenu, de même que : « le mental du *pitchneur* est celui de l'athlète olympique » (Stréliski, 2017). Comme le dit M. Stréliski, le *pitch* est un art. Il n'a rien de théorique, mais prend tout de même énormément de préparation et d'écoute afin d'être en mesure d'entrer dans la tête de son interlocuteur. Pour réussir, il faut savoir être un narrateur incroyable, autant qu'un excellent « acteur ». C'est ainsi qu'il explique, qu'au fait, le *savoir-dire*, est aussi important que le *savoir-être* et le *savoir-faire*, afin d'être capable d'atteindre un seul et unique but : convaincre (Stréliski, 2017).

Elsbach (2003), parle également du *pitch*, mais elle se concentre plutôt sur celui qui en fait la prestation. Elle a donc créé une classification de *pitchneur*, qu'elle nomme « créatifs présentant de nouvelles idées », selon leur type de performance. Dans sa classification, on retrouve le *showrunner*, le néophyte, ainsi que l'artiste. Le *showrunner* est un *pitchneur* qui prend le temps de guider son interlocuteur à travers une série de moments, de souvenirs et de points de vue

que tous les deux partagent. Par exemple, avant de faire passer directement son idée, le *showrunner* demande à son interlocuteur :

SHOWRUNNER : Avez-vous déjà effectué un voyage incroyable ?

INTERLOCUTEUR : Oui, j'ai passé 6 mois en Asie, il y a quelques années.

SHOWRUNNER : Et quel était votre pays préféré ?

INTERLOCUTEUR : Hmm... difficile à dire...

SHOWRUNNER : Et pouvez-vous me raconter l'activité qui vous a fait le plus vibrer ?

INTERLOCUTEUR : Hmm... (il réfléchit)

SHOWRUNNER : Difficile, non ? Moi, lorsque je suis revenu de mon voyage de 8 mois en Amérique Centrale, je n'ai pas été capable d'expliquer la beauté de mon voyage, car *il-fallait-être-là*.

INTERLOCUTEUR : Oui, c'est exactement comment je me suis senti aussi. Impossible d'expliquer les émotions et tout ce que j'ai pu vivre, ou encore dire quel pays j'ai préféré, car ils ont tous quelque chose de spécial. *Il fallait vraiment être là*.

Puis à ce moment-là, le *showrunner* sait qu'il tient l'attention de son interlocuteur et débute par son idée en lien avec l'histoire commune qu'ils ont partagée. Souvent, ces idées d'histoires communes sont improvisées par le *showrunner*, et c'est une capacité qui lui permet de s'adapter à n'importe quelle situation pouvant survenir lors du *pitch*.

Le deuxième type de créatif est l'*artiste*. L'*artiste*, le plus créatif des trois, crée des expérimentations avec son audience et les invite dans son monde imaginaire, le temps d'une présentation. Il manifeste une passion incontestée à l'égard de son idée et la présente comme son bébé. Toutefois, il a tendance à être plus timide ou maladroit en la présentant, mais cette attitude suppose une créativité interne très développée. Il est aussi le plus transparent des trois dans son approche et répond franchement à toutes les questions de son audience, sans cachette.

Quant à lui, le *néophyte*, qui est l'opposé du *showrunner*, plaide l'ignorance au lieu de mettre de l'avant son expertise. Toutefois, il affirme être en constante soif d'apprentissage, autant grâce aux succès, qu'aux défaites. Il demande souvent l'aide de son audience afin de tirer profit de la différence entre son interlocuteur et lui-même, tel un élève talentueux demandant de l'aide à son mentor. De plus, il tente de convaincre son audience en lui disant faire l'impossible, une tentative que l'audience trouve habituellement très rafraîchissante. Sa personnalité l'aide donc à convaincre son audience. Selon Jameson, « les bons créateurs d'histoires consistent en des



penseurs créatifs qui savent utiliser leur imagination et leur intuition pour transformer l'expérience et la connaissance en influence » (2001, traduction libre).

En outre, Duymedjian et Né parlent de bricoleur, un créatif à la fois génie et artiste qui utilise un outil narratif très performant : l'autodérision. Les bricoleurs arrivent à mieux valoriser leurs pratiques créatives en utilisant une formule narrative qui détourne toutes critiques auxquelles le bricolage en question pourrait être soumis. L'individu de type bricoleur n'est jamais le héros omnipotent, mais possède un fort talent personnel, des connaissances riches et une polyvalence qui lui permettent de s'ajuster à n'importe quelle problématique dans n'importe quel environnement. Étant très humble, le bricoleur est souvent étonné que son œuvre puisse fonctionner et c'est par la surprise qu'il arrive donc à convaincre son audience (Duymedjian et Né, 2017).

Dans cette sous-section, on comprend que le discours créatif consiste en un moyen de livrer de la valeur et est souvent vu dans sa forme la plus commune, le *pitch*. Peu importe comment il est performé par le communicateur, il sert principalement à des fins de persuasion.

À travers la littérature étudiée sur le discours, il est possible de constater que celui-ci consiste en une forme d'interaction, souvent verbale, servant d'outil de diffusion d'idées et servant à la construction d'une identité ou d'une réalité. Bien que sa fonction la plus utilisée soit la persuasion, il en possède aussi d'autres, soit la fonction de référence, d'expression ou littéraire. Le discours varie selon le contexte social, l'audience à laquelle il s'adresse et l'enjeu auquel il fait face et construit ainsi une réalité à partir d'une sélection de réels préexistants. Toutefois, le discours ne consiste pas simplement en un message. Il est indissociable de sa performativité, concept intégrant au discours qui permet d'aider à remplir ses différentes fonctions. Le chapitre qui suit met en lumière les différentes méthodes de collecte de données et d'analyse utilisées afin de répondre à la problématique de recherche étudiée.



## **CHAPITRE III : Méthodologie**

### **3.1. Le contexte de l'industrie des affaires créatives : la crise**

Le concept d'industrie créative a vu le jour dans les années 90 et a été redéfini comme étant, selon l'UNESCO : « toute industrie qui a pour origine la créativité individuelle, l'habileté et le talent et qui a le potentiel de produire de la richesse et de l'emploi à travers la création et l'exploitation de la propriété intellectuelle » (2009). L'utilisation de la notion de créativité provient de la capacité de générer de nouvelles idées. Dans cette industrie, on retrouve plusieurs domaines, dont les communications, le design et les services créatifs, dont font partie les agences de publicité (UNESCO, 2009). Le présent projet de recherche se concentre sur les agences de publicité, l'industrie à l'origine de la création de Perrier Jablonski.

Peu de littérature académique arrive à définir clairement ce qu'est une agence de publicité, puisque l'industrie ne cesse d'évoluer. Les demandes toujours grandissantes des clients-annonceurs, ainsi que des consommateurs viennent constamment modifier leurs rôles, devenant ainsi toujours de plus en plus larges. À cet effet, L'AAPQ (Association des Agences de Publicité du Québec) a récemment fait peau neuve en changeant son image, ainsi que son nom pour l'A2C (Association des Agences de Communication créative) afin de s'adapter à ce phénomène évolutif. L'A2C définit l'agence de publicité, ou l'agence de communication créative, comme étant un regroupement de talents dont les combinaisons sont infinies, créant une solution d'affaires plus performante pour ses clients par de moyens créatifs, que ce soit dans la stratégie ou dans l'exécution (A2C, citée dans Belzile-Maguire, 2015).

#### **3.1.1. Les enjeux de l'industrie**

Les discours de certains acteurs de l'industrie portent sur la prédiction d'une éventuelle disparition des agences de publicité à long terme, attaquées sur le flanc droit par les annonceurs, sur le flanc gauche par les géants tels que Google et Facebook, et de front par les firmes de consultations (Deloitte Digital + Heat, 2016). Des spécialistes, tel que Marc Pritchard, directeur marketing de Procter & Gamble, affirment que les agences ne disparaîtront pas, mais devront changer drastiquement. Plusieurs en parlent, mais quels sont les majeurs problèmes causant autant de perturbations dans l'industrie ?

*De plus en plus d'acquisitions.* Bien que Bertrand Cesvest, président-directeur général et associé principal de SidLee, affirme que le choix des associés de l'agence à se joindre à la maison mère Kyu soit des plus avantageux et stratégique, les acquisitions génèrent tout de

même des conséquences pour les agences de publicité (Cesvest, à la Conférence Le brief : Le Sommet des dirigeants, le 6 novembre 2016). Entre autres, les agences acquises se doivent de redevoir à leur maison mère. Pour ce faire, la société mère standardise certaines pratiques, son image et ses méthodes et les agences doivent s'y conformer, ce qui affecte la latitude créative et innovatrice de l'agence, tout en resserrant ses marges bénéficiaires (Sorell, 2016). Il reste difficile pour une agence de garder ses couleurs en se conformant à la standardisation de sa maison mère (Jacques, 2016). On voit également de plus en plus de firmes de consultation faire l'acquisition d'agences de publicité. C'est notamment le cas d'Accenture ayant acquis Karmarama, la troisième plus importante agence au Royaume-Uni en termes de facturation, SinnerSchrader en Allemagne, IMJ au Japon, Reactive en Australie, AD Dialeto au Brésil et même Tech studio Chaotic moon aux États-Unis (Pathak, 2017).

Plus on retrouve d'acquisitions, plus il devient difficile pour les agences indépendantes de rester compétitives, puisqu'elles ne sont pas soutenues par une grande société mère. Les acquisitions d'agences par de gros joueurs internationaux font également déplacer plusieurs sièges sociaux à l'extérieur du Québec et même, pour certains, à l'extérieur du pays. Les centres de décisions se retrouvent alors éloignés de leur marché alors que le Québec représente un marché complètement différent du reste du Canada par sa culture et sa langue (La Presse Canadienne, 2009).

*Les agences affaiblies par un dilemme financier.* Michael Farmer l'explique bien dans son œuvre. Les agences sont aujourd'hui prisonnières d'un grand dilemme financier : elles doivent jongler avec les clients qui n'arrêtent pas de couper leurs honoraires et les propriétaires de leur société mère qui sont de plus en plus gourmands et demandent de plus grandes marges (Farmer, 2015, p. 12). Cette problématique amène souvent les directeurs d'agence à des solutions comme la réduction des masses salariales. Bien que les cachets versés aux pigistes dans l'ensemble aient augmenté d'environ 6% entre 2013 et 2014, les avantages sociaux et la masse salariale des 731 agences québécoises ont diminué de près de 11% dans la même année (Massé, 2015). Farmer explique qu'en plus des revenus qui diminuent, on retrouve une augmentation de la charge de travail des agences, ce qui résulte en une qualité créative qui diminue (2015). Les agences ne cessent donc de se restructurer à la baisse et les salaires diminuent à vue d'œil. Gerry Moira, ancien Président et Directeur créatif de Havas London, soutient même que les agences de publicité sont devenues de vrais *sweatshops* (Tylee, 2016).

*Des clients-annonceurs trop exigeants.* Les clients annonceurs sont devenus si exigeants qu'ils compromettent sérieusement la survie de l'industrie (Villeneuve et Bouthillier, citées dans Béclair-

Cirino, 2014). Ils en veulent toujours plus et plus rapidement, puisqu'ils sont bien conscients qu'ils peuvent en demander davantage aux agences, qui se sentent menacées par la concurrence. Selon la présidente et la chef de la direction de PALM + HAVAS, Ann Bouthillier, les annonceurs affaiblissent les agences en termes d'efforts, de temps et d'argent avec leur long processus d'appels d'offres (Bouthillier, citée dans Bélair-Cirino, 2014). L'A2C soutient que les annonceurs sous-estiment le temps et les efforts des agences de publicité à réaliser des *pitch* afin de décrocher le compte. Selon une étude de la firme CROP, les agences dépensent entre 18 000\$ et 92 000\$ afin de les produire (Villeneuve, citée dans Bélair-Cirino, 2014). De plus, le délai offert par les annonceurs est insuffisant, obligeant les agences à ne travailler que sur les *pitch* et délaissier le travail pour leurs clients pendant quelques jours, voire des semaines.

*Une concurrence accrue.* L'agence constituerait aujourd'hui un intermédiaire inutile, puisque leur travail peut être divisé entre les mains des agences internes et des firmes de consultation (Deloitte Digital + Heat, 2016). Plusieurs annonceurs ouvrent désormais leur propre agence à l'interne, tels que Lintas pour Unilever et Cheil, l'agence de Samsung. Selon Ian Priest, directeur général de Global Blue et fondateur de VCCP, les annonceurs qui possèdent des portfolios de marques assez intéressants peuvent attirer les meilleurs jeunes talents, puisque ceux-ci voudront être impliqués dans tout le processus du parcours client, et non seulement dans une seule partie, comme c'est présentement le cas avec les agences. De plus, le salaire des marketeurs seniors dépasse largement celui des directeurs généraux d'agence. Ce sont, entre autres, des raisons pour lesquelles l'intérêt envers les agences internes s'intensifie. S'ajoute aussi la sensibilisation grandissante envers l'importance d'entretenir une conversation constante avec ses consommateurs, ce que les entreprises peuvent offrir (Tylee, 2016).

De plus, de nouveaux gros joueurs ont fait leur apparition dans l'industrie. Des multinationales, telles que Google, Apple, Amazon et Facebook, ont créé leur propre régie publicitaire et s'occupent de mettre en relation les annonceurs avec des entreprises médias, incitant ainsi les annonceurs à rejoindre leurs consommateurs sans passer par leur agence (Schmouker, 2015). De plus, certaines firmes de consultation se sont dotées de capacités stratégiques et créatives et offrent désormais des plateformes de création de campagnes publicitaires pour leurs clients à plus bas prix que les agences, par le soutien de leurs autres services très lucratifs (Pathak, 2017).

*Une crise de talents.* Les réductions de masses salariales dans les agences conduisent à un départ de ses talents dans les agences. En effet, ceux-ci quittent pour travailler chez le client ou dans des start-ups, pour démarrer leur propre agence, ou encore pour travailler dans des

entreprises comme Google possédant des agences internes ayant des processus bien plus élaborés (Schmouker, 2015). Les agences se retrouvent littéralement en mode survie en faisant monter des chargés de compte ou des juniors à des échelons hiérarchiques supérieurs sans nécessairement avoir l'expertise ou la formation pour effectuer des postes de directeur artistique ou de stratège (Daneau, 2015).

*Facturation à l'heure plutôt que selon la valeur.* L'industrie est toujours prisonnière de la vente des heures travaillées, plutôt que la valeur créée. Nous vivons pourtant une révolution dans la tarification avec la tarification dynamique, la tarification en temps réel et bien plus. Par contre, la majeure partie des entreprises dont la valeur est le capital intellectuel est encore enfermée dans l'ère de la tarification horaire. La rémunération selon la valeur générée amènerait probablement à de meilleurs résultats d'affaires, puisque les travailleurs seraient orientés vers des résultats qui rapportent, plutôt que de travailler sur des intérêts qui diffèrent de ceux du client (Williams, 2016).

*Une rapidité d'adaptation nécessaire.* L'exécution créative des agences de publicité ne suffit plus dans l'industrie. « L'idée c'est de remplacer des *jobs de bras* par des *jobs de brain* et ce sera fondamental pour la survie des agences à l'avenir » (Gaëtan Namouric, communication personnelle, 7 janvier 2017). Ce qui distinguait les agences autrefois, leur force créative, peut maintenant être sous-traité à n'importe quel autre endroit. De plus, les firmes de consultation s'adaptent également à ces changements. Accenture, géant de la consultation, offre désormais des services d'agences. Les conseillers prennent tranquillement la place des publicitaires (Pathak, 2017). Par ailleurs, le numérique crée de plus en plus de nouveaux métiers. Les agences doivent être rapides et intelligentes et savoir tirer parti du potentiel de ces nouveaux métiers. Elles seront ainsi en mesure de mieux servir leurs clients et savoir exploiter les opportunités générées par le numérique en créant eux-mêmes de nouveaux métiers, tels que *Creative Technologist*, *Data Scientist* et *Chief People Officer*. Le *Creative Technologist* (Marshall, 2013; Dua, 2016).

### **3.1.2. La remise en question des modèles d'affaires**

Toutes ces problématiques démontrent assez clairement que les modèles traditionnels des agences de publicité ne fonctionnent plus comme avant. Selon Farmer, un nouveau modèle d'affaires est nécessaire. Les agences travaillent elles-mêmes à leur propre destruction (2015). Les gestionnaires d'agences surestiment la capacité de leurs talents, leur positionnement dans l'environnement concurrentiel, ainsi que leur proposition de valeur, dévaluée par les clients. Par

leur négligence à gérer les charges de travail croissantes et la diminution des honoraires payées par les clients, les agences épuisent leurs talents et perdent du terrain. Il faut définitivement qu'il change leur modèle qui repose sur la créativité pour un modèle guidé par des résultats pour leurs clients (Farmer, 2015). Les agences devront apprendre à connaître le client et sa marque par cœur, ce qui n'est pas le cas actuellement (Pritchard, cité dans Bruell, 2016). Selon Brad Jakeman, président de PepsiCo, le terme « agence » devra changer pour devenir « partenaire ». L'agence traditionnelle doit, à son avis, mourir et s'adapter pour devenir un partenaire, qui ne fait pas qu'être un agent de services créatifs pour un client (Jakeman, cité dans Bruell, 2016).

Bref, peu importe le modèle d'affaires de l'agence, une panoplie de failles existent et beaucoup de mouvement est généré, mais peu de changements concrets surviennent réellement. Les acteurs de l'industrie en sont bien conscients, mais les agences sont prisonnières de ce cercle vicieux qui se caractérise par des délais trop courts pour un ensemble de projets d'exécution et la nécessité de la rentrée d'argent – le mode survie. Il faut que les discours des agences se tournent réellement sur les réels besoins des clients, plutôt que sur leur propre promotion. Malgré le succès de certaines agences, il n'existe présentement pas de modèle d'affaires dominant et gagnant à long terme pour les agences de publicité (Gosselin, 2014). Pour toutes ces raisons, l'industrie de la publicité, et même de façon encore plus large, le monde des communications marketing, est littéralement en train de se métamorphoser. C'est pourquoi il est indéniable que les agences de publicité du Québec n'ont plus le choix de s'adapter et que leur discours porte sur autre chose qu'elle-même.

Ces problèmes ne laissent toutefois pas les acteurs de l'industrie indifférents. Des entrepreneurs ont décidé qu'il fallait agir et certains ont perçu cette problématique comme une opportunité d'affaires. Trois personnalités connues à l'international sur ce plan sont Tom Goodwin, Tim Williams et Saneel Radia.

Goodwin, ancien fondateur et directeur de Tomorrow Group à London et présentement Vice-président stratégie et innovation chez Havas Média à New York, propose un réarrangement des agences en trois types afin qu'elles survivent dans un monde plus digital que jamais : les agences visionnaires, les agences de marques et les agences de performance. Dans les agences visionnaires, les innovateurs, futuristes, stratèges et technologistes s'occuperaient d'investissements à long terme de deux ans ou plus dans le but d'améliorer les produits et services de leurs clients en fonction de la marque et de son positionnement, et du marketing du futur. Les agences de marques, composées des relationnistes, experts dans plusieurs domaines et artistes, mettraient l'emphase sur le *storytelling* à moyen terme dans le but de créer

des marques en moins de deux ans. Les agences de performance développeraient des programmes et métriques pour des résultats courts-termes permettant d'optimiser les tactiques de communication et du marketing par le SEO, l'automatisation, l'optimisation créative, le marketing en temps réel et plus, permettant de convertir les efforts en ventes rapidement. Malgré tout, Goodwin propose un travail sur une base humaine et non technologique, car c'est l'homme qui apporte réellement de la valeur (Goodwin, 2015). De son côté, Tim Williams, fondateur du leader américain Ignition Consulting Group, travaille avec les agences dans le but de créer plus de valeur pour leurs clients et en étant toujours à l'affût des tendances à suivre pour les agences. Il se spécialise désormais personnellement dans leur transformation qui doit être perpétuelle (Williams, 2015). De son côté, l'agence créative R/GA offre depuis peu des services de consultation, puisqu'elle croit que la diversité de son équipe, additionnée à une mentalité créative prête à prendre des risques l'avantagera devant les géants de la consultation tels qu'Accenture et McKinsey. Saneel Radia, dirigeant global des pratiques en consultation de R/GA, prévoit que son offre de consultation augmentera de 50% en 2017 (Rath, 2017).

Au Québec, la fibre entrepreneuriale créative génère la création de plusieurs start-ups et incubateurs permettant la création d'entreprise ou d'agences pouvant offrir des services créatifs, de communication ou d'innovation (Lambert-Chan, 2014). Deux entrepreneurs associés chez Bleublancrouge, Sébastien Fauré et Jean-Sébastien Monty, ont décidé de mettre sur pied Groupe Police dans le but de soutenir les entrepreneurs de la communication marketing et les petites agences dans la création et la gestion de leur nouvelle entreprise ou le repositionnement de leur entreprise actuelle (Groupe Police, 2016). Groupe Police offre, entre autres, un service administratif afin d'aider les petites agences qui ne peuvent se permettre une administration complète à l'interne. Un autre acteur, Gaëtan Namouric, anciennement chef de la réflexion créative et associé chez Bleublancrouge a décidé de tenter de révolutionner l'industrie de la publicité en s'insérant comme nouvelle couche (nouvel acteur) entre les agences et leurs clients. Celui-ci avait le désir d'aider les deux parties à travailler plus efficacement ensemble, dans le but que les agences puissent sortir du cercle vicieux dans lequel elles sont prises. Pour y arriver, il a fondé Perrier Jablonski en 2015, une initiative permettant de concrétiser sa vision novatrice se démarquant du modèle traditionnel des agences de publicité. Pourtant, Namouric connaît toutes les recettes gagnantes pour faire vivre une agence prospère, mais les utiliser serait simplement de retomber dans ce cercle vicieux, comme toutes les agences de publicité. Pour lui, retomber dans les vieilles habitudes d'agence signifie mourir (Gaëtan Namouric, communication personnelle, 7 janvier 2016).



### 3.2. Objectifs et problématique

On comprend que l'industrie créative est présentement en crise. Certains acteurs réagissent au phénomène et tentent de changer l'industrie, dont Gaëtan Namouric, dirigeant et fondateur de Perrier Jablonski. L'objectif de ce présent projet de recherche consiste donc à comprendre le rôle du discours dans l'émergence de ces nouvelles organisations créatives et comment elles prennent forme.

Pour ce faire, l'analyse du discours a été adoptée et porte sur le corpus de discours de Gaëtan Namouric, dirigeant et fondateur de Perrier Jablonski, une nouvelle organisation créative dans l'industrie. Ses discours et ses histoires se situant dans différents contextes, autant officiels qu'informels, tels qu'au bureau, en classe, lors de conférences ou en ateliers, et portant autant sur la vente, la séduction que sur sa légitimité, ont été analysés afin d'en comprendre le personnage, ainsi que de comprendre le terrain. Les discours et les histoires expriment la signification des expériences d'un individu en décrivant les expériences comme faisant partie d'un tout et servent de lentille afin d'arriver à une conclusion (Polkinghorne, 1988). Les discours et le récit produisent un sens global par la simple mise en commun de mots et de phrases, écrits ou parlés (Polkinghorne, 1988, p. 36). C'est pourquoi les histoires, ainsi que l'ensemble des discours de Gaëtan Namouric ont été étudiés. Les discours ont donc été étudiés dans toutes leurs formes de base, soient référentielle, expressive, persuasive et littéraire (narrative et poétique) (Kinneavy, 1969) et démontrent comment Namouric arrive à convaincre ses auditoires par la rhétorique et par les émotions (Fryer, 2003).

Cette recherche ethnographique s'intéresse donc aux discours et à la performance d'un acteur cherchant à réinventer le modèle d'affaires des organisations de l'industrie créative. Elle explore les pratiques discursives quotidiennes et naturelles et les discours préparés d'un créatif, Gaëtan Namouric, dirigeant et fondateur de Perrier Jablonski, nouvelle entreprise dans l'industrie créative, prenant place en avant (*frontstage*) et en arrière-scène (*backstage*). L'utilisation d'une approche ethnographique est justifiée par l'intérêt particulier envers la performance du discours dans différents contextes qui ne peut être analysée par des entrevues. L'objectif ultime de ce mémoire qualitatif consiste donc à analyser et à comprendre l'importance et le rôle des discours créatifs d'un dirigeant dans l'univers des affaires créatives et dans l'émergence de nouvelles firmes.

De façon plus précise, ce projet de recherche répondra aux objectifs et interrogations suivants :

- Les discours ont-ils une influence sur la construction de l'identité de l'organisation et de son dirigeant ?
- Dans quels différents contextes ces discours prennent-ils forme ?
- Comment les discours sont-ils performés ?
- De quelle façon l'évolution et les variations du discours et les différentes performances influent-elles sur l'émergence de nouvelles firmes créatives ?

En effet, le discours est un art important à étudier, puisqu'il constitue un élément essentiel à la construction de l'identité d'un entrepreneur et de son organisation. En se référant au contexte de l'industrie créative, on peut alors se demander : **quel est le rôle du discours dans l'émergence d'une nouvelle organisation créative ?**

Tel que discuté précédemment, on retrouve des points de vue opposés dans la littérature au sujet des discours entrepreneuriaux et les histoires d'entreprises quant à la façon et au moment dont le discours est bâti, puis livré. D'un côté, l'histoire d'une corporation est retravaillée de façon à ce que l'histoire devienne claire, structurée et remplie d'émotions avant d'être partagée et permet de créer une voie et une vision du futur claire à suivre. Le discours de l'entreprise décrit un parcours certain à suivre pour atteindre cette vision (Marzec, 2007). D'un autre côté, la littérature démontre que l'identité individuelle et collective d'une organisation est coproduite à travers le temps, et non construite avant même que l'organisation prenne vie (Downing, 2005).

Peu de recherches se concentrent toutefois sur l'étude des discours quotidiens du dirigeant au sein de l'entreprise et hors de l'entreprise. Peu d'études se sont aussi concentrées sur l'impact plus large du discours sur l'entreprise, soit sur l'émergence de nouveaux modèles d'affaires chez les firmes créatives. Il est donc intéressant de se demander si Gaëtan Namouric a pris le temps de travailler sur son modèle d'affaires et ses méthodes afin de bâtir le scripte de son entreprise avant de démarrer Perrier Jablonski, ou bien si cette histoire évolue et change constamment, au fur et à mesure que son organisation créative prend forme. Cette interrogation amènera à comprendre en partie la définition de Perrier Jablonski à travers les discours de son dirigeant et fondateur, ainsi que le rôle que les discours jouent dans l'émergence d'organisations créatives.

### 3.3. La collecte de données

#### 3.3.1. Le terrain ethnographique

Le choix du terrain d'étude s'est arrêté sur Perrier Jablonski. Autrefois situé dans un vieil édifice d'Hochelaga, Perrier Jablonski habite présentement un immeuble âgé du Plateau Mont-Royal. L'entreprise fut fondée au début de 2015 par Gaëtan Namouric, ancien directeur créatif et associé chez Bleublancrouge (Infopresse, 2015). Perrier Jablonski, petite entreprise de deux employés et comptant jusqu'à une dizaine de pigistes selon les mandats, guide ses clients dans la prise de décision stratégique et créative des gestionnaires d'entreprises. Namouric soutient avoir créé une nouvelle approche qu'il a autrefois nommée *autorité créative*, guidant les gestionnaires marketing et leur équipe dans leurs décisions, tout en s'assurant que toutes les parties prenantes du client (agence de publicité, agences médias et relations publiques) soient alignées dans la même direction (Perrier Jablonski, 2016). L'équipe de Perrier Jablonski ne trouve pas la solution à la place du client, mais l'accompagne dans ses choix pour qu'il arrive à trouver la bonne solution par lui-même et avec son équipe. Il nomme aujourd'hui son métier *l'induction créative*. Cette démarche sans parti pris et collaborative permet de tirer profit du talent de ses clients en les mettant dans un état d'esprit différent afin d'arriver à des solutions créatives uniques.

Ignition Group, R/GA, Groupe Police et Perrier Jablonski sont ressortis comme des joueurs de l'industrie tentant de se régler des problèmes relevés du monde publicitaire. Mais pourquoi choisir Perrier Jablonski en particulier ? Le choix de cette entreprise afin de représenter le terrain d'études repose sur ses opportunités uniques de recherche. L'organisation permet d'assister à un modèle d'affaires en construction, une vision qui se bâtit et qui change constamment et à un gestionnaire qui se place au premier plan pour donner une crédibilité à son entreprise et ses services. On le voit notamment par le changement de nom du métier qu'il dit avoir créé. De plus, on assiste à la création d'un nouvel entrepreneur: un créatif qui décide de fonder sa propre entreprise, guidé et inspiré par les problématiques et les changements se produisant dans l'industrie publicitaire. Découvrir et comprendre cette entreprise est un sujet intéressant, puisque Perrier Jablonski n'a présentement pas d'identité propre et définie. En effet, Namouric affirme que : « [Perrier Jablonski] ne se positionne ni comme une agence ni comme des consultants » (Namouric, dans une entrevue en février 2016), mais il ne définit toujours pas l'organisation clairement et entièrement.

Cette entreprise permet donc d'étudier l'évolution des discours de son fondateur et du modèle d'affaires de la firme, simultanément. Pour Gaëtan Namouric : « il faut considérer qu'il y a un Perrier Jablonski 2015, un Perrier Jablonski 2016 et plus et qu'il y aura probablement un autre Perrier Jablonski. Il faut voir cela comme un iPhone qui s'améliore d'année en année » (Namouric, dans Goudreault, 2016). Le terrain permet de réellement observer l'évolution et la construction du modèle d'affaires de Perrier Jablonski, à travers les discours de son dirigeant et fondateur, Gaëtan Namouric. Il permet également de découvrir ce que l'entreprise projette comme image comparativement à la façon dont elle est perçue par ses clients, concurrents et autres joueurs de l'industrie. Ce cas permet aussi d'assister à la réalisation d'un entrepreneur naissant, un dirigeant qui évolue en même temps que son entreprise. Ainsi, le contexte de Perrier Jablonski est particulièrement approprié pour étudier le rôle des discours dans une industrie en crise (celle de l'industrie des organisations créatives), et est pertinent afin de comprendre les différentes embûches et bons coups qu'un dirigeant, confronté aux problématiques énoncées plus haut, doit surmonter afin de réussir.

Les deux prochaines sections serviront, dans un premier temps à expliquer la méthodologie de collecte de données, soit l'approche utilisée et sa pertinence, et les méthodes de collecte de données. Dans un second temps, les méthodes d'analyse de données utilisées seront abordées.

### **3.3.2. L'approche ethnographique**

L'approche ethnographique a été retenue, puisque celle-ci offre une force d'explication des actions humaines en révélant leur signification dans divers contextes spécifiques (Bruner, 1986). L'ethnographie permet ainsi de réellement obtenir une réelle compréhension de Perrier Jablonski à travers les discours, la performativité et l'interaction de son fondateur avec les différentes parties prenantes de l'entreprise. Ce type d'information ne peut être obtenu par des entrevues en profondeur, puisqu'elles ne se produisent pas dans le contexte naturel d'évolution de l'entreprise et de son dirigeant. Dans ce cas-ci, l'ethnographie permet une longue immersion et une observation active du terrain d'études, Perrier Jablonski, où la chercheuse agit à titre de participante pour comprendre l'expérience et la vision de Namouric. Cette méthode permet de partager une compréhension commune du phénomène de l'évolution de Perrier Jablonski avec Gaëtan Namouric (Cayla et Arnould, 2013), en plongeant dans la culture de l'entreprise. L'ethnographie constitue ainsi une approche nettement appropriée pour étudier la construction des discours d'un dirigeant et observer comment il performe ses discours et met en place son entreprise, puisqu'elle permet d'aller en profondeur quant à la signification des discours, du langage au quotidien de Gaëtan Namouric et de la performativité de ses discours construits

dans différents contextes. Bien souvent, lors d'entrevues, le discours d'une personne ne concorde pas nécessairement avec ses actions. L'ethnographie sert alors à traverser la barrière et le filtre que l'entrepreneur peut s'imposer lors de ces entrevues pour quelque raison que ce soit, souvent pour présenter une image intacte et crédible (Belk et al., 2013).

Pour cette recherche, une collecte de données sur le terrain a été effectuée sur une période de plus de trois mois, de décembre 2016 à mars 2017, en y travaillant et observant le quotidien au travail, trois à quatre jours par semaine. Avant d'avoir commencé la collecte de données, la chercheuse a intégré l'entreprise qu'*Insight Manager*, un poste qui lui a permis de suivre Gaëtan Namouric dans ses différentes rencontres clients, conférences, séances de *coaching*, ateliers créatifs, lorsqu'il enseigne, ainsi que dans certains moments personnels de réflexion. Ses tâches consistent principalement en la réalisation d'entrevues auprès de différents acteurs de l'industrie publicitaire (clients, agences et firmes de consultation et de service-conseil) afin de ressortir certains besoins n'étant pas encore satisfaits par les services offerts de ces derniers, pour ultimement guider Perrier Jablonski vers une toute nouvelle offre de service. Elle effectue également des entrevues auprès de nos différents clients et des ethnographies dans leur bureau, dans le but d'aller chercher une compréhension profonde de leur entreprise et des problématiques auxquelles elle est exposée. Grâce à son intégration au sein de l'entreprise, Gaëtan Namouric la voit davantage comme un acteur duquel Perrier Jablonski peut bénéficier, plutôt que comme une chercheuse. Ceci lui permet de réellement vivre le quotidien de Perrier Jablonski, de rencontrer ses clients, de mettre en pratique certaines de ses méthodes, et surtout d'observer les différents discours du dirigeant, adressés aux employés et aux clients, en plus d'en apprendre plus en profondeur sur la vision de Namouric et ses actions quotidiennes effectuées afin de définir le modèle d'affaires de Perrier Jablonski. Elle côtoie aussi Gaëtan Namouric à HEC Montréal, depuis qu'il coenseigne le cours La Marque au DESSCM<sup>1</sup>, dont elle est l'auxiliaire d'enseignement. Elle l'assiste de façon académique et elle bâtit le contenu du cours conjointement avec lui. Ses deux emplois lui permettent donc de préserver une place privilégiée dans le quotidien d'affaires de Gaëtan Namouric. Grâce à sa position, elle a pu observer l'évolution de Gaëtan à travers d'autres contextes et selon différentes interactions avec diverses audiences, ce qui lui permet d'expliquer des réactions et des comportements par des récurrences ou des différences qui s'y produisent.

---

<sup>1</sup> Diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion - communication marketing et marque

Lors de cette collecte de données au sein de Perrier Jablonski, deux méthodes principales ont été utilisées : l'observation participante, se référant à l'approche ethnographique, ainsi que les entrevues en profondeur (semi-dirigées et non directives). Ces méthodes sont expliquées en détail dans la sous-section suivante.

### **3.3.3. Les méthodes de collecte de données**

*L'observation participante.* L'observation participante constitue une intégration qui immerge le chercheur dans le monde des individus observés afin de bien le comprendre et pouvoir, par la suite, l'expliquer en détail (Jorgensen, 1989). Ainsi, participer en tant que pigiste aux activités quotidiennes de Perrier Jablonski durant plus de trois mois en y travaillant et observant Namouric en interactions avec ses clients et ses employés trois à quatre jours par semaine permet d'être confrontée à des conversations qui sont tout à fait naturelles, mais qui constituent des éléments d'analyse importants. Cette méthode a permis d'aller en profondeur dans la performativité du discours de Gaëtan Namouric et de comprendre le processus de création et de redéfinition de son modèle d'affaires. Il a été observé lors de ses pratiques de discours auprès de différentes audiences. Afin de compléter les données recueillies lors de l'utilisation de cette méthode, plusieurs entrevues ont été effectuées, certaines semi-dirigées et d'autres non directives, auprès de Namouric. La prochaine section s'attarde donc à ces deux types d'entrevues.

*Les entrevues semi-dirigées et non directives.* Les entrevues en profondeur ont consisté en des conversations génératrices de connaissances et de sens entre Namouric et la chercheuse. L'objectif de ces entrevues a été de lui permettre de raconter son histoire et son vécu au quotidien afin que la chercheuse puisse entrer dans son univers pour recueillir une riche description de son expérience, dans son propre langage et sous sa propre perspective (Hesse-Biber et Leavy, 2011, p. 94-95). Pour ce projet de recherche, des entrevues semi-directives et non directives ont été conduites dans le but de se laisser surprendre par la découverte (Hesse-Biber et Leavy, 2011, p. 102-103).

Quatre entrevues semi-dirigées ont aussi été effectuées avec Gaëtan Namouric dans le but d'établir une relation et de lui permettre de raconter son histoire. Une description riche de son expérience, de son point de vue et de sa vision de l'industrie dans son propre langage a été recueillie (Hesse-Biber et Leavy, 2011, p. 102), tout en observant l'évolution de son discours à travers le temps. Les entrevues semi-dirigées ont permis de dénicher de l'information et d'approfondir certaines thématiques qui ont émergé des observations lors de l'ethnographie.

Avec Gaëtan Namouric, ce type d'entrevue a permis d'élaborer sur des thèmes comme l'importance du flou dans les pratiques et dans la vision de Perrier Jablonski, les processus de légitimation auprès des différents clients, l'évolution du modèle d'affaires de Perrier Jablonski, etc. Ce type d'entrevue a aussi permis de renchéir sur des situations qui se sont produites au sein de l'entreprise et sur ses interactions avec ses clients ou employés.

Contrairement à l'entrevue semi-dirigée permettant d'élaborer sur des thèmes plus précis, les entrevues non directives ont servi principalement à explorer des pistes non connues et à faire émerger des sujets non planifiés. Ce type d'entrevue a créé un espace suscitant le partage, puisqu'il n'y avait de questions à être administrées (Hesse-Biber et Leavy, 2011, p. 103). Dans l'objectif de vivre un laisser-aller total, quatre entrevues non directives ont été effectuées sous la forme de capsules temporelles. Ces entrevues, d'une trentaine de minutes, ont été enregistrées vers la fin de la semaine sur une période d'un mois et demi, sans notes, afin d'offrir à Namouric une écoute attentive et sensible. Le principe des capsules temporelles a été de ne pas refaire surface pendant une longue période de temps. Ainsi, les enregistrements n'ont pas été réécoutés ou analysés avant la toute fin de la collecte de données, comme un enfant qui enfouit des souvenirs dans une boîte pour les ressortir qu'après une dizaine d'années ou plus. L'objectif de ce jeu était de laisser place à l'ouverture, à des suppositions du futur et des discussions profondes sur les expériences personnelles et professionnelles passées de Gaëtan Namouric. Ce type de rencontre lui a offert la chance de réellement s'ouvrir, de parler des pressions qu'il vit ou encore de se défouler, en oubliant que l'entrevue sera réécoutée, puisqu'elle sera elle aussi enfouit durant un bon moment. Ce jeu permet alors de faire oublier les technicités des entrevues et ce qu'il y a autour et de se sentir bien et écouté sur n'importe quel sujet, un peu comme le ferait un psychologue. De plus, cette technique permet au chercheur d'obtenir une vue d'ensemble sur le grand projet de Gaëtan Namouric qu'il met en place par des actions à chaque jour. C'est en prenant un peu de recul qu'il devient plus facile d'observer une évolution et d'apercevoir comment les actions concrètes quotidiennes amènent à un résultat global.

Bref, l'approche ethnographique choisie constitue une méthodologie de collecte de données appropriée afin d'étudier le rôle des discours de Namouric dans son organisation créative, un contexte bien réel et en constante évolution. Tel que vu ci-dessus, les méthodes utilisées consistent en l'observation participante, permettant d'observer activement et de vivre la culture d'entreprise de Perrier Jablonski, ainsi qu'en des entrevues en profondeur semi-dirigées et non directives permettant d'obtenir des descriptions riches de la perspective du participant. La prochaine section aborde la méthodologie d'analyse de ces riches données recueillies.

## **3.4. L'analyse de données**

### **3.4.1. L'analyse du discours**

La méthode de l'analyse du discours constitue une approche de plus en plus populaire dans les sciences sociales, telles que la psychologie, l'anthropologie et la sociologie et est de plus en plus appliquée dans les études sur l'entrepreneuriat. Elle se concentre sur l'analyse de la création des relations entre les différentes structures de textes ou de paroles, l'utilisation du langage, les interactions verbales ou toutes formes de communication, et les structures sociales, politiques ou culturelles. Cette méthode d'analyse s'intéresse à l'analyse des processus de la communication même (Gee, 2005) et fût choisie puisque les discours et histoires sont riches de sens et jouent un rôle important dans l'identité d'un individu, ici du dirigeant de Perrier Jablonski. Elle permet donc d'analyser des informations communicatives qui amèneront à bien comprendre Gaëtan Namouric et son entreprise (Gee, 2005), puisque les histoires et les discours constituent une trajectoire directe aux expériences d'un être humain (Johansson, 2004).

Cette méthode considère également l'environnement culturel et social de l'individu offrant le discours. Elle permet de bien étudier les paroles et histoires d'un individu lorsqu'il agit dans son environnement et d'expliquer le comportement des gestionnaires, des individus plongés dans un contexte social spécifique d'affaires, grâce à des connaissances contextualisées. Elle amène alors une richesse incontestée qui ne se produit pas nécessairement lors d'entrevues, qu'elles soient dirigées ou non. Ainsi, cette méthode vient compléter l'analyse des données recueillies par des entrevues, puisque les histoires et les discours racontés de façon naturelle amènent des significations encore plus profondes et riches qu'une réponse à une question administrée dans un contexte interrogatoire (Johansson, 2004). Elle permet toutefois aussi d'analyser les enregistrements pris lors de ces entrevues.

Ainsi, pour étudier les différents discours de Gaëtan Namouric, les discours ont été classés en fonction de deux aspects proposés par Barrett et Heracleous (2001), soient le contexte, incluant la situation et les audiences, et la temporalité. La temporalité réfère à une location précise de l'action communicative dans le temps, tandis que le contexte vient influencer l'interprétation de ces actions en fonction de l'audience à laquelle le discours s'adresse et la situation dans laquelle il se trouve.



### **3.4.2. L'analyse de contenu**

L'analyse du contenu de données qualitatives recueillies permet d'extraire des idées et des thématiques du contenu des entrevues et des observations faites sur le terrain. Pour cette recherche, l'analyse porte sur les contenus d'entrevues avec Gaëtan Namouric et d'observations effectuées lors de rencontres avec des clients, de la vie quotidienne au bureau, du souper de Noël de l'entreprise, d'interactions entre les employés, et bien plus. Dans le cas présent, des conversations naturelles entre Namouric et ses différentes parties prenantes, le contenu de son discours, mais également les notes sur la performativité de son discours ont été décrites et analysées le plus objectivement possible. Ce type d'analyse permet de découvrir le sens des observations et des discours et permet d'y voir clair parmi des informations parfois contradictoires et incomplètes (Krippendorff, 2004).

En outre, le contenu d'entrevues effectuées avec d'autres individus, du site internet de Perrier Jablonski et de différentes publications dans la presse a également été analysé afin d'obtenir le plus d'informations possible. L'analyse des contenus vient ainsi compléter l'analyse du discours.

Le prochain chapitre traite des résultats de la recherche ethnographique. Les résultats sont présentés de façon à ce qu'un discours représentatif de Namouric soit illustré en premier pour, par la suite, comprendre l'identité du dirigeant et de son entreprise, puis l'évolution des discours de Namouric en fonction des concepts proposés par Barrett et Heracleous (2001), soient le contexte, incluant la situation et les audiences faisant varier les discours, et la temporalité, qui représente l'évolution des discours à travers le temps. La section des résultats se termine par les fonctions du discours qui ont été analysées en avant-scène (*frontstage*) et en arrière-scène (*backstage*).



## CHAPITRE IV : Analyse et résultats

### 4.1. Le discours sur le changement

Alors, c'est sûr que demain change. J'avoue que j'ai rajouté cette slide-là juste avant de monter sur scène ce matin, parce que selon tout le monde, c'était gagné d'avance. C'est-à-dire que, je voulais l'appeler "No future". Ça c'est des chiffres, des prédictions de NY Times 24h avant les élections. Ok, je vous apprends rien. Il y a même des stats, sur les chances de gagné et c'était gagné d'avance que Hillary allait gagner et l'autre con allait perdre. ././. Ce cas-là nous prouve que de faire des prédictions sur l'avenir, c'est rendu un truc assez courageux, je trouve, étant donné la vitesse du changement. Donc ça, c'était la réalité pour le monde entier là. Lui y'était faite, pis elle allait gagner. 24h plus tard, en plus ça a duré longtemps, ils nous ont donné une IMPRESSION, c'est ça que fait la recherche, pis je veux pas *backstabber* la recherche parce que tout le monde va s'en occuper dans les prochains mois (rires de la foule), mais les élections d'hier nous prouvent qu'il faut aller plus loin que des chiffres, qu'il faut descendre dans les rues et demander l'opinion des gens et ne pas juste se baser sur des chiffres et des statistiques. Si t'étais sorti dans la rue, que t'étais aller voir le *trucker* du Texas, ben peut-être que tu te serais douté que Trump allait gagner.

././.

Bref, tout change tout le temps, en fait, et c'est la théorie de Richard Buckminster Fuller, qui est aussi designer du dôme géodésique de la biosphère, pis la biosphère, by the way, c'est un excellent nom parce Buckminster Fuller était passionné là, son sujet c'était la géométrie de la nature. Géosphère tsé, c'est parfait. Et Il faisait des rapprochements entre la nature et évidemment ce qu'on vit. Et la théorie de Buckminster Fuller est que la connaissance collective double à vitesse exponentielle. Avant 1900, ça prenait 100 ans pour que la connaissance collective double. Au moyen âge ça prenait mille ans, okay. Au siècle dernier ça prenait 25 pour que la connaissance collective double, aujourd'hui ça double tous les 13 mois... Okay et on attribue quand même cette rapidité-là à notre proximité avec les ordinaires tsé, la connaissance des médecins est accélérée par des ordinateurs qui calculent des trucs à leur place tsé. Et IBM a fait des projections, en 2036, la connaissance collective va doubler... toutes les 12 heures. Fak le feeling d'incompétence que tu peux avoir au fond de toi-même en ce moment, comme ne pas savoir c'est quoi un bot, ben tu vas l'avoir tous les jours. Fake, si tu espérais que ça arrête, ben j'ai une mauvaise nouvelle pour toi.

Alors, pourquoi changer ? La réponse nous vient de Forbes. Forbes a fait l'exercice d'analyser le tout premier Fortune 500, le top 500 des plus grosses entreprises aux États-Unis, ils ont ressortis lui de 1955, et ils se sont dit : On va voir comment ça va aujourd'hui, et ils se sont aperçu de 2 choses : la première chose, c'est que 87% de ces entreprises ont disparu. 87% des entreprises du premier Fortune 500 ont disparu 60 ans plus tard. La 2<sup>e</sup> chose, ils ont essayé de comprendre pourquoi ça a disparu et ils ont compris qu'à force d'être focusé

sur le *cash* et le *bottom line*, à force d'être concentré sur le pognon, les entreprises et je les [Forbes] cite : « font de mieux en mieux quelque chose dont tout le monde se fout ». Si je suis Ultramar aujourd'hui, mon équipe et moi-même sommes totalement dédiés à comment faire plus de l'argent avec de l'essence, alors que c'est pas un truc d'avenir, alors que ce n'est pas ce que le consommateur veut. Ce que le consommateur veut, c'est des bandes TESLA, partout. mais ça c'est pas mon métier, je vends de l'essence. Donc je suis concentré sur mon *bottom line*... à moi. Fak on va voir des grandes pétrolières disparaître dans les prochaines années, comme les premiers Fortune 500. Alors pourquoi faut-il changer ? eh bien tu n'es pas obligé de changer, mais tu ne seras pas obligé de survivre, autant à l'échelle du monde qu'à l'échelle du conso. Si General Motors survit pas, eh bien moi comme consommateur, je m'en fous, ça fera juste une marque de moins sur mon radar. Aucune importance. Donc t'es pas obligé de changer. Et on parle pas de juste faire de l'amélioration itérative et changer que 10%. ././.

Okay, mais comment on fait ? comment on change ? parce que c'est beau là, mais il faut changer... on sait que si on change pas on va mourir... ben en fait, on a deux leviers : le changement, et ça c'est Luc de Brabandere qui a été directeur général de la bourse de Bruxelles, et qui est en fait un fait bicéphale, il a un vrai cerveau de mathématicien, il a été ingénieur réputé pis vers 40-50 ans il a lâché ça et il a fait des études de philosophie et il a mélangé la philosophie avec les mathématiques, et là-dessus, il nous explique en fait beaucoup de théories très intéressantes sur l'innovation et la créativité. En gros, une chose qu'on apprend avec Luc de Brabandere qui est très simple, c'est qu'on a deux leviers de changement : 1<sup>er</sup> levier c'est la réalité, et le 2<sup>e</sup> c'est la perception. Là où ça continue, et c'est là où c'est discutable, parce que tout le monde a une version différente de ces mots-là, mais Luc de Brabandere nous dit : pour changer la réalité, ça prend de l'innovation et pour changer la perception, ça prend de la créativité. Les agences de pub, sont bonnes en créativité, elles changent la perception qu'on peut avoir d'une marque. Si Vachon veut changer le goût de ses biscuits, ils vont pas aller voir une agence, ils vont aller voir des gens en innovation, la R&D qui va changer le gout des gâteaux Vachon. Enfin c'est très intéressant, parce que c'est des *mindsets* qui sont totalement différents. Et que quand les clients viennent nous voir nous, Perrier Jablonski, si on était une agence de *comm*, on serait limité à changer la perception, et souvent, c'est sûr que y'a un problème de perception qui a réglé, mais souvent, y'ont beaucoup de devoirs à faire sur la réalité. L'Innovation, faut pas confondre, c'est pas de la technologie ou de l'argent.

Gaëtan Namouric, Le Brief – Le Sommet des dirigeants, le 6 novembre 2016

#### **4.1.1. En conférence : Le Brief, Le Sommet des Dirigeants de l'A2C**

L'industrie publicitaire sait pertinemment qu'elle fait face à une crise. C'est d'ailleurs pourquoi l'A2C a décidé d'organiser le premier Sommet des Dirigeants pour les gestionnaires d'agences de publicité. Le Brief, Le Sommet des Dirigeants, qui s'est tenu le 6 novembre 2016, consistait en une journée de conférences, organisée par l'Association des agences de communication

créative (A2C) et rassemblait plus de 70 dirigeants d'agences, afin d'adopter une réflexion sur le futur de l'industrie. Le but de la journée consistait à entamer une discussion sur les enjeux auxquels les agences font face et à quitter la conférence en ayant ciblé quelques pistes de solutions concrètes pour aider les joueurs de l'industrie. Les sujets tels que la gestion des talents, les meilleures pratiques de gestion d'agence, le leadership et les relations avec les clients y ont été abordés (Grenier aux nouvelles, 2016).

Gaëtan Namouric a animé cette journée et avait pour mandat de susciter des réflexions stratégiques ainsi que d'alimenter les discussions sur les problématiques. Il a ouvert le bal en introduisant la journée avec un discours sur le changement, d'où provient la citation précédente. Dans cette introduction, il explique pourquoi il est nécessaire de changer, mais aussi comment il est possible d'y arriver. Il est intéressant de noter que l'A2C a activement choisi Namouric pour introduire la conférence, ce qui signifie que Perrier Jablonski représente un acteur majeur de ce changement dans l'industrie. Lorsqu'il parle de changement, Namouric s'inspire énormément de Luc de Brabandere, un philosophe d'entreprise qui est sa source d'inspiration première. Selon de Brabandere, le changement s'effectue à deux niveaux, soit le changement de la perception et le changement de la réalité. Le travail des agences consiste ainsi à changer et améliorer la perception des consommateurs sur une marque. Il explique également que pour réussir à changer, il faudra porter une plus grande écoute au consommateur, à ses besoins et à ses désirs (Namouric, à la Conférence Le Brief : Le Sommet des Dirigeants, le 6 novembre 2016).

Mais pourquoi cet extrait est-il si représentatif des discours en général de Gaëtan Namouric ? Premièrement, par cet extrait et en étudiant son contexte, on remarque l'éloquence de Namouric et une forte capacité d'improvisation à piger dans un répertoire de discours dont il s'est inspiré. En effet, Gaëtan Namouric savait d'avance qu'il allait présenter une introduction pour cette journée, mais a dû effectuer des changements de dernière minute et a même rajouté de l'information sur les élections présidentielles des États-Unis qui se sont terminées le matin même. Il a intégré un exemple concret qui représentait bien son contenu.

Deuxièmement, cet extrait représente sa capacité d'adaptation et d'intégration de connaissances et de méthodes dont il s'inspire. Ce discours consiste en un amalgame de concepts, théories et connaissances qu'il a récoltés un peu partout. Il les intègre, les adapte et les reformule à sa façon pour s'harmoniser à presque n'importe quel thème, et recrée ses propres connaissances, comme le fait un DJ qui crée de nouvelles chansons à partir d'airs et de morceaux existants. Il utilise donc différents contenus pour les transformer et les agencer en sa propre théorie sur le changement. Sa présentation sur le changement consistait en un

contenu qu'il possédait déjà, qu'il a pratiqué et répété. Il utilise souvent le même exemple pour l'illustrer, celui du premier Fortune 500. Il a donc intégré ce contenu et l'a adapté à la situation des agences, en plus d'en improviser une partie, en ajoutant ou modifiant des notions pour adapter sa performance à un bon nombre de dirigeants, tel le *showrunner*. Le *showrunner* arrive à tenir une foule intéressée en impressionnant par son talent naturel. Bref, cet extrait en dit énormément sur sa pratique du discours et sur sa maîtrise de l'art du discours à sa façon.

Troisièmement, Namouric est contre l'autopromotion des agences. Il a donc subtilement présenté son entreprise, sans le faire explicitement. Il présente sa manière de voir les choses, ainsi que sa démarche, en tentant de piquer la curiosité de son auditoire, tout en l'impressionnant, dans le but que les individus présents viennent le voir et lui poser des questions après sa présentation. C'est ainsi qu'il effectue son développement d'affaires. Il le justifie en expliquant que son travail est un peu comme le travail d'un psychologue :

C'est une job de psychologue. Tu ne peux pas distribuer des cartes d'affaires en disant hey, viens me voir. Ce serait un peu insultant. ././. C'est-à-dire que tu ne peux pas te pointer dans un 5 à 7 d'amis et dire : « t'as besoin d'un psy, voici ma carte ». Déjà, tu vas te prendre des barres. Donc t'es obligé que les gens te connaissent, sachent tes qui dans la vie pis si t'as bien fait ton travail de référencement, ben les gens vont venir te voir à la fin du 5 à 7 et vont dire : « Eille toi, t'es psychologue right ? You know what, faudrait qu'on se parle ». C'est exactement comme ça que ça se passe et je peux pas faire autrement. Je peux pas aller voir une boîte et lui dire : « je pense que tout va mal, tu as besoin de moi ».

Il tente donc de représenter ses services de manières subtiles, spécialement devant les dirigeants d'agence, pour ne pas qu'ils le voient comme un compétiteur, mais plutôt comme un allié.

Finalement, il insère une partie de sa démarche dans ses discours, en expliquant qu'il est primordial de posséder de l'empathie et de l'utiliser pour mieux comprendre les besoins des consommateurs, et ainsi mieux les servir. Cet extrait représente ainsi de façon générale les discours de Namouric. On retrouve quelques-uns de ces éléments dans d'autres contextes, soit lors de ses ateliers stratégiques, et même lorsqu'il s'adresse à ses étudiants du DESSCM de HEC Montréal.

#### **4.1.2. Lors d'ateliers stratégiques**

Les ateliers stratégiques offerts par Gaëtan Namouric présentent un contexte différent et partageant un autre discours, bien qu'on retrouve de grandes similarités entre les contextes. Il s'agit d'un contexte différent puisque ce type d'ateliers offre des moments de réflexions

stratégiques à ses clients sur plusieurs jours, dans le but de régler une problématique. Sa démarche se nomme « le fond, le flou, la forme ».



Figure : Démarche en atelier stratégique, Perrier Jablonski

Cette démarche consiste à débiter par une séance d'entretiens avec les clients afin d'apprendre à mieux les connaître, la première partie du « fond ». Il poursuit ensuite avec le début de l'atelier stratégique qu'il nomme le « flou », où il présente du contenu académique qui explique pourquoi il faut changer, exactement comme il l'a fait lors de la conférence adressée aux dirigeants d'agence :

Forbes a pris le temps d'analyser et comprendre pourquoi 87% des entreprises ont fermé leurs portes et ils ont compris pourquoi. C'est qu'à force d'être focusé sur un *bottom line* qui est de faire du *cash*, les entreprises font de mieux en mieux quelque chose dont tout le monde se fout.

Extrait, Atelier stratégique, janvier 2017

Cet extrait, comparable à celui tiré de la conférence *Le brief* du 6 novembre 2016, démontre que certains discours sont répétés et pratiqués, et même adaptés dans différents contextes. Après avoir partagé son contenu qu'il caractérise d'académique, il présente des méthodes créatives d'innovation pour laisser place à un moment de « lâcher-prise » et d'ouverture afin de placer les individus dans un état participatif et créatif. Son contenu sur le changement est généralement présenté, puisque les clients de Perrier Jablonski contactent souvent l'entreprise dans l'objectif de changer une situation dans laquelle ils se trouvent et régler un problématique à laquelle ils font face. Cette étape est fondamentale dans la réflexion. Ce flou consiste en un temps d'exploration, qui sera suivi du « fond ». Ce fond est un temps de formulation grâce à un atelier de cocréation qui fait intervenir les participants sur différents enjeux de leur entreprise et laisse place aux idées. La dernière étape consiste en « la forme » qui constitue la conclusion réflexive de l'atelier. Lors de cette étape, les participants aboutissent ensemble à une vision commune. C'est par le fait même le début de l'implémentation. Par ces ateliers, Namouric aide et accompagne ses clients afin d'arriver à innover et changer une réalité qui ne fonctionne pas au

sein de l'entreprise, contrairement aux agences qui, elles, changent la perception. Sa démarche collaborative amène les clients à participer en équipe, de leur plein gré, afin d'arriver à une vision commune, puis à une solution. Il mise sur la collaboration, puisque lorsqu'une solution est trouvée par le client, au lieu de lui être imposée, celle-ci est bien plus soutenue et suivie par ce dernier. Cette démarche s'inspire du *Design Thinking Process*, une méthode adaptée à des besoins d'affaires par IDEO, une firme internationale de design et de consultation, dont les trois grandes étapes consistent en l'inspiration, l'idéation et l'implémentation (Brown, 2008).

Ainsi, dans ces ateliers, les discours de Namouric offrent des similitudes avec le discours présenté en début de chapitre. Il débute en parlant du changement et poursuit en expliquant par plusieurs statistiques et faits pourquoi il est important de changer. Il explique finalement comment il est possible de changer, soit en changeant la perception, ou en changeant la réalité, et c'est là que le réel travail de Perrier Jablonski entre en jeu. Lors de ces ateliers, Namouric démontre constamment sa capacité d'improvisation et d'adaptation. Il tente de se définir, de définir ses méthodes et son entreprise à travers ses discours en s'adaptant à chacune de personnes présentes devant lui, bien qu'il se soit préparé en rencontrant chacune d'entre elles en entrevues auparavant. Cette capacité d'improvisation, toutefois, ne part pas de rien. Elle repose sur un répertoire de discours inspirants dans lequel il pige, comme celui de Luc de Brabandere. Finalement, il utilise et met de l'avant l'importance de l'empathie et la met en pratique en démontrant une écoute profonde à ses clients et une forte compréhension de leurs besoins. C'est à ce moment qu'il est possible de remarquer des différences entre les discours de Namouric dans divers contextes.

Ce qui diffère principalement entre les conférences et les autres contextes est la façon dont Namouric interagit avec son public. Lors de conférences, il démontre ses talents de locuteur et son éloquence, tel le *showrunner*, tandis que lors d'ateliers stratégiques, il laisse place à l'inconnu, démontre qu'il ne sait pas tout, interagit énormément avec ses clients, collabore, et demande leur avis, comme le fait le *néophyte*. La majeure différence se retrouve donc dans la performance de son discours.

#### **4.1.3. Au DESSCM et différents contextes académiques**

Depuis janvier 2017, Gaëtan Namouric a recréé le contenu et coenseigne le cours La Marque au DESSCM avec Jean-Jacques Stréliski. Stréliski lui a autrefois donné sa chance à son arrivée au Québec, alors qu'il était autrefois Vice-président directeur de l'agence Taxi. Stréliski lui a demandé de trouver en une fin de semaine des concepts pour des annonceurs et le lundi,



Namouric est arrivé avec 37 différents concepts, ce qui lui valut une place immédiate dans l'agence (Namouric, dans Goudreault 2016). L'enseignement de ce cours offre un troisième contexte permettant d'étudier les discours de Namouric. Stréliski et Namouric y enseignent le parcours d'une marque sous trois perspectives, celles du consommateur, de la marque et de l'agence. Dans ce cours magistral, Namouric reprend certains éléments de son discours sur la nécessité de l'utilisation des méthodes empathiques. Il explique que les agences doivent utiliser ces méthodes afin de comprendre les besoins de leurs clients et assurer leur suivie, tout comme les marques qui ont besoin de devenir plus utiles pour le consommateur. L'empathie est donc toujours présente dans les discours de Namouric, tout comme son discours sur le changement. Il explique que les marques et les agences doivent ainsi changer et s'adapter à ce que les consommateurs veulent réellement, sinon elles mourront toutes. Il fait également référence à Perrier Jablonski dans son discours sans en faire directement la promotion. Il explique que certains contenus présentés lors des séances ont été développés par lui-même pour Perrier Jablonski, afin de réellement intéresser ses étudiants.

De plus, même devant ses étudiants, Gaëtan Namouric adapte son discours sur Perrier Jablonski, tout dépendamment du type d'audience à laquelle il s'adresse. Par exemple, il a précisé à ses étudiants au premier cours de la session que Perrier Jablonski n'était ni une agence ni une boîte de consultation (13 janvier 2017). Toutefois, lorsqu'il s'est adressé à des étudiants intéressés par la consultation pendant une conférence, il a expliqué que Perrier Jablonski était, en fait, l'agence des agences et qu'il agissait donc à titre de consultant (22 mars 2017).

Encore une fois, la majeure différence entre ce contexte et les deux autres situations étudiées précédemment est la performance du discours de Namouric. Lorsqu'il enseigne, Namouric présente du contenu qu'il a créé à partir de ses expériences en agences et avec de grandes marques. Il présente donc son savoir et ses propres idées et connaissances en étant enjoué, puisqu'il parle indirectement de lui-même. Il présente, l'air amoureux, son contenu, ses idées, tel l'artiste.

Ainsi, on remarque des similarités, mais aussi des variances, entre les différentes situations où Namouric est appelé à s'exprimer en public. Gaëtan Namouric parle tous coups de l'importance de l'empathie, de l'écoute, et de bien comprendre son client, tout en présentant pourquoi il est important de changer. Il parle également de lui, de ses expériences et de son entreprise sans le faire explicitement, puisqu'il soutient qu'il est contre l'autopromotion, ce que font constamment les agences. Toutefois, on remarque que Namouric adapte le contenu de son discours, ainsi

que la façon dont il performe son discours à l'audience à laquelle il s'adresse. En effet, il adapte certaines parties de son discours pour mieux s'harmoniser à son audience, en plus d'adopter une façon quelque peu différente de présenter le contenu, puisqu'il est en train de définir son organisation. Il tente parfois d'impressionner son auditoire par son éloquence, alors que dans d'autres contextes, il prône davantage la collaboration et démontre qu'il ne sait pas tout en posant beaucoup de questions. Il partage aussi parfois les idées dont il est fier. Ces cas se distinguent donc principalement par la performativité du discours de Namouric, bien que plusieurs performances puissent se produire dans une même situation.

Finalement, on comprend par cet extrait énormément d'éléments qui sont expliqués en détail dans les prochaines sections. L'identité de Namouric se forme en même temps que l'identité de son entreprise, de même que les discours de Namouric évoluent, non seulement à travers les temps, mais également selon les différents contextes, ce qu'il est possible de ressentir à travers ses performances.

## **4.2. L'identité**

### **4.2.1. L'identité du dirigeant**

Pour moi un entrepreneur, c'est un gars qui va faire de la vodka pis crime ça va devenir la meilleure vodka au monde, ça prend une paire de couilles mon gars là... et je me sens pas comme ça. Je me sens chanceux parce que je me suis lancé pis j'avais le réseau, une réputation, j'étais quand même bien respecté dans mon industrie. Il pouvait rien se passer, ça pouvait pas pas marcher. C'est ça, mon syndrome d'imposteur, il est là. Ça pouvait pas pas marcher. ././. Ce mois-ci, est particulier parce qu'on développe le contenu du DESSCM, je ne sais pas si t'es au courant (clin d'oeil) et définitivement, on passe à travers une discussion que j'ai avec toi ou avec Jean-Jacques dans une moindre mesure me force à m'accoucher, moi je me sens en train d'accoucher moi-même. Ouais vraiment.

À travers ses divers discours et l'extrait ci-dessus, il est possible de réaliser que Gaëtan Namouric se définit en même temps qu'il tente de définir Perrier Jablonski. Comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature, les discours consistent en une façon de créer notre identité et produisent progressivement un sens de soi, tout en démontrant ce qu'on n'est pas (Fletcher, 2003; Jones et al., 2008). Namouric tente constamment de démontrer qui il devient et ce qu'il n'est plus. Il se forge en tant que stratège, nouvel entrepreneur et dirigeant, en se distinguant peu à peu de son ancien rôle de directeur créatif. Il tente constamment de se légitimer dans ces tout nouveaux rôles. Toutefois, il ne délaisse pas son sens artistique et son côté créatif. Au contraire, il les utilise et en tire profit lors de ses ateliers. En effet, il désire évoluer en tant que

stratège, mais est conscient qu'il en a encore à apprendre sur ce métier et sur celui d'accompagnateur. Il suit des cours et des formations afin d'acquérir des connaissances sur ces métiers et il le fait puisqu'il « ne se sent pas fini », comme il le dit lui-même. Il voulait devenir stratège et délaissier son métier de directeur créatif, puisqu'il voulait retrouver le contact avec ses clients, les comprendre et prendre le temps de découvrir leurs réels besoins. Il désirait pouvoir établir des relations avec des gens et ne pas simplement travailler derrière son bureau à pondre des concepts créatifs qui ne serviraient pas nécessairement et réellement les besoins finaux des clients. Il affirme qu'il a « fait son temps en agence » et qu'il a désormais envie de gérer ses relations comme lui les voit. Namouric continue toutefois à utiliser son côté créatif dans son nouveau rôle de stratège. Pour lui, il est primordial d'être constamment inspiré et d'être en mesure de pouvoir influencer. C'est selon lui ce que les artistes sont capables de faire. Il continue d'évoluer sur cette voie, puisque les artistes sont en mesure d'influencer, par les émotions qu'ils génèrent et par leur capacité à obtenir une connaissance profonde et intime du fonctionnement des gens, mais également parce qu'ils sont capables de les inspirer. Namouric se développe en tant qu'artiste afin d'inspirer les gens à être plus ambitieux et à vouloir changer le cours des choses. Il se compare donc souvent à eux, puisqu'ils assument leurs forces et leurs faiblesses et sont capables de les exprimer, tout comme c'est important de le faire pour lui. L'artiste en lui l'oblige à prendre une pause et à réfléchir pour être capable d'inspirer.

De plus, comme Foss (2004) l'explique, Namouric tente de faire ressortir des éléments récurrents pour démontrer une consistance dans cette nouvelle nature identitaire auprès de ses auditoires. Il met de l'avant l'empathie commerciale et sa bienveillance par ses différents discours sur les besoins des clients et de l'industrie qui ne sont pas comblés par les agences. Il en parle constamment, autant dans ses discours qui expliquent qui il est et pourquoi il a décidé de devenir un accompagnateur, que dans ses discours qui expliquent ses méthodes et sa démarche qu'il caractérise d'empathiques. Il utilise bien le concept d'empathie commerciale avec ses clients en expliquant qu'il y a effectivement un besoin de les accompagner, de les écouter, d'être plus ambitieux. Il utilise aussi l'empathie auprès des agences en demandant aux clients d'être plus conscients du travail demandé à ces dernières. Cette empathie transparaît aussi dans sa démarche, puisqu'il demande à rencontrer une panoplie de clients en entrevue privée pour arriver à réellement comprendre leurs besoins.

D'autre part, Down et Warren (2008) expliquent que l'identité d'un gestionnaire se fabrique, puis est par la suite constamment reconnue, tel un projet de construction qui n'arrête jamais. En effet, Namouric est en apprentissages constant, tente de découvrir de nouvelles méthodes et

suit des formations pour évoluer, s'éduquer et, comme il le dit, de « s'accoucher lui-même ». Il aspire ainsi à atteindre un niveau supérieur de réalisation de soi. Il continue à se construire lui-même par les apprentissages et les découvertes qu'il pense effectuer. Il fabrique son identité qui est en constante construction, et il en est conscient. Il fait même parfois référence à la pyramide des besoins de Maslow, disant que Perrier Jablonski, ses clients, son implication à HEC Montréal, etc. lui permettent d'apprendre et de monter les échelons de la pyramide afin de s'accomplir en tant que personne.

Les histoires personnelles et professionnelles de Gaëtan Namouric participent également à la création de son identité. Ces histoires expliquent certaines actions effectuées dans l'organisation et la façon dont l'entreprise est gérée. Inversement, ces actions permettent l'interprétation des histoires personnelles du gestionnaire (Polkinghorne, 1988 dans Johansson, 2004; Hamilton, 2002). En ce sens, Namouric raconte régulièrement son regret de ne pas avoir suivi une formation universitaire :

Moi je suis quelqu'un qui n'a pas beaucoup étudié, en fait. Et ça a été une sorte de ... En fait, je dis que je n'ai pas beaucoup étudié... j'ai... j'ai... j'aurais pu en fait, voilà ! J'aurais pu ! Je pense que je vis avec un truc où je me dis : « Ah putain ! Si j'avais été... mieux compris par des profs machin, si j'avais été mieux enligné, si autour de ma maison y'avait eu une autre proposition académique ou si j'avais plus bossé ou peu importe » ... Donc oui, je vis avec un regret, quoi !

Il considère le fait de ne pas avoir suivi de formation universitaire comme un échec, tout comme le fait de ne pas avoir été en mesure de poursuivre son rêve de travailler en programmation, par exemple chez Pixar :

La programmation, ça aurait été ma vraie vocation, quoi... Oh oui, je pense que oui en fait. Je pense que je travaillerais chez Pixar, chez Pixar... enfin, si j'avais réussi. Si j'avais commencé au moment... si j'avais embarqué au moment que j'ai embarqué [dans la programmation], avec l'âge que j'ai aujourd'hui, ouais, je pense que j'aurais un bon boulot quelque part dans le monde [en programmation], ça, c'est sûr.

En ce sens, cet échec de sa vie personnelle explique certaines actions et décisions qu'il a prises pour son entreprise. Ce regret explique pourquoi Namouric offre beaucoup de conférences sur la *big data*, l'intelligence artificielle et la programmation en général à travers Perrier Jablonski. Ces passages expliquent pourquoi Perrier Jablonski se doit de constamment apprendre et découvrir de nouvelles connaissances, mais se doit également de représenter un moyen de partager ces connaissances. Pour Namouric, c'est non-négociable. Il croit même que la curiosité est l'une des plus belles qualités que ses employés peuvent posséder, et même qu'ils doivent la posséder. Il adore apprendre et acquérir de nouvelles connaissances, même par les

moyens les plus anodins qui soient. Il le fait pour assouvir la curiosité qui l'habite constamment. Il affirme même que cette curiosité et ces apprentissages finissent toujours par servir :

Même regarder un film sur Netflix, ça sert. Moi j'aime beaucoup les documentaires, comme je n'ai pas fait beaucoup d'études. Je m'enseigne quelque chose, j'adore ça. Je regarde ça, pis là je me dis : « Tabarnak ! » et là je le *clip* et je le mets dans un fichier. Je fais ça tout le temps, j'écoute des podcasts, beaucoup, beaucoup, beaucoup de podcasts d'histoires. En fait, ça me passionne. Pis là je fais : « Esti, c'est malade ! », alors je fais ça plus ça, Galilée, Newton machin truc : je fais des parallèles. C'est du boulot, mais pas vraiment en fait. Au départ, oui, mais tout finit par me servir dans mon boulot. Et je le fais 0 par calcul, 0. Je suis en train de végéter, j'écoute ça, pis j'me dis : « C'est malade », parce que ça tourne tout le temps, tout le temps. Si j'étais stratège dans une agence et que le week-end j'allais faire du cerf-volant, et que je devais faire le doc que j'ai fait pour l'A2C, ça me prendrait 3 mois de recherche, de simplification de ci de ça, mais là ce n'est pas le cas grâce à ma curiosité et mes podcasts.

De par son registre, on peut dénoter une excitation dans son discours, démontrant ses passions et intérêts qui lui servent dans son nouveau rôle de stratège. Sa curiosité et sa soif d'apprendre génèrent également un autre talent chez Namouric. Il est un bricoleur né qui intègre des contenus, des connaissances et des méthodes, les adapte à sa façon et les assemble pour qu'elles deviennent sa propre démarche. Cette assimilation d'idées et de méthodes provenant d'autres professionnels inspirants ou d'autres acteurs de l'industrie fait intégralement partie son modèle d'affaires. Il les assimile et les réassemble, et se les approprie par la performativité de son discours.

Par ailleurs, les discours de Namouric à propos de ses talents peuvent, à première vue, sembler quelque peu incohérents. Parfois il en est fier et soutient que ça « finit toujours par lui servir ». Il affirme aussi que même si un autre individu voulait s'approprier ses méthodes et sa façon de faire, celles-ci n'offriraient aucune valeur, car il soutient que la valeur passe par lui-même et par sa performance. D'un autre côté, il plonge parfois dans l'humilité et soutient qu'il n'« invente rien », pourtant, son travail pourrait être considéré comme une forme d'art. C'est précisément le travail d'un DJ et certains sont reconnus comme étant des artistes talentueux. Il raconte même qu'il ne comprend pas comment son entreprise réussit. Lorsqu'il parle de son nouveau rôle d'entrepreneur, il soutient qu'il ne se sent pas légitime. Il explique qu'il possède le syndrome de l'imposteur et qu'il « ne se sent pas entrepreneur ». Selon lui, les débuts plutôt faciles de Perrier Jablonski sont dus à sa réputation et sa notoriété dans l'industrie. Pour lui, être entrepreneur, c'est, comme on l'a vu dans l'extrait au début, un individu qui prend des risques, qui a le courage de se lancer et qui travaille extrêmement fort pour arriver à offrir ce qu'il y a de mieux. Pourtant,

selon une étude des HEC, un entrepreneur consiste en : « une personne qui a de l'initiative et qui est prête à prendre certains risques pour réaliser ses idées de même que ses projets » (Fillion et al., 2002, p. 27). En ce sens, Namouric est un entrepreneur, puisqu'il a pris des risques en quittant son poste d'associé et de directeur créatif chez Bleublancrouge pour démarrer son entreprise offrant des services stratégiques, bien différents des mandats qu'il effectuait autrefois au sein de l'agence. Par ces extraits, on remarque que Namouric utilise parfois l'autodérision, tel le bricoleur. L'autodérision constitue toutefois un outil narratif performant afin d'établir une proximité et un lien fort avec ses auditoires (Duymedjian, 2017). C'est précisément ce que Namouric fait constamment. On voit ainsi l'humilité qu'il veut démontrer.

Par ces résultats, on comprend que l'identité de Namouric se forge non seulement à travers ses passions et ses convictions, mais également à travers ses discours de remises en question. On ressent quelques incohérences et contradictions dans son discours, mais il est possible de se rendre compte que c'est plutôt parce que son identité est en perpétuelle construction. Il ne sait encore se définir précisément dans ses nouveaux rôles, mais il sait qu'il désire s'accomplir en tant qu'individu. Perrier Jablonski lui permet de répondre à ses besoins et lui permettra d'atteindre ses aspirations. Il incorpore beaucoup d'éléments personnels dans son entreprise. C'est donc simultanément qu'on l'on observe la création de l'identité du Namouric et celle de sa firme. Les histoires et les discours de Gaëtan Namouric reflètent la façon dont son entreprise est gérée et permettent ainsi de comprendre ce qu'est réellement Perrier Jablonski.

#### **4.2.2. L'identité de Perrier Jablonski**

Je ramène ce que moi j'ai envie de moi, de mon vécu, de mes observations, de tout ça, c'est ça que je mets dans Perrier Jablonski. Je pense que toutes les compagnies sont faites de même.

Malgré sa popularité auprès d'importants clients tels que l'A2C, Ubisoft, Danone, Desjardins et Omnicom Group (Perrier Jablonski, 2016), Perrier Jablonski se redéfinit constamment depuis deux ans et est en perpétuelle évolution, comme le dit son dirigeant. Fletcher (2003) met de l'avant que les discours du dirigeant d'une organisation représentent la voix de l'entreprise, et c'est ainsi que l'on comprend ce qu'est réellement Perrier Jablonski : elle existe à travers les discours, les envies, les expériences et les apprentissages de son dirigeant, Gaëtan Namouric.

En effet, Perrier Jablonski se représente différemment à mesure que le temps avance, que les clients viennent et repartent, et que l'industrie évolue. L'entreprise n'est pas en constante remise en question. Elle est plutôt en évolution perpétuelle, puisqu'elle redéfinit continuellement son

modèle d'affaires et tente de se différencier des agences de publicité et des firmes de consultation, tout en s'adaptant dans une industrie dynamique. Bien que l'objectif de cette recherche ne consiste pas à affirmer si la firme se différencie réellement de ces deux types d'entreprises, Perrier Jablonski, qui se dit ne pas être une agence, est en constante quête du service miraculeux que ces derniers n'offrent pas encore à leurs clients. À ses débuts, la firme se décrivait à travers ses discours et ses services comme étant : « un modèle d'accompagnement stratégique et créatif [dont] l'ambition est de créer une nouvelle couche<sup>2</sup> entre un client et son agence, une couche qui n'est pas là pour faire le travail de l'agence et n'est pas là non plus pour faire le travail du client » (Namouric, dans Goudreault, 2016). Elle s'est ensuite définie comme étant un modèle d'accompagnateur de gestionnaires marketing « qui ne peut posséder un niveau de connaissance suffisant pour prendre des bonnes décisions parmi tous les choix marketing » et comme « un accoucheur d'idées » (Namouric, communication personnelle, 7 janvier 2017), mais se décrira autrement demain.

À travers les discours de son dirigeant, on comprend que Perrier Jablonski permet à Namouric de pouvoir prendre ses propres décisions, spécialement quand il en vient à la famille, et d'y insérer ce qu'il a envie, comme la plupart des entrepreneurs :

C'est-à-dire que dans les agences, quand on te dit que tu dois partir à Toronto pendant trois jours, et que tu dis : « bah non, c'est le spectacle de fin d'année de ma fille, je ne peux pas », ben tu vas partir à Toronto pendant trois jours (rires jaunes). Donc aujourd'hui, ça fait du bien que ce soit un peu l'inverse en disant : « Tu sais quoi, bah je dois m'occuper de mes enfants, je vais aller m'occuper de mes enfants, quoi ». Il y a deux cas : soit je ramène du travail à la maison, soit je ramène de la maison au travail. Et j'ai ramené du travail à la maison pendant vingt ans, en fait. Ici, c'est plutôt le contraire.

Ce passage, ainsi que l'extrait en début de section, illustrent Perrier Jablonski comme moyen de représenter les désirs de son dirigeant. On le voit également par la vocation que Namouric donne à son organisation. Perrier Jablonski est, pour Namouric, un moyen de s'éduquer, d'explorer, d'accomplir des découvertes et d'assouvir sa curiosité. Il est primordial pour lui de rester curieux et de continuer à apprendre en intégrant toutes ces nouvelles connaissances à sa compagnie. Il considère que tout le monde devrait continuer à apprendre, car comme il l'explique, le monde se complexifie et la connaissance double à une vitesse exponentielle. C'est

---

<sup>2</sup> Cette nouvelle couche se définit comme étant un nouveau métier dans l'industrie, l'autorité créative, étant mis en place par Perrier Jablonski, qui sert en fait à accompagner les clients dans leur relation avec leur agence, afin d'arriver à être plus claire dans leur attente ou bien plus ambitieux dans leurs demandes. Le rôle de Perrier Jablonski comme couche entre les deux sert aussi à conscientiser le client au travail de l'agence (Namouric, 2016; Perrier Jablonski, 2016).

le moyen de se doter de connaissances et de se cultiver, ce qui est nécessaire pour lui d'intégrer à l'entreprise. Il considère qu'apprendre est le meilleur outil pour Perrier Jablonski et qu'il est tout simplement normal de ne pas tout savoir. Il faut apprendre, même si ce n'est pas tous les jours qu'on apprend de nouvelles connaissances ou méthodes pertinentes qui serviront et rapporteront de l'argent. Ainsi, Perrier Jablonski représente l'identité de Namouric en étant un moyen d'apprendre et de faire des découvertes, et non un moyen de faire de l'argent :

Je suis à l'aise de ne pas savoir, du moment que j'ai appris quelque chose de manière RÉGULIÈRE. Par exemple, le mois de novembre, est-ce que c'est un bon mois financier ? Non, pas terrible. Est-ce que c'est grave, non pas vraiment, parce qu'on a appris énormément de choses. ././. Je trouve que ce temps-là, un, pour la motivation des gens ici, et deux, pour la valeur réelle que Perrier Jablonski acquiert au cours du temps, cette matière-LÀ est plus importante. C'est comme si on fore dans une mine, on fore et qu'on pense trouver de l'or chaque jour, comme si tous les jours fallait gagner de l'argent. Mais, en fait, on ne sait pas. Je fais un trou dans la terre, je vais trouver des trucs, mais il y a des jours où je ne vais rien trouver quoi. Mais, le fait que je creuse me coûte de l'argent. C'est sûr qu'il y a des jours que je vais gagner plus d'argent que d'autres, mais est-ce que la valeur c'est combien on a fait par jour en moyenne, ou c'est parce qu'en forant on a découvert une nouvelle technologie ou un autre genre de méthode pour forer ?

Namouric utilise souvent la métaphore du foreur. À travers ce discours, il explique que, pour découvrir il doit forer sans savoir à quel endroit, et sans savoir quand il trouvera quelque chose de pertinent. C'est de cette façon qu'il explique que Perrier Jablonski n'est pas toujours rentable, mais que c'est tout à fait normal. Pour apprendre et se développer, il faut que Perrier Jablonski prenne du temps pour découvrir, sans savoir quand ça payera. Namouric assume totalement de ne pas tout savoir ou connaître, il soutient même que la valeur de Perrier Jablonski réside précisément dans ce qu'il découvre chaque jour et les apprentissages, même si ça ne rapporte pas directement de l'argent à l'entreprise. Il illustre bien cela par une autre métaphore : celle du laboratoire.

La valeur est dans ce que Perrier Jablonski fait tous les jours et qu'on ne voit pas et qu'on ne prend pas le temps d'analyser. C'est très fractionnel et on a l'impression de ne pas travailler, mais j'ai l'impression qu'il y a quelque chose là. On assume de ne pas savoir et on va découvrir ensemble. ././. Nos découvertes, ce que notre laboratoire a découvert, nous appartiennent. C'est de la propriété intellectuelle et ça vaut beaucoup plus que le prix des employés, des factures d'Hydro pis des éprouvettes qu'on a payées.

Les discours de Namouric portent souvent sur cette métaphore qui parle de Perrier Jablonski comme étant un laboratoire qui effectue des découvertes pour les vendre ensuite. Il considère également que la valeur de Perrier Jablonski passe par lui-même. Peu importe qui lui prendrait



son matériel et ses méthodes, lors d'ateliers stratégiques, la réelle valeur de ces ateliers provient de ses discours et de sa propre façon de livrer. Il soutient que « tout réside dans [sa] personnalité, [sa] curiosité, [sa] bienveillance, [sa] volonté de comprendre ». Selon lui, ce sont ces *soft-skills*-là qui représentent la marque de commerce de Perrier Jablonski.

Un concept qui domine constamment les discours de Namouric est le flou, provenant de sa démarche « Le fond, le flou, la forme » qu'il utilise entre autres lors d'ateliers stratégiques. Pour lui, le flou consiste en un moyen de s'ouvrir à de nouveaux horizons et d'innover, autant à travers nos approches que dans nos solutions. L'idée consiste en l'utilisation du flou et de la complexité pour créer de la nouveauté et innover. L'utilisation et la culture de l'incertitude permettent de faire avancer Perrier Jablonski, ainsi que les problématiques de ses clients. Le flou permet d'effectuer des découvertes surprenantes et consiste en une nouvelle forme de créativité. Selon Namouric, ce n'est pas en prenant des décisions logiques que l'on va trouver de bonnes solutions créatives. Pour y arriver, il faut se mettre dans un autre mode de pensée qui est inductif plutôt que déductif, un état indispensable pour développer une nouvelle forme de créativité.

On peut observer à travers les discours de Namouric que pour lui, comme pour la plupart des entrepreneurs, Perrier Jablonski représente réellement un moyen de partager, de s'éduquer, de connecter avec les gens, et d'accomplir tous ses désirs, que ce soit en prenant ses propres décisions, en passant plus de temps avec sa famille, en intégrant de l'art dans ses pratiques ou même en s'accomplissant en tant que personne. On voit que l'entreprise évolue à travers le temps, les discours de Namouric et la manière dont il présente son organisation, pour même tranquillement devenir une extension de son dirigeant, puisqu'elle évolue et prend forme simultanément avec lui. Tel que nous l'avons vu dans la revue de littérature, l'identité de Namouric se forge à travers les discours qui évoluent dans le temps, et simultanément, l'organisation prend forme. Il est intéressant de noter que les deux s'entraident, se forment et évoluent ensemble. L'évolution du discours de chacun est indissociable. Lors de l'ethnographie au sein de l'entreprise, il a été possible de ressentir cette évolution à travers les différentes rencontres de Namouric avec ses clients, lors de conférences, lors de divers entretiens avec ses employés, etc. On se rend compte que l'entreprise prend forme à travers les discours de son dirigeant et que ceux-ci s'adaptent, évoluent à travers le temps et varient en fonction de différents contextes et auditoires.

### **4.3. L'évolution**

**Février 2016.** D'abord il faut considérer qu'il y a un Perrier Jablonski 2015-2016 puis il y a un Perrier Jablonski 2016 et plus. Faut voir ça comme un iPhone qui

s'améliore d'année en année. Le premier modèle de Perrier Jablonski est encore aujourd'hui un modèle d'accompagne stratégique et créatif. Ça veut dire que notre ambition est de créer une nouvelle couche entre un client et son agence. Cette couche-là n'est pas là pour faire le travail de l'agence et elle n'est pas là non plus pour faire le travail du client.

**Début janvier 2017.** On n'est pas la solution, mais on est des accoucheurs. Les gens savent ce qu'ils veulent, mais ne sont pas capables de faire sortir ce bébé-là, donc on fait les choses ensemble, comme ça. Les reco sont que des choses qu'on trouve ensemble. ././. Découvrir ensemble, si on ne sait pas la réponse, ça fait partie du processus, on va le trouver ensemble. Nous quand on arrive, on a des gens qui ont tout essayé qui veulent aller plus loin, mais ne savent pas comment si prendre. Nous, on fait accoucher. La solution, vous l'avez déjà quelque part.

**Fin mars 2017.** Les clients savent pertinemment d'où ils viennent, pis c'est quoi le contexte. Ils ont individuellement une idée, ou en tout cas, ils ont une certaine idée, de ce que peut être demain, mais n'ont collectivement aucune idée. Pis, partout où on s'en va, dans des grosses compagnies, dans des petites compagnies, les gens sont paralysés entre ce qui traîne en arrière d'eux autres, le passé et les vieilles habitudes, tout ça sans avoir vision claire de demain. Ils ne savent pas passer d'hier à demain. Ils ne savent même pas être aujourd'hui. Et nous chez Perrier Jablonski, on fait arriver ces moments-là, on crée aujourd'hui et on réfléchit à demain.

#### **4.3.1. Dans le temps**

L'histoire du modèle d'affaires de Perrier Jablonski n'a pas complètement été écrite à l'avance. Elle évolue et se construit dans le temps. Au début, Perrier Jablonski se voulait comme un nouvel intermédiaire entre le client et son agence, afin de les aider à mieux travailler ensemble. Perrier Jablonski constituait l'intermédiaire pour éduquer le client à offrir de meilleurs *briefs* à l'agence et pour aider les agences à mieux comprendre et cibler les problèmes et les besoins du client, pour ne pas gaspiller leurs efforts. Toutefois, Perrier Jablonski n'existait pas pour effectuer le travail de l'agence ni celui du client à leur place. Les agences proposent souvent à leurs clients des solutions qui leur permettent de se constituer une belle vitrine, tout ce qu'il y a de plus technologique et créatif. Ces solutions ne sont toutefois pas nécessairement adaptées aux besoins des clients et les gestionnaires marketing des marques n'ont pas nécessairement l'ensemble des capacités et compétences pour prendre la meilleure décision face à une infinité de possibilités et d'offres technologiques. Perrier Jablonski se positionnait donc entre les clients et leurs agences, afin de les aider à travailler plus efficacement ensemble. Namouric a alors voulu créer une solution à l'une des problématiques qu'il vivait constamment en agence, soit de longues heures de travail et énormément d'efforts pour le client, jetés à la poubelle, car le *brief* du client n'était pas assez clair et les besoins du client n'avaient pas été bien cernés :

C'est sûr que dans mon expérience, je me suis aperçu que, comme tous les créatifs en fait, du volume de travail que l'on fait pour rien. Sur 40h que l'on va passer à travailler dans une semaine, on va passer 30h à faire du travail qui finira à la poubelle. Donc *no wonder* que le modèle économique des agences est discutable parce que l'on passe un temps infini à faire des choses qui ne serviront pas, puisque les besoins sont mal compris et les briefs donnés sont de la merde. Je pense que rendu là, il y a une opportunité pour des tas de compagnies comme Perrier Jablonski ou d'autres de développer un nouveau style de service pour habiter chez le client et vraiment vivre ses besoins et vraiment avoir une bonne idée de qu'est-ce qui doit être fait. ././. L'idée c'est vraiment d'indiquer les zones qu'il faut travailler spécifiquement pour l'agence, parce qu'encore une fois, on ne fait pas le travail des agences. Mais ils ont alors un carré de sable beaucoup plus restreint où ils peuvent se permettre de passer autant de temps, mais à faire la bonne chose que de garnir les murs d'idées qui ne seront pas peut-être pas nécessaire.

On comprend à travers ces discours que son entreprise évolue dans le temps. Lors d'un entretien dans le cadre de ce projet de recherche (7 janvier 2017), Gaëtan Namouric a discuté d'une rencontre avec une journaliste d'Infopresse à propos de sa grande idée d'entreprise, et de ne justement pas savoir ce qu'elle représente actuellement et ce qu'elle représentera demain:

« Ce que j'ai envie de raconter comme histoire c'est que je sais 49% de ce que Perrier Jablonski est, et 51%, j'en ai aucune idée ». Là y'a un grand silence, pis là elle me dit : « Ok, on va pas faire ça comme article (rires). T'es dans ta tête là. Honnêtement, c'est hyper inquiétant ce que tu dis ». Encore aujourd'hui, je pense que ce 50-50% c'est encore la plus grande valeur de Perrier Jablonski. Être capable de dire que moi-là, je suis capable de vivre avec le fait que je sais la moitié de ce qu'on va faire l'année prochaine. ././. Si je ne laisse pas ce 50%, je tue la curiosité.

En effet, Namouric est conscient que son entreprise change et s'adapte. Il peut prédire que dans quelques années il fera toujours des ateliers, des formations, du coaching et de la stratégie de plus haut niveau et que ses clients lui confieront tranquillement de plus grands budgets, mais, encore là, tout cela représente son « *wish list* ». Même s'il prend le temps de *brainstormer* avec son équipe, il soutient que « les trois quarts de ces trucs-là, [il] ne les fera pu, parce que ça ne marchera pas, parce que ça va nous faire chier, parce que machin ». Il raconte qu'il y aura toujours des nouveautés qu'il n'avait pas vu venir qui se développeront, comme les *masterclass* qu'il offre aux agences, actuellement. Ainsi, Namouric était conscient que le modèle d'affaires de son entreprise allait évoluer, et c'est même ce qu'il désirait. Même ses discours portent sur cette évolution. Il entretient cette incertitude de l'avenir, cette curiosité et le fait de ne pas savoir vers où l'entreprise se dirige. Ces discours révèlent de l'ambiguïté, du flou et de l'incertitude. Le modèle d'affaires de Perrier Jablonski n'est pas défini. Cependant, il existe à travers le discours de Namouric et évolue à travers ses histoires et ses expériences. Il n'a pas été improvisé,

comme on pourrait le croire. Il a été préparé et mis sur pied, mais continue toutefois d'évoluer pour s'adapter à un avenir incertain. Et pourtant, le futur incertain de son modèle d'affaires ne le dérange pas, c'est même que c'est ce qu'il désire : continuer de pouvoir changer, s'adapter et améliorer sa démarche et la proposition de valeur de Perrier Jablonski. Au début, le modèle d'affaires de Perrier Jablonski se distinguait de celui des agences et des firmes de consultation et offrait des services stratégiques et créatifs pour les gestionnaires marketing d'entreprises. Cette vision a toutefois évolué, s'est élargie et s'est adaptée. Les discours de Gaëtan Namouric portent principalement, vers la fin de la collecte de données, sur une offre plus large et des services qui sont même offerts à des agences de publicité. Ses discours situaient la firme comme étant un facilitateur des relations entre les clients et ses agences et la valeur de Perrier Jablonski résidait dans « la job de brain » et la réflexion créative. Actuellement, il la communique plutôt comme étant un accompagnateur et un accoucheur d'idées, tout en créant le présent d'une entreprise et en aidant à réfléchir à demain, sans toutefois le planifier. Maintenant, même leur site internet a changé et le nom du métier inventé.

Au début, Namouric soutenait avoir créé un nouveau métier : l'autorité créative. Elle permettait la réalisation de solutions avec les clients en apportant un regard et une opinion externes, ce qui poussait l'entreprise à davantage écouter ses conseils que si ces solutions étaient apportées à l'interne par les employés:

C'est sûr que dans ce qu'on fait il y a une job d'autorité, on vient nous voir parce qu'il y a quelque chose qu'on sait ou parce qu'il y a quelque chose qu'on va être plus à même de dire : « fais ci ou fais ça », mais que ta gang te le dit depuis deux ans, mais tu ne l'écoutes pas. Mais nous, on arrive de l'extérieur et on dit : « fais ci, fais ça » et ça marche. Nous on arrive de l'extérieur et on peut l'exercer parce qu'on est bienveillant, on veut la même chose et il n'y a pas de politique dans ce qu'on fait. ././. Aujourd'hui, on coach des DC [directeurs créatifs], on devient les DC internes de certains clients. Donc là-dedans il y a vraiment une autorité créative.

Aujourd'hui, ce nouveau métier se nomme l'induction créative. Il amène les individus à penser autrement pour arriver à des solutions créatives, et c'est cela, le travail de Perrier Jablonski. C'est une démarche neutre et collaborative pour penser autrement. Cette démarche sert à pousser la machine et utiliser le talent des clients, des directeurs marketing et même des présidents-directeurs généraux, au lieu de trouver la solution de façon isolée et de la présenter, tout simplement. Elle permet d'aider à prendre des décisions éclairées dans un océan de possibilités. Ce nouveau métier est devenu, sans le vouloir, une nouvelle démarche de consultation.

Malgré tout, on remarque une base, un point commun à tous les discours sur le modèle d'affaires de Perrier Jablonski qui reste inchangé à travers le temps : la démarche basée sur l'empathie commerciale, une compréhension profonde de son client et de ses besoins dans toute sa complexité:

Il [le manifeste de Perrier Jablonski] commençait, comme c'est notre habitude, par l'anthropologie de nos clients, en fait. De savoir ce qu'ils vivaient, donc c'est drôle parce que les conférences qu'on a données un an plus tard, le *brief* qui est sur notre site web qui n'a pas changé depuis un an et demi, tout est là déjà. De temps en temps j'y retourne et j'me dis : « Criss, c'est encore ça ». Donc le manifeste c'est [...] surtout de ne pas tomber dans la simplification des choses alors que les choses sont de plus en plus complexes.

On s'occupe des problématiques complexes des clients dans quel que soit les domaines et on les accompagne dans la solution de ces problèmes-là et toujours avec eux en fait. Donc notre mission, c'est d'accompagner les gens perdus et de représenter une solution pour les gens qui ont fait le tour des agences qui ont fait le tour des jardins qui n'y arrivent pas, qui ont quelque chose de pogné. Notre boulot, notre mission, c'est que ces gens-là ne soient pas tous seuls.

Ce qui n'a pas changé c'est de ne pas tomber dans la simplification des solutions, et de toujours bien comprendre les besoins des clients. Bien que cet extrait soit tiré d'une entrevue semi-dirigée, Perrier Jablonski fait ses preuves en effectuant réellement au moins une dizaine d'entrevues avec son client et des employés à tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise afin de comprendre le réel problème de l'organisation. Dernièrement chez un client, plus d'une vingtaine d'entrevues, autant avec le président de l'entreprise qu'avec un coordonnateur en communication, ont été effectuées pour finalement comprendre la réelle problématique à laquelle la compagnie faisait face.

Bref, on observe une évolution dans le temps dans la proposition de valeur de Perrier Jablonski et dans son modèle d'affaires en général, et, simultanément, l'identité de son dirigeant se forme. Cette évolution des discours se reflète à travers le temps, mais aussi selon chacun des différents contextes, soit les audiences du *frontstage* (l'avant-scène) et du *backstage* (l'arrière-scène).

#### **4.3.2. La recontextualisation**

L'évolution, ou plutôt l'adaptation du discours, se produit également en fonction des contextes, c'est-à-dire, en fonction des différentes audiences auxquels ils s'adressent, mais également dans différentes situations ou enjeux. Cette section permet de comprendre que Gaëtan Namouric n'adapte pas son discours aux audiences de façon hypocrite, mais il tente plutôt de

se définir et de définir son organisation qui prend forme à travers ses discours. Il est possible de regrouper les différents contextes sous les concepts de l'avant-scène (*frontstage*) et d'arrière-scène (*backstage*).

*Le frontstage.* L'avant-scène, rappelons-le, constitue l'endroit où la performance du communicateur se produit devant une audience particulière (Goffman, 1959, p. 17). En avant-scène, contrairement à l'arrière-scène, le communicateur joue un rôle pour tenter de communiquer un message selon un objectif précis en performant ce discours. En avant-scène, le discours de Namouric sert entre autres à l'acquisition de nouveaux clients ou de nouveaux mandats avec des clients existants, à offrir des conférences, à enseigner et à livrer la marchandise lors d'ateliers stratégiques.

Lorsque Namouric tente d'acquérir de nouveaux clients ou d'obtenir de nouveaux mandats, offre des conférences ou enseigne à une classe, il performe ses discours et les adapte à l'audience à laquelle il s'adresse. Son discours est polymorphique, puisque, selon à qui il s'adresse, son discours prend plusieurs formes. C'est plutôt le langage et le vocabulaire qu'il utilise qui prend différentes formes dépendamment de l'audience et de l'enjeu. En effet, l'adoption d'un langage plus familier, plus intime, permet de se rapprocher de certaines personnes. Cela permet d'établir une proximité et un partage plus convaincants que par l'entremise d'un langage plus professionnel. Pour d'autres situations, spécialement en développement d'affaires, il semble être préférable pour Namouric d'adopter un langage plus recherché pour bien paraître et dégager une crédibilité qui est palpable par son interlocuteur, ce qui est tout à fait normal en affaires. C'est notamment le cas avec la chercheuse, si on compare les premières rencontres avec les dernières, puisqu'une confiance s'est installée avec le temps et son statut a aussi évolué aux yeux de Namouric. Au début, elle possédait le statut de chercheuse. Le langage de Namouric était alors beaucoup plus recherché lorsqu'il discutait devant elle lors d'observations ou d'entrevues. Toutefois, ce statut, et donc le type de langage utilisé, a changé au fil du temps, puisqu'elle est devenue un employé et même une confidente à qui il partage ses craintes, mais aussi sur qui il compte pour créer du contenu pour le cours qu'il enseigne à HEC. De façon consciente, son langage est devenu très commun et personnel. En outre, si le client est un client actuel, il priorise habituellement un langage familier, puisqu'une relation de proximité existe déjà. Toutefois, pour un nouveau client, il tente habituellement d'impressionner et de séduire par un langage plus recherché et en mettant de l'avant des connaissances ou des méthodes qui ne sont pas connues. Il adapte également son discours en fonction du sexe de son client. En effet, il met spécialement de l'avant son côté empathique lorsqu'il s'adresse à des femmes, alors qu'il

tente d'établir une proximité avec les hommes par des passions communes, telles que la programmation et les jeux vidéo.

De plus, quand vient le moment de livrer et de réaliser des mandats, les discours de Namouric s'adaptent également à ses auditoires et à leur personnalité. Comme l'expliquait Jean-Jacques Stréliski (2017) dans son article, le *savoir-dire* est aussi important et consiste en quelque sorte, le *savoir-faire*. Maintenant que les gens sont convaincus et deviennent un nouveau client de Perrier Jablonski, il faut continuer à montrer que le *savoir-faire* de Namouric équivaut au niveau de son *savoir-dire*, entre autres par la performance de ses connaissances et du discours. La réalisation de mandats clients et d'ateliers stratégiques est donc performée tels un *pitch* ou un « spectacle ». La réalisation d'une performance impeccable devient essentielle au succès de la démarche aux yeux des clients. Impeccable, non dans le sens de parfait, mais plutôt se voulant très personnalisé et adapté à son auditoire. Au contraire, les imperfections font partie de son discours et de sa performance. Pour ce faire, la performance du discours passe par différents types de performance orchestrée par Namouric, soit l'artiste, le *showrunner* et le néophyte, tels que vus dans la revue de la littérature (Elsbach, 2003). En effet, il adapte son *pitch* et sa performance, puisqu'il tente de définir son modèle d'affaires de façon à offrir ce qu'il croit aura plus de valeur pour chacun de ses clients. Namouric utilise parfois la performance de l'artiste qui est totalement envouté par sa passion pour un sujet et il arrive à livrer la marchandise en passionnant les autres, et en étant totalement transparent sur ce qu'il sait. D'autres fois, il performe comme le néophyte en jouant le naïf qui ne possède pas toutes les connaissances, mais qui possède une soif d'apprendre constamment. Il demande ainsi sans cesse l'avis de ses clients, leur pose des questions et encourage la collaboration pour les garder captivés et intéressés. Et, à d'autres moments, il improvise en ajoutant des notions à son discours et tente d'impressionner son auditoire en mettant de l'avant ses compétences et connaissances et mène tout un « spectacle », comme le *showrunner*.

Malgré tout, en avant-scène, l'ensemble des discours du dirigeant servent principalement à vendre, bâtir une réputation et une crédibilité et convaincre ses différentes audiences de la pertinence de Perrier Jablonski dans le but d'acquérir de nouveaux clients ou mandats. Ils servent ensuite à livrer ce que le client demande. Il faut toutefois comprendre que cette adaptation aux différents contextes et audiences n'est pas signe d'hypocrisie de la part de Namouric, mais plutôt parce qu'il se performe et construit sa nouvelle identité en même temps qu'il bâtit celle de son organisation. En arrière-scène toutefois, son discours et la façon dont il le performe sont tout autre.

*Le backstage.* L'arrière-scène représente l'endroit où se trouve le communicateur, et où il peut sortir de son rôle d'« acteur », puisqu'il ne se retrouve pas devant une audience. C'est l'endroit où les faits qui ont été omis en avant-scène, non accessibles à l'audience, sont dévoilés (Goffman, 1959, p. 112). Les discours de Namouric varient en fonction de l'auditoire à qui il s'adresse, mais aussi dépendamment du contexte : formel ou informel. Habituellement, l'auditoire en *backstage* représente les employés et pigistes de Perrier Jablonski. Il entretient cependant une relation plus intime avec certains, à qui il fait plus confiance, telle que son assistante et dans la situation actuelle, la chercheuse de l'étude. Ainsi, ses discours changent dépendamment s'il se trouve dans des contextes informels, notamment lors de dîners entre collègues, au bureau sans la présence de clients, dans sa voiture ou même lors du souper de Noël, ou si on se retrouve dans des contextes un peu plus formels, par exemple, dans les bureaux de clients, juste avant une rencontre avec eux. Dans des contextes informels, les discours sont plus intimes, le langage devient plus familier, et les sujets portent principalement sur une introspection et un doute personnel, ses inquiétudes, de même que ses bons coups et fiertés. Dans des contextes un peu plus formels, le langage reste familier, mais les sujets portent davantage sur de la rétroaction et des commentaires sur des clients ou mandats, les démarches et méthodes. Ses discours critiquent même parfois les agences et les firmes de consultations. Grâce à l'aspect participatif de l'ethnographie, Namouric s'est vu offrir une confiance grandissante à la chercheuse de cette étude. En effet, ses contacts fréquents avec lui, générés par la réalisation de la collecte de données dans son entreprise, un emploi au sein de l'organisation et son travail en tant qu'auxiliaire d'enseignement auprès de lui à HEC Montréal ont permis de développer un lien de confiance. Ceci a permis de réellement accéder à des moments intimes de remises en question, d'hésitation, d'inquiétudes.

Pour résumer cette section, on comprend que les discours de Gaëtan Namouric évoluent à travers le temps, à force d'apprendre, de rencontrer des gens et de répéter ses discours, mais varient également en fonction des contextes. Ils varient en fonction de ce qui semble être les différents auditoires, mais c'est plutôt puisqu'il est en train de définir son organisation et tente de la définir en fonction de ce qui peut offrir le plus de valeur pour ses audiences en *frontstage* et en *backstage*. Toutefois, on remarque par ces résultats que certains auditoires se retrouvent en avant-scène et en arrière-scène et certaines situations se retrouvent également dans les deux plans. Par exemple, bien que les employés consistent en un auditoire qui se retrouve habituellement en arrière-scène, Namouric les replace parfois en avant-scène et performe comme il le ferait à ses clients, puisqu'il doit également les convaincre de sa légitimité. C'est



ainsi que l'on réalise que la frontière entre l'avant et l'arrière-scène se brouille et Namouric met en scène ses discours pratiqués et répétés autant en avant qu'en arrière-scène.

De plus, les résultats nous amènent à comprendre que les discours de Namouric et l'histoire de son entreprise soutiennent les deux visions retrouvées dans la littérature. La première soutient que l'histoire de l'entreprise est développée et écrite à l'avance, et la deuxième que les discours continuent d'évoluer continuellement au fur et à mesure qu'ils sont révélés. En effet, les discours de Namouric ont été, en partie, développés et travaillés avant qu'il mette son entreprise sur pied. Toutefois, il laisse place à une grande part d'inconnu, fait évoluer et adapte son discours à force de vivre des expériences, d'apprendre, d'interagir avec différentes parties prenantes, de prendre des risques et d'intégrer de nouvelles connaissances et méthodes. On comprend alors que ce n'est pas un « spectacle » ou une fausse façade qu'offre Namouric. Il définit plutôt son identité et son organisation qui prennent forme à travers ses discours, dont une partie est préparée et l'autre est improvisée due à une évolution continue. En effet, ces variations entre les différents contextes s'expliquent par la tentative de définir son organisation. La performance de ses discours consiste justement à tenter de définir son organisation par différents moyens. La prochaine section porte donc sur les performances publiques et privées des discours de Namouric.

#### **4.4. La performance**

Comme nous l'avons appris dans la revue de la littérature existante, les individus utilisent le langage pour effectuer des affirmations, ainsi que des actions (Austin, 1975). En ce sens, la performance du locuteur consiste en la façon dont il utilise son langage et met en action son discours dans une situation concrète (Chomsky, 1965). Ainsi, la performance se produit par l'utilisation des discours possédant différentes fonctions. À titre de rappel, la fonction référentielle définit le discours comme étant dominé par le sujet discuté. La fonction expressive se produit lorsque le langage utilise les émotions du communicateur pour atteindre une aspiration. La forme littéraire a pour objectif d'offrir du plaisir au récepteur par le langage et la structure utilisés. Dans ce cas, la réalité racontée peut être fictive ou déformée. Finalement, la fonction persuasive (ou rhétorique) est utilisée afin d'obtenir une réaction de l'interlocuteur (Kinneavy, 1969). Fryer (2003) explique que persuader se fait de deux façons, soit par la rhétorique ou en unissant des idées par les émotions. Toutefois, un discours n'est jamais pur et ce même discours peut regrouper et servir plusieurs fonctions à la fois selon la manière dont ils sont performés en public et en privé.

#### **4.4.1. Les performances publiques**

Dans le cas de Gaëtan Namouric, les discours performés en public servent généralement un objectif d'affaires, soit de se vendre pour ainsi acquérir de nouveaux clients et de nouveaux mandats. Ils servent aussi à bâtir une réputation en offrant des conférences ou encore à bâtir son égo en enseignant un cours à HEC. Pour ce faire, les discours passent par différentes performances telles que la séduction, la distinction et les performances du *showrunner*, de l'artiste et du néophyte qui remplissent chacune différentes fonctions.

*Le discours de séduction.* Les discours mettant en scène la séduction atteignent une fonction autant expressive, persuasive que littéraire. En effet, le discours de séduction de Namouric est empathique et montre qu'il est capable de se mettre à la place de son interlocuteur afin de démontrer sa compréhension et d'établir une relation de proximité avec celui-ci. La séduction par un discours centré sur l'écoute et l'empathie semble être une technique réellement efficace pour l'acquisition de nouveaux clients. Namouric utilise également la séduction pour parvenir à convaincre ses interlocuteurs qu'il peut réellement les aider, en soutenant qu'il les comprend mieux que d'autres pouvant offrir leurs services. À première vue, on pourrait croire que cette technique fonctionne principalement avec des femmes. Toutefois, on se rend compte qu'elle fonctionne également pour l'acquisition de nouveaux clients représentés par des hommes. Certains clients racontent qu'effectivement, ce n'est pas si régulièrement que les agences de publicité possèdent une compréhension profonde des problématiques et offrent de bons conseils adaptés. Certains clients ont même demandé des services de création à Gaëtan Namouric par sa compréhension de l'industrie et des besoins du client. Ses discours de séduction servent non seulement à acquérir de nouveaux clients, à vendre de nouveaux services, mais aussi à se bâtir une réputation crédible. De plus, Namouric possède un talent pour utiliser les émotions dans le but de séduire son auditoire. Il séduit en utilisant des structures de phrases et un langage qui fait plaisir à son interlocuteur. Il a longtemps écrit des chansons avec Jean-Jacques Goldman, une sommité française, et a été rédacteur durant sa carrière en agence. Il n'est pas maître des histoires, de l'utilisation des émotions et de l'empathie par hasard.

Lorsqu'il séduit, il utilise donc énormément l'empathie dans sa performance, dans le but de démontrer une compréhension et une écoute profondes qui semblent essentielles pour Namouric. En effet, il utilise principalement des discours expressifs et littéraires afin de jouer sur les émotions et les formes de phrases pour établir une proximité avec son interlocuteur, ainsi qu'une forte compréhension mutuelle. Il applique l'empathie dans ses méthodes en allant

rencontrer chacun de ses clients et des employés travaillant avec ces derniers pour réellement comprendre les problématiques de l'entreprise. Il demande leurs opinions et les écoute avec attention. Namouric tente constamment de se mettre dans la peau de ses interlocuteurs afin d'être en mesure de partager des moments de compréhension et de similarité. Ce moyen lui permet de prouver qu'il est la bonne personne pour effectuer ce type d'ateliers avec eux. Il utilise également un langage plutôt familier qui semble apporter à la relation et même à la collaboration.

Lorsque Namouric performe des discours de séduction, il transmet aussi ses convictions et les valeurs de Perrier Jablonski. Dans certains cas, il partage ses convictions sur les changements et l'aide qui doivent être apportées dans l'industrie. Il explique aussi le fort besoin des entreprises à être accompagnées. Ce type de discours remplit la fonction de persuasion, car la transmission de ces valeurs devient, en fait, un argument qui convainc ses employés potentiels d'embarquer dans ses aventures ou ses clients de lui donner une chance de les aider, si ces différents interlocuteurs possèdent des valeurs similaires. Dans le cas de Gaëtan Namouric, ne pas avoir étudié dans un champ de compétences précises lui donne de la naïveté, de la grandeur et de l'audace. Sa curiosité et sa soif d'apprendre, générées par le regret de ne pas avoir été sur les bancs d'école, lui ont permis d'aller s'éduquer par une panoplie de formations, de lectures, de podcasts et d'expériences professionnelles qui l'ont poussé à suivre ses convictions d'aider l'industrie à changer et les entreprises du Québec à devenir plus courageuses. Son attitude fonceuse et persévérante lui permet donc de poursuivre sa vision en remplissant sa mission d'accompagner les gestionnaires dans leur problématique. En utilisant ses convictions et ses émotions ainsi, ces discours évangélistes remplissent également une fonction expressive.

*Les discours de différenciation.* Dans le but d'acquérir de nouveaux clients ou mandats, ou lors de conférences, Namouric tente constamment de se distinguer de ses concurrents dans l'industrie, spécialement les firmes de consultation et les agences de publicité. Il le fait entre autres en démontrant ses talents, bien qu'il n'ait pas suivi la formation qu'il aurait voulu. Il montre régulièrement ses habiletés en programmation et en codage, des techniques qu'il a lui-même apprises, et comment ces compétences arrivent à servir dans plusieurs situations. Il démontre, en fait, à quel point il est cultivé, bien qu'il n'ait pas étudié, tout cela par l'entremise de discours référentiels:

La programmation, est une très bonne passion *by the way*, parce que ça te fait toucher à beaucoup de choses et ça te rend crédible dans différentes sphères, je veux dire, j'ai travaillé pour *Hybrid* qui fait des effets spéciaux de *Star Wars* machin, et j'ai pas pu m'empêcher de leur montrer mes petits trucs, ça le fait quand même tu vois. J'ai travaillé avec Interdeck, l'école de design intérieur, je

leur ai montré ce que moi je faisais en design intérieur 3D et ils me croyaient pas que c'était moi qui avais fait ça. Donc, je le fais parce que c'est comme si je faisais des bons petits films de mariage que je voulais montrer à tout le monde. Même Benoit [un ancien patron] dit un truc à moment donné, il me dit : « de toute façon avec toi, ça finit toujours par nous servir », pis comme de fait, j'ai fait pas mal de trucs que j'ai inclus dans des présentations que je faisais en 3D. Comme les gens font : « Ah, c'est trop compliqué », pis moi je fais : « tu m'niaises tu ! ».

Namouric se dit même « collectionneur psychopathe », car il se cultive et apprend en écoutant énormément de *podcasts* et de documentaires qu'il classe dans sa propre *médiattech*. Il les écoute dans des temps libres de détente, mais, ils lui apprennent énormément et lui servent au travail. Mettre de l'avant ses capacités lui permet de montrer son habileté à s'adapter à n'importe quelle situation, mais aussi de faire comprendre que ce n'est pas seulement ce qu'on apprend à l'école qui peut être utile en situation d'affaires. Tout cela vient donc favoriser sa crédibilité.

Pour se différencier, Namouric tente aussi de se bâtir une forte réputation et d'augmenter sa crédibilité en performant plusieurs conférences et en enseignant des cours à HEC qui aident spécialement à forger une identité légitime et de confiance. En effet, il offre des conférences dans plusieurs domaines, en intelligence artificielle, en marketing, sur le *design thinking* et le changement, et enseigne des *masterclass* à des étudiants et des agences sur l'*insight*, le *pitch*, et plusieurs autres. Il a également commencé à coenseigner le cours La marque du DESS en communication marketing à HEC Montréal avec le professeur Jean-Jacques Stréliski. Ces différentes performances de discours référentiels servant à informer lui offrent donc de la crédibilité, mais servent aussi de publicité pour sa propre entreprise. Être professeur pour des professionnels en communication marketing, en plus de donner des conférences et des *masterclass* à différents individus œuvrant dans le milieu lui sert de vitrine, en plus de donner de la crédibilité et légitimer ses méthodes de travail et démarches. En effet, il s'inspire des meilleures pratiques sur le marché, mais son titre à HEC Montréal permet de légitimer un peu plus académiquement ses techniques. Ces différents discours référentiels jouent donc en sa faveur pour lui mettre d'acquérir de nouveaux clients ou projets, tous comme ses discours critiquant les agences de publicité et les firmes de consultation le font.

En outre, Namouric tente régulièrement de se distinguer des agences de publicité et des firmes de consultation. Selon lui, les agences sont prises dans une « spirale infernale de l'autopromotion » et n'offrent pas de bons conseils pour leurs clients. Elles n'arrivent pas à bien cibler leurs problématiques et leurs besoins et créent plutôt des campagnes, non pour aider leurs clients, mais pour ce faire de la publicité à elles-mêmes :

Les agences vendent de la simplification, on va te faire un concept de malade mental, les gens vont adorer ça, pis les agences n'arrivent toujours pas à se sortir de leur spirale infernale de l'autopromotion qui, à mon avis, s'ils ne réagissent pas autrement, va les détruire.

Pour ce qui est des firmes de consultation, Gaëtan Namouric considère qu'elles ne font que créer des dépenses et établir des relations de dépendances à long terme en offrant que quelques parties incomplètes du casse-tête à leurs clients. Il leur reproche également d'être incapables d'empathie et d'émotions :

Et c'est là où je suis pessimiste pour les boîtes de *consulting*. C'est des gens qui ont énormément de connaissances, en fait plus que les agences de comm. Mais ils sont incompétents là-dedans en fait, ils sont incompétents à te faire ressentir, à te rendre heureux, et c'est là où ils se plantent complètement en fait. ././. Ils mettent souvent en place des systèmes qui vont créer des dépenses. Donc on va chercher un consultant, il vient et fouille dans nos affaires, il se rend compte qu'il y a des choses à mettre en place et là souvent il y a un changement technologique, un nouveau programme en place, on forme des gens et on a créé une dépense. On a vendu les graines et on a vendu le phyto, tout ce qui est pour arroser les graines, on a vendu la terre pour faire pousser les graines, puis il suffit qu'un de ces éléments-là soit absent pour que la plante ne pousse pas. Ce n'est pas la volonté de Perrier Jablonski.

Cette critique des agences et des firmes permet à Perrier Jablonski de paraître comme le « héros » ou le « sauveur de la situation », offrant une démarche unique, empathique, et dont la solution se trouve en collaborant et n'oblige pas de rester éternellement chez le client. Ces discours référentiels et expressifs consistent à établir des faits sur les agences et les firmes, mais représentent aussi des arguments contre elles permettant de faire réagir ses interlocuteurs et de les convaincre de choisir les services de Perrier Jablonski. Il est possible de comprendre par la performance de ces discours que Namouric réussit à offrir de la valeur dans une industrie en crise.

Bref, tous ces discours publics possèdent plusieurs fonctions dans le but d'acquérir de nouveaux clients ou de nouveaux mandats. Ils servent également à livrer la valeur de Perrier Jablonski en performant différents discours lors d'ateliers stratégiques, de conférences ou même de cours académiques. Ces exemples illustrent que, dans le cas de Namouric, le *savoir-dire* est aussi important que le *savoir-faire* et expliquent pourquoi il faut que les individus convaincus assistent au *savoir-faire* (donc au « spectacle »). Pour ce faire, la performance du discours passe par différentes techniques orchestrées par Namouric. Lorsqu'il vient temps de livrer un mandat lors d'ateliers stratégiques, Namouric adopte l'un ou plusieurs des trois types

de performance élaborés par Elsbach (2003) et performe différents discours expressifs, référentiels, persuasifs et mêmes littéraires.

*Les discours du showrunner.* Namouric performe ses discours tel le *showrunner* lorsqu'il se retrouve dans des situations où il est le locuteur principal, ou lorsqu'il se retrouve sur scène pour offrir des conférences. Même lors d'ateliers stratégiques, dès le début de ses présentations, il performe comme le *showrunner* en débutant par sa perception du problème client qu'il explique sous forme de fortes métaphores. Par exemple, dernièrement, il a commencé sa prestation en expliquant que le conglomérat au-dessus du client est comme un fermier qui ne fait que travailler pour récolter à la fin de l'année, et que le client est ainsi obligé de produire sans arrêt pour ne pas nuire à la récolte. En s'exprimant ainsi, il utilise un mélange de discours expressifs, littéraires et persuasifs, puisqu'il utilise les émotions pour impressionner et réussir à guider ses clients avec lui dès le début. Il structure ses phrases, étant presque poétiques, et utilise des images fortes, en plus de prendre le temps de soigneusement improviser, changer ou ajouter des informations, et s'adapter à chacune des personnes présentes. Il utilise même des arguments soutenus par des personnes présentes pour les convaincre que l'atelier sera pertinent pour chacun d'entre eux. Comme le *showrunner*, il arrive ainsi à impressionner son auditoire dès le départ par son éloquence et sa compréhension profonde de la problématique, et surtout en s'adaptant à la personnalité et aux opinions de chacun.

*Les discours de l'artiste.* Un peu plus tard dans ses prestations, il performe tel l'artiste en démontrant sa passion pour son travail, tout en étant extrêmement transparent sur sa perception et ce qui devrait changer chez le client. En effet, il réussit toujours à démontrer sa passion envers son travail et ce qu'il présente en démontrant son excitation et en utilisant des comparaisons qui transportent les clients dans son monde. Par exemple, il explique souvent dans ses ateliers pourquoi il est important de changer et c'est à ce moment qu'il présente son bébé, une méthode d'innovation : la déduction-induction. Lors de cette présentation, il explique et démontre pourquoi cette méthode est infaillible et partage sa fébrilité et ses émotions afin de convaincre les clients participer et d'embarquer dans ses idées. De plus, il reste très transparent sur le fait que changer prend énormément de temps et d'efforts. Il utilise donc des discours référentiels et expressifs pour faire comprendre l'inconfort d'un futur incertain si chacun ne travaille pas à son maximum pour réussir à changer, en jouant sur les émotions.

*Les discours du néophyte.* Lorsqu'il termine ses présentations et qu'il commence l'atelier collaboratif, Namouric utilise principalement des discours expressifs. Il parle parfois de son passé et de son regret de ne pas avoir suivi une formation de haut niveau, et explique qu'il n'est

pas le plus talentueux. Il se représente donc comme étant naïf et fait appel aux connaissances des autres. Il pose des questions et demande l'avis de ses clients dans le but de mettre à profit leur intelligence et leur talent lors de ses ateliers. Il démontre qu'il ne sait pas tout, mais qu'il possède une soif d'apprendre, et c'est pourquoi il a besoin de leur collaboration. Il plaide l'ignorance dans le but d'impliquer les clients encore plus dans le processus, afin qu'ils trouvent ensemble une solution. Les clients acceptent et intègrent généralement davantage une solution s'ils y ont participé plutôt que si elle est imposée. Il le dit souvent : « Ça ne peut pas venir que de moi » et joue avec les émotions pour arriver à ce qu'il aspire : une solide collaboration entre les clients, dans le but ultime d'arriver à établir une vision commune à la fin de l'atelier. Pour ce faire, il performe des discours autant expressifs que persuasifs, puisqu'il prend le temps d'expliquer pourquoi la collaboration est nécessaire pour réussir et arriver, ensemble, à une solution :

Nous on ne fait que vous accoucher. La solution, vous l'avez déjà quelque part. On fait de la co-création et le but n'est pas de faire de la strat dans notre coin et de vous donner une solution non adaptée et toute faite. Vous participez au projet, on ne fait pas la job pour vous, mais bien avec vous.

Les discours de Namouric ne promettent donc aucune solution révolutionnaire, mais plutôt une démarche d'exploration collaborative, des découvertes et énormément de flou qui amènent à une vision commune et à des réflexions nécessaires. Il « ne promet pas une solution, [il] promet une démarche ». Il soutient même que sa démarche de collaboration utilisant le flou amène à des solutions uniques :

Nous quand on réfléchit avec un client, c'est impossible de sortir de là avec la même idée qu'un concurrent pourrait avoir, c'est impossible. On sort toujours de là avec un propos qui appartient à cette marque-là, qui a été fait par les gens qui travaillent ici, qui va être différenciateur et qui va être porteur, qui va être clair, qui va être comme un manifeste pour une nouvelle ère. C'est important de remettre à zéros les compteurs, mais pour faire ça il y a des méthodes, il y a des techniques, que Perrier Jablonski met en marche.

Bref, par l'ensemble de ces discours, il est possible de comprendre que la performance de Namouric passe constamment par l'amalgame et la mise en commun des plusieurs types de discours à la fois, soit référentiel, persuasif, littéraire et expressif. Namouric utilise ces discours lorsqu'il s'adresse à différents auditoires en public, mais ces quatre formes de discours se retrouvent également lorsqu'il performe ses discours à certains auditoires en privé.

#### **4.4.2. Les performances privées**

En privé, dépendamment de l'individu à qui il s'adresse et du contexte, par exemple dans l'entrée des bureaux d'un client avant un atelier stratégique ou au bureau après un atelier stratégique,

plusieurs types de discours sont utilisés. Lors de performances en privé, on assiste à différents discours qui permettent de comprendre comment il crée ses méthodes, de définir Namouric et son entreprise face à ses propres employés, de partager des commentaires sur des clients ou des mandats, ainsi qu'à des discours d'introspection, de remises en question et de moments de fierté.

*Les discours sur la création de ses méthodes.* En privé, on assiste réellement au « making of ». Par différents discours référentiels, Namouric explique d'où il s'inspire et comment il recherche les meilleures pratiques. En retrait du public, il est possible d'observer que plusieurs pigistes travaillent pour recenser les meilleures pratiques sur des thèmes précis, tels le changement, le *pitch*, l'innovation et la créativité, etc. Ensuite, il pige dans toutes ces pratiques pour créer sa propre démarche à partir de méthodes existantes. Il se compare même à un professeur qui selon lui, « n'invente rien », mais rassemble des concepts pour créer une théorie :

./. évidemment, on prenait des choses qui venaient d'ailleurs parce que nécessairement il fallait apprendre d'ailleurs, pis moi, rien que de les mettre ensemble, j'ai pas inventé grand-chose, jusqu'à temps que je comprenne que c'était précisément la job d'un prof. En fait, de mettre ensemble des choses, tsé les profs de maths, c'est pas eux qui ont inventé les trucs. La recherche, on est vraiment des enseignants-chercheurs, la recherche fait vraiment partie de nos jobs, on l'enseigne, mais on cherche.

Gaëtan Namouric précise qu'il enseigne donc, à sa façon, des méthodes et des connaissances déjà existantes. Pourtant, au même titre que les professeurs, Namouric invente et crée de la connaissance. Il utilise ainsi la persuasion pour convaincre ses propres employés que sa méthode est aussi crédible que celle d'un professeur, bien qu'il soutienne qu'il n'a rien inventé de nouveau. Pour lui, il est aussi important de convaincre ses employés que ses clients à propos de ses méthodes, puisque ses employés constituent la première vitrine de Perrier Jablonski. Ce sont eux qui parlent de l'entreprise, qui développent les affaires de Perrier Jablonski et qui effectuent une partie du travail. Ils doivent donc être les premiers à être convaincus que la démarche de Perrier Jablonski fonctionne et soit efficace et crédible.

*Les discours de répétition.* En privé, les discours de Namouric servent énormément à le définir et le légitimer dans ses nouveaux rôles. C'est en privé qu'il prépare ses performances de conférencier, d'animateur d'atelier et de professeur à HEC. Il s'y pratique, répète ses discours, les reformule et demande aux autres leur avis afin de performer de manière à définir Perrier Jablonski de façon à ce qu'elle offre une vraie valeur à ses parties prenantes. Il tente aussi de convaincre son auditoire de qui il est : un accompagnateur stratégique et créatif connaissant par cœur l'industrie des communications marketing et ayant de fortes convictions :



L'affaire c'est que je connaissais par cœur mon industrie : ses qualités, ses défauts, ses trous, ses bosses, machin. Je connaissais ça par cœur, et j'avais une envie légitime, en fait pas légitime, mais réelle, humaniste, qu'il y a quelque chose à faire, mais il n'y a pas des millions à faire, mais il y a quelque chose à faire. Franchement, franchement, franchement, j'aurais fait bien plus d'argent en partant une boîte de création et en faisant la meilleure création possible, mais le défi c'est que j'aurais vendu la même chose que tout le monde.

Dans ces cas, Namouric priorise les discours référentiels, expressifs et persuasifs pour mettre de l'avant qui il est, les convictions qu'il possède, montrer ses talents, et convaincre les gens de sa crédibilité et de sa légitimité dans ses rôles d'accompagnateur, de stratège créatif, d'enseignant et même à la fin, d'entrepreneur.

*Les discours de rétroaction.* En privé, Namouric performe régulièrement des discours référentiels pour effectuer des rétroactions par rapport à des clients ou des mandats. Dans ces discours, il revient sur sa compréhension de la situation du client et la problématique perçue de façon assez factuelle pour établir une compréhension commune des faits entre les employés de Perrier Jablonski. Il utilise aussi des discours expressifs en présentant son opinion sur les différents employés rencontrés chez le client et énormément de métaphores pour illustrer et partager sa compréhension avec les autres membres de l'équipe. C'est lors de discours privés que tous les opinions, jugements et blagues ressortent, autant pour le plaisir au travail que pour établir une proximité avec ses employés. On peut se rendre compte qu'il utilise même des discours persuasifs pour tenter de convaincre ses employés de sa propre vision du mandat. Il lance même des blagues pour démontrer quel type de patron il est à ses employés.

*Les discours d'introspection.* Les performances en privé sont également parsemées de discours expressifs, même littéraires, exprimant des moments d'introspection, d'hésitation, de remise en question, et aussi de fierté. En effet, Namouric se remet quelques fois en question, mais pas devant n'importe qui. Certains employés ont pu personnellement l'observer et l'assister dans ses moments de réflexion. Personnellement, la chercheuse ne l'a jamais vu partager ces moments avec d'autres employés que son assistante et elle-même. Il parle parfois de ses émotions et remet en question sa légitimité d'entrepreneur. Dans ces moments, il doute de posséder tout ce qu'il faut pour réellement aider et accompagner les entreprises du Québec. Parfois il remet en question sa réussite. Il explique qu'il était trop facile pour lui de se lancer en affaires dû à ses contacts, sa réputation et qu'il « avait zéro devoir à faire », comme il le dit, pour réussir. Il est aussi possible d'observer ces moments lorsqu'il enseigne à HEC. Bien qu'il soit très fier du travail qu'il accomplit avec HEC, on peut remarquer qu'il se cache derrière son statut de professeur pour ne pas laisser transparaître son hésitation et ses remises en question quant

à sa légitimité d'enseignant. Toutefois, après chaque séance, atelier stratégique ou conférence, il en sort avec une grande fierté, puisqu'il soutient avoir livré du bon contenu et avoir pu garder les gens intéressés jusqu'à la fin. Il dit même parfois, les impressionner. Lorsqu'il nous fait part de cette fierté, il performe des discours référentiels, qui sont dominés par sa fierté, et des discours expressifs, qui partagent ses émotions dans le but de montrer que Perrier Jablonski en vaut réellement la chandelle :

Pis parce que, je l'ai su entre les branches (rires), que, quand je vais donner une conférence à ces gens-là, en 1h, ça change leur industrie. Ils me l'ont toute... je l'ai su par plusieurs, 1 : on a eu plusieurs mandats à travers ça et 2 : ok le téléphone sonne, ils veulent toute faire du meilleur *branding*, devenir des meilleures marques, ils connaissent les fondamentaux, mieux que s'ils avaient été à l'école... LÀ, j'ai une source de fierté, parce que LÀ ça me revient... quelqu'un qui vient me dire en me disant : Man, depuis que je t'ai vu j'ai fait ça, ça, ça pis c'est les bonnes affaires, j'me dis : « Fuckkk.. c'est cool là tsé », j'le sens, mais ça me rend plus fier que le reste.

Parfois, Namouric illustre même sa fierté envers ses accomplissements en mettant de l'avant ses exploits : « Moi j'écris des tounes qui sont top, c'est Jean-Jacques Goldman qui me l'a dit ».

Il devient très pertinent de comparer la performativité des discours de Namouric en public et en privé. Il est possible d'observer de grands changements entre ses différentes performances et entre ses façons de convaincre ses clients et ses employés de la pertinence de Perrier Jablonski. Toutefois, on retrouve aussi de grandes similarités entre les deux plans. Les discours publics et privés se mélangent, et c'est ce qui lui permet de se rapprocher de ses audiences et de gagner la confiance de tous. Il devient donc difficile de distinguer les discours qui sont *stagés* et répétés des discours qui sont tout à fait naturels.

Finalement, dans ce chapitre, on comprend que l'identité de Namouric et l'identité de son entreprise sont en perpétuelle construction et évoluent simultanément. Cette évolution transparaît à travers ses performances publiques et privées qui offrent des distinctions, mais également des similitudes. C'est pourquoi la distinction entre les deux devient difficilement perceptible et s'efface peu à peu. De plus, cette section démontre que les différentes performances des discours de Gaëtan Namouric ne s'adaptent pas dans le but de manipuler ses audiences ou d'être hypocrite, mais plutôt parce qu'il tente de définir son organisation et même sa propre nouvelle identité.

Ces résultats viennent donc confirmer certains points relevés de la littérature. En effet, Fletcher (2003) discute des discours comme forgeant l'identité du dirigeant, tout en créant une compréhension de l'identité de l'entreprise, simultanément. On le voit précisément dans la

section sur l'identité où un nouvel entrepreneur émerge, tout en évoluant dans ses nouveaux rôles en même temps qu'il définit son organisation. En analysant la situation de Gaëtan Namouric, on comprend plus en profondeur son entreprise, ses valeurs, ses méthodes, et pourquoi il est si important pour Perrier Jablonski d'effectuer des découvertes.

De plus, les discours varient effectivement en fonction des contextes et des audiences. Comme Sillince (2007) l'explique, le contexte influence la façon dont le discours est utilisé afin de mieux adapter sa façon d'atteindre un objectif. Par exemple, dans le but de convaincre de nouveaux clients, Namouric adapte son discours de façon à ce qu'il soit plus empathique. Par ailleurs, le discours change selon les audiences, puisque Namouric désire projeter un portrait qui respecte les audiences auxquelles il s'adresse, tel que Polkinghorne (1996), Jones, Latham et Betta (2008) l'expliquent. On le voit notamment lorsqu'il utilise un langage plus familier en privé avec ses employés afin de les embarquer dans ses aventures, et lorsqu'il utilise un langage plus recherché face à une classe ou lors d'une conférence. Il adapte effectivement son discours afin de répondre aux perceptions de l'audience dans le but de les convaincre (Borchers, 2005). Toutefois, il l'adapte aussi puisqu'il est constamment en train de construire et de définir son organisation et tente ainsi d'offrir une valeur incontestée à ses différentes parties prenantes.

Downing (2005) soutient que l'identité de l'organisation est coproduite à travers les interactions des parties prenantes. Il suppose également qu'elle évolue à travers le temps, puisque les différentes interactions avec les parties prenantes ne surviennent pas avant que l'entreprise soit mise sur pied, mais bien pendant qu'elle existe. La présente collecte de données sur plusieurs mois confirme donc ces suppositions et démontre qu'effectivement, les discours construisent l'identité du gestionnaire, ainsi que l'identité de son entreprise, et les font évoluer à travers le temps. Ces discours qui semblent parfois contradictoires et incohérents, évoluent à travers le temps et s'adaptent aux contextes et auditoires dans le but de définir l'organisation. Les résultats démontrent que le discours est un art, non seulement essentiel à la construction de l'identité d'un gestionnaire (Johansson, 2004), mais important à maîtriser pour favoriser les chances de succès de l'entreprise.

En outre, on retrouve différents points de vue dans la littérature concernant la construction des discours entrepreneuriaux. Le premier soutient que le discours est créé à l'avance, puis, une fois bien formulé, est partagé (Marzec, 2007). Le deuxième soutient que le discours ne préexiste pas, mais se construit et s'adapte au fur et à mesure qu'il est répété et qu'on y intègre des expériences (Downing, 2005). Les résultats de cette recherche soutiennent toutefois les deux points de vue. En effet, certains discours sont préparés à l'avance, pratiqués, répétés, puis

diffusés, et d'autres qui sont improvisés et naturels, et se construisent au fur et à mesure que Namouric interagit et apprend de différentes parties prenantes. De façon globale, il est possible d'observer que l'histoire de Perrier Jablonski est un scripte qui n'est pas complètement préparé à l'avance, mais est plutôt en constante construction et n'arrête jamais d'être améliorée et reconstruite, bien qu'une partie ait été évidemment conçue avant même de lancer l'organisation. Toutefois, Namouric savait qu'il ne pouvait pas trouver la solution magique à l'avance. Il devait prendre des risques, expérimenter et apprendre afin de restructurer constamment son histoire afin qu'elle puisse offrir une proposition qui aurait réellement de la valeur pour ses parties prenantes. Comme Johansson (2004) l'explique, Namouric vit ses affaires d'entreprise dans des formes racontées, ses propres discours et histoires dont il ne connaît pas la fin. C'est pourquoi il fait varier ses discours selon ses expériences vécues à travers le temps et les différents auditoires.

À travers tous ces résultats et extraits, on comprend pourquoi le discours de Namouric sur le changement est si représentatif et pour quelles raisons il en parle constamment. Il tente d'apporter son aide à sa façon et tente de réinventer les modèles d'une industrie en crise. Ce discours explique pourquoi il est nécessaire de changer, ce qui vient par le fait même justifier et légitimer le modèle d'affaires de son organisation. Namouric cultive le changement, puisqu'il est lui-même en perpétuelle construction. Non seulement le personnage se construit, mais l'organisation prend forme peu à peu, à travers son discours. Le changement fait donc intégralement partie de la performance de son discours et même de sa réalité.

Le prochain chapitre, la discussion, aborde les contributions et implications apportées par les résultats de cette recherche. Cette discussion porte également sur la valeur qui transparaît par deux constats importants qui illustrent bien les apports de cette recherche pour les domaines de l'entrepreneuriat et du marketing, ainsi que le rôle des discours dans l'émergence d'une organisation créative. Ces deux constats sont les suivants : la capacité à naviguer dans le flou, ainsi que le discours comme vecteur de valeur.

## CHAPITRE V : Discussion

*Good storybuilders were creative thinkers who used imagination and intuition to transform experience and knowledge into influence.*

-Jameson (2001)

La thèse de ce mémoire a pour objectif d'analyser et de comprendre l'émergence et la définition de nouvelles firmes créatives à travers les variations et les performances du discours de Gaëtan Namouric. Les grandes lignes des résultats démontrent une culture du changement dans les discours de celui-ci. Namouric utilise et discute régulièrement du changement en raison de la situation actuelle de l'industrie, mais aussi, car son identité et celle de sa propre organisation sont en constante évolution à travers le temps. En effet, le discours de Namouric sur le modèle d'affaires de son entreprise a été en partie construit en avance. Cependant, il change, il évolue et il s'adapte constamment à travers le temps, les répétitions, les apprentissages et les diverses interactions avec ses parties prenantes, et au fur et à mesure que l'organisation se définit de façon à offrir davantage de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes. Dans le discours performé de Namouric, on retrouve une part de répétition et de pratiques d'un script préétabli, et une part d'« improvisation », puisque son histoire n'est pas qu'un texte projeté à l'écran qu'il lit, mais bien une histoire qui évolue à travers ses discours. Cette forme de performance démontre effectivement que ce n'est pas que l'identité de Namouric qui se construit, mais aussi celle de son organisation. En effet, on comprend par le cas de Namouric et de son entreprise qu'il est important d'expérimenter, commettre des erreurs, courir des risques et même peut-être échouer afin de clairement définir l'organisation de façon à ce qu'elle offre de la valeur. Ses discours évoluent donc à travers le temps, mais s'adaptent aussi aux différentes audiences. Loin d'être un signe d'hypocrisie ou d'imposture, Namouric se performe plutôt à travers ses discours. Ceux-ci, en retour, définissent peu à peu le personnage et son organisation.

Grâce aux résultats de cette recherche, on découvre que la distinction entre les notions de *frontstage* et de *backstage* amenés par Goffman (1959) peut s'effacer. À titre de rappel, l'avant-scène est l'endroit où les discours préparés et pratiques sont livrés, devant des auditoires précis, spécialement les clients potentiels ou actuels. De son côté, l'arrière-scène se définit comme étant l'endroit où le locuteur peut parler ouvertement, sans censure et sortir de son rôle d'« acteur ». Toutefois on se rend compte par les résultats de l'étude que la frontière entre les deux concepts peut se brouiller et même disparaître. En effet, pour certaines situations et quelques auditoires en *backstage*, Namouric offre un discours pratiqué et répété dans le but de

convaincre ses auditoires de sa légitimité. Par exemple, on le voit lorsqu'il utilise ses discours qui critiquent les agences de publicité et firmes de consultation, un discours qu'il répète souvent en avant-scène pour persuader ses clients potentiels, mais qu'il utilise aussi en arrière-scène pour convaincre ses propres employés. Il fait de même avec ses discours sur sa méthode utilisant le flou et l'empathie, afin de convaincre ses employés de l'efficacité de ses méthodes. De plus, il amène parfois ses auditoires d'avant-scène, tels que les clients, en arrière-scène afin de leur offrir un aperçu de ce qui s'y passe. En offrant cet aperçu qui semble exclusif, il gagne la confiance de ses clients et établit une relation de proximité. En outre, même la frontière entre ses discours naturels et ses discours pratiqués commence à se brouiller. Il devient difficile d'établir une distinction entre les deux. Il est alors possible de se rendre compte qu'il n'existe pas nécessairement cette distinction chez Namouric, qui performe ses discours assez similairement en avant-scène et en arrière-scène dans le but de se définir dans ses nouveaux rôles et de définir son organisation.

Ainsi, le cas de Namouric nous apprend que la valeur ne provient pas uniquement d'actifs tangibles comme la comptabilité ou même les ordinateurs, mais plutôt de l'intangible. On comprend que la performativité de ses discours permet de véhiculer la valeur de Perrier Jablonski et de son dirigeant. L'histoire de Namouric nous apprend également que la capacité à naviguer dans le flou à travers une économie créative en mouvement, ainsi que le discours consistent en des vecteurs de valeur dans la création d'organisations créatives et, même de leur dirigeant.

## **5.1. La capacité à naviguer dans le flou**

L'histoire de Gaëtan nous amène à comprendre l'importance de cultiver le flou dans les discours. Cultiver le flou et utiliser l'incertitude permettent non seulement d'arriver à solutionner des problématiques de façon innovante et créative, mais aussi à se crédibiliser et à se bâtir une solide réputation lorsqu'on est en train de se construire dans nos nouveaux rôles de dirigeant et qu'on construit simultanément l'identité de son entreprise. Son histoire nous amène aussi à découvrir l'importance d'utiliser les discours afin de naviguer dans le flou et vers un futur incertain. Cette capacité consiste en une valeur pour les dirigeants d'entreprise, spécialement dans une industrie en constante mouvance et où le changement arrive rapidement. Il y devient difficile de planifier l'avenir et Namouric démontre sa capacité à naviguer dans cette incertitude avec brio. Il soutient qu'il n'est pas possible de prévoir le futur de Perrier Jablonski et que nous ne pouvons savoir ce qu'elle offrira comme services dans quelques mois, particulièrement

puisque cette organisation évolue dans une industrie en crise. Savoir affronter l'incertitude est une condition de survie. Namouric ne profite pas de cette crise comme une opportunité, mais tente de s'adapter à un contexte en mouvement marqué par l'incertitude. Les discours deviennent donc essentiels pour s'adapter à des contextes incertains et en changement. De plus, cette incertitude offre l'opportunité d'innover. Les discours de Namouric tirent efficacement profit de ce flou qu'il injecte dans ses méthodes et ateliers stratégiques afin d'innover et d'amener les clients à penser différemment et plus loin, dans le but d'arriver à de nouvelles solutions. Ce flou, ne pas connaître ce futur, fait partie de la grande idée de Perrier Jablonski. Namouric dit savoir ce qu'est Perrier Jablonski à 50%, mais ne connaît pas l'autre moitié. Ce flou sur l'identité de Perrier Jablonski permet d'y intégrer constamment de nouvelles connaissances et permet de nourrir une curiosité qui rend possible d'avancer vers un avenir incertain et difficilement planifiable.

En outre, on pourrait croire que le grand compositeur Ludwig van Beethoven écrivait ses airs avant de les jouer. Pourtant Beethoven improvisait et créait sa musique au fil de son inspiration du moment. Il écrivait ses airs musicaux qu'après les avoir joués en expérimentant (Blaze de Bury, 1842, p. 827). Il est possible de transmettre cet exemple au monde des affaires. Bien entendu, une partie du discours d'une nouvelle organisation créative sera soigneusement préparée à l'avance et répétée. Cependant, la solution du discours parfait ne viendra pas dans le confort de son salon ou en restant enfermé dans son garage jusqu'au moment où l'éclair de génie survienne, comme un scientifique dans son laboratoire. Ce discours devra être révélé, diffusé, testé. Il faudra prendre des risques, expérimenter et apprendre, pour ensuite l'améliorer et le tester encore une fois. Un modèle d'affaires, ainsi qu'une offre de service suivant une vision claire se doivent d'être préétablis afin de guider les décisions de l'entreprise et les employés et d'intéresser différentes parties prenantes. Toutefois, cette vision changera et s'adaptera à un monde complexe qui ne cesse de changer. Cette culture du flou est spécialement importante dans des contextes en changement et permet ainsi de s'ouvrir à des solutions plus créatives et innover. C'est ainsi que l'on comprend la nécessité pour les dirigeants d'entreprise d'être en mesure de jongler avec cette incertitude du futur et de naviguer dans ce flou. Namouric nous apprend que le flou n'est pas à craindre. Au contraire, il doit être utilisé pour pousser la machine, innover et constamment s'améliorer dans un marché où la compétition est féroce et où rester statique n'est pas une option.

Ce projet de recherche possède donc diverses implications pour l'entrepreneuriat et démontre l'importance des discours qui permettent à l'entreprise et son dirigeant de naviguer vers un futur

incertain de manière assurée. Ainsi, l'histoire de Namouric fait comprendre que dans un monde complexe et changeant, il devient difficile de planifier l'avenir. Il est alors important pour les entrepreneurs de maîtriser l'art du discours afin d'être en mesure de faire naviguer l'organisation dans le présent et l'amener avec ses différentes parties prenantes vers un avenir commun et confortable, ensemble. Cette culture du flou permet aussi aux entrepreneurs de mieux jongler avec la planification d'un futur qui change et qui se complexifie continuellement. Naviguer à travers ce flou permet donc aux dirigeants d'éviter, dans la mesure du possible, un sentiment d'échec à la suite d'une planification qu'il a été impossible de suivre ou qui a été mal calculée. Selon un article du Harvard Business Review, plusieurs entreprises croient que la planification stratégique mène à un échec inévitable et disent ne pas vouloir planifier, puisqu'on évolue actuellement dans un environnement qui se transforme constamment. Jérôme Barthélemy, professeur en stratégie et de management à l'Essec, université française de commerce, explique que posséder une stratégie d'entreprise augmente les chances de succès, mais simultanément favorise les chances d'échec, phénomène qui se nomme le « paradoxe de la stratégie ». En effet, la stratégie permet de se distinguer de ses concurrents dans un contexte d'incertitude, ce qui implique une prise de risques. Toutefois, il explique qu'un manque de stratégie minimise les chances de vivre un énorme échec (Barthélemy, 2014). Ainsi, en sachant se diriger et en ajustant le tir continuellement, l'échec semble bien plus évitable.

On retrouve énormément de littérature sur l'importance de prendre des risques en tant qu'entrepreneur, mais aussi sur la valeur de faire des erreurs. Ces études démontrent qu'il ne faut pas avoir peur d'échouer, mais qu'au contraire, il faut utiliser les échecs pour aller plus loin. C'est cette façon de penser qui amène les entrepreneurs à connaître le succès. Les bons entrepreneurs restent optimistes après leur échec, apprennent de l'expérience et utilisent cet échec pour bâtir quelque chose d'encore meilleur (Ucbasaran et al., 2010). Ainsi, lorsqu'on est en train de bâtir et de définir son organisation, il est normal d'échouer et de commettre des erreurs. Il faut savoir se relever et se frotter à l'échec pour offrir une proposition ayant encore plus de valeur pour les différentes parties prenantes de l'entreprise. De plus, prendre des risques permet d'innover. L'innovation consiste à bâtir quelque chose qui n'existe pas encore et ne peut se produire que si un élément risqué est pris en compte (Wagner, 2007). Le cas de Gaëtan Namouric vient donc appuyer la littérature en démontrant qu'il est primordial d'expérimenter et de prendre des risques afin de constamment améliorer son histoire et mieux définir la valeur que l'organisation a à offrir à ses différentes parties prenantes.



L'histoire de Namouric nous parle donc plus largement de courage et de prise de risques dans un monde complexe et toujours changeant. Elle démontre non seulement que la maîtrise de cet art est primordiale pour se diriger vers le succès, mais, qu'au-delà du discours, il faut être également courageux et savoir prendre des risques. Cette capacité à utiliser les discours pour naviguer dans ce flou produit donc de la valeur pour Perrier Jablonski et son dirigeant en rassurant ses clients à travers cette incertitude.

## **5.2. Le discours comme vecteur de valeur**

Les résultats nous permettent aussi de découvrir que les discours constituent eux-mêmes un vecteur de valeur important pour les entreprises créatives. Derrière l'ensemble de ces données, on comprend que se sont, en fait, les discours de Namouric et la façon dont il les performe qui lui permettent de transmettre la valeur de Perrier Jablonski aux différentes parties prenantes. Par exemple, lorsqu'il assimile des méthodes et des notions venant d'ailleurs, c'est la façon dont il transmet ces connaissances par ses discours qui offre de la valeur à ses clients. Il reformule ces connaissances, les retravaille et bâtit à partir de ses inspirations, tel un DJ qui crée ses propres chansons à partir d'autres morceaux existants et produisant une toute nouvelle valeur. Puis il utilise ces connaissances transformées afin d'aider ses clients à produire eux-mêmes leur propre valeur. C'est également l'empathie, la collaboration et les relations établies par ses discours qui créent de la valeur pour les parties prenantes de Perrier Jablonski. Il ne fait pas qu'entretenir des relations commerciales, il établit de fortes relations qui permettent à ses parties prenantes et Namouric d'aller plus loin, ensemble.

L'histoire de Namouric démontre donc que la performance de ses discours et leur contenu constituent en un vecteur de valeur. Le discours consiste en un outil nécessaire à la diffusion de la valeur d'une entreprise. Il ne suffit pas de l'expliquer dans son modèle d'affaires, mais il faut savoir la communiquer, par le discours. En temps de crise, presque seul le discours permet de transmettre la valeur d'une organisation et de son dirigeant efficacement. La maîtrise de l'art du discours et la performance du discours deviennent donc d'importants vecteurs de valeur. Pour que cette valeur soit utile, elle doit être transmise et véhiculée par les discours. Sans la maîtrise de ces discours, la valeur de Perrier Jablonski ne pourrait être mise de l'avant. Dans une industrie où les actifs sont presque exclusivement intangibles, où on parle de talent, de *soft skills*, de connaître les nouvelles tendances, et de savoir communiquer efficacement ces actifs, il est important de maîtriser l'art du discours pour savoir partager de la valeur aux différentes parties prenantes, sans quoi elles n'auraient d'intérêt à faire affaire avec l'entreprise. En ce sens,

les discours constituent un vecteur de valeur pour l'organisation créative. Ils la transmettent non seulement par leur contenu et par leur façon de s'adapter, mais également par la façon dont ils sont performés par le dirigeant.

Le concept de valeur est central dans le domaine du marketing. De même que la définition du marketing, selon l'American Association of Marketing, consiste en l'« activité, l'ensemble des institutions, et les processus dans le but de créer, communiquer, livrer et échanger des offres ayant de la valeur pour ses consommateurs, ses clients, ses partenaires, ainsi que pour la société en général » (AMA, 2013, traduction libre). L'objectif du marketing étant de créer et de générer de la valeur pour les différentes parties prenantes, les discours offrent donc des implications non négligeables pour le domaine du marketing. En effet, les discours permettent de véhiculer une valeur en quelques phrases et même en quelques mots, en fonction de la façon dont ces mots sont transmis et performés. Les discours consistent donc en un vecteur de valeur pour les entreprises. C'est pourquoi l'art du discours est important à maîtriser pour les dirigeants en marketing. De plus, les discours permettent d'établir sa marque personnelle et ce qui nous définit en tant que dirigeant. La marque personnelle permet de partager qui on est, nos forces, nos faiblesses, nos valeurs, mais aussi comment on le fait. Les discours permettent ainsi de véhiculer nos réalisations, nos compétences, notre talent unique et notre valeur afin de se présenter à des clients potentiels, ou toute autre partie prenante. En ce sens, ce mémoire comporte des implications pour le domaine du marketing et le monde entrepreneurial, et apporte également des contributions scientifiques et managériales.

### **5.3. Les contributions**

En termes de contributions scientifiques et théoriques, le chapitre de revue de la littérature sur les discours consiste en un apport important, puisqu'il permet la mise à jour des connaissances sur le discours et l'amalgame de ses définitions, fonctions et objectifs. Il démontre aussi l'importance de la place du discours dans le monde des affaires et dans l'émergence de nouvelles organisations créatives. Les discours ayant principalement été étudiés dans le domaine de la linguistique, ce mémoire utilise et démontre l'importance et la force de ceux-ci dans des contextes d'affaires créatives. Cette recherche permet ainsi d'alimenter la littérature sur le discours créatif et sur le discours dans le monde des affaires. Elle apporte également à la littérature sur la méthode d'analyse du discours dans un contexte d'affaires créatives.

Par ailleurs, ce projet de recherche apporte de nouvelles connaissances sur la situation défavorable de l'industrie des agences de publicité, un sujet très peu étudié par la recherche

scientifique et, de manière générale, par la recherche en marketing. Toutefois, une des contributions importantes de ce mémoire consiste en la détermination de deux rôles majeurs du discours dans l'émergence de nouvelles organisations de l'industrie créative. Le premier rôle majeur est la capacité à naviguer vers un futur incertain par les discours. Le discours constitue un outil efficace pour naviguer à travers ce flou et pour rassurer les parties prenantes en les guidant dans cette aventure vers l'inconnu. En effet, en raison d'un environnement qui évolue constamment, certains gestionnaires ne possèdent même pas de stratégie d'entreprise (Barthélemy, 2017). C'est pourquoi cette capacité est aussi importante. Le second rôle des discours consiste en la transmission de la valeur des entreprises. La littérature discute des discours comme outil de gestion, ou encore comme diffuseur de l'histoire corporative, mais ne parle pas des discours comme étant un vecteur de valeur. Cette recherche illustre que les discours permettent de transmettre la proposition de valeur de l'entreprise à toutes les parties prenantes. Il ne suffit pas de posséder cette valeur, mais il faut savoir la communiquer et la faire vivre efficacement. C'est par les discours que les dirigeants de l'entreprise peuvent y arriver.

Ce mémoire contribue également à la littérature par la création d'un nouvel archétype de *pitcher* ou de locuteur. Namouric n'entre pas simplement dans l'une des catégories élaborées par Elsbach (2003) : le *showrunner*, le néophyte et l'artiste. Chacun de ces archétypes catégorise Namouric, toutefois, aucun ne décrit complètement le personnage et son caractère. Namouric possède un talent similaire à celui d'un clairvoyant qui est capable de bien analyser les gens à qui il s'adresse et de reconnaître le type de discours qu'il faut utiliser selon la situation et l'individu. Il réussit efficacement à sauter d'une catégorie à l'autre dans un même discours, en étant tout à fait conscient des individus qui l'entourent. Il traverse les différentes frontières entre les archétypes afin d'adapter complètement son discours à la situation, un peu comme s'il savait lire dans les pensées des gens. C'est pourquoi la création d'une nouvelle catégorie est proposée : le *mind reader*. De par l'utilisation de son empathie, le *mind reader* adapte son discours de façon à s'harmoniser à la personne devant lui. Toutefois, le *mind reader* n'est pas hypocrite ou manipulateur. Il tente d'adapter son discours en fonction de ce qui apporterait le plus de valeur à son interlocuteur. En ce sens, Namouric ne manipule pas ses audiences, il tente de s'y adapter de façon à bien cibler la valeur que Perrier Jablonski pourrait offrir à ses parties prenantes, puisqu'il est en train de définir son organisation.

Ce mémoire possède également des contributions managériales. Par l'entremise de ce projet de recherche, les futurs entrepreneurs et dirigeants de l'industrie créative ont un accès direct à une riche description d'un terrain d'affaires réel. Cet accès permet aux professionnels de

comprendre différents enjeux reliés à leur métier et comment ces enjeux ont inspiré la création de nouveaux modèles d'affaires. Il permet également de saisir l'importance de maîtriser l'art du discours, spécialement dans une industrie en crise afin de faire émerger de nouveau modèle d'affaires. Cette recherche offre donc des contributions pratiques pour les professionnels qui désirent démarrer leur entreprise par la compréhension de la complexité du processus de création d'un nouveau modèle d'affaires, spécialement dans une industrie en crise. Il permet de souligner le caractère dynamique et évolutif des modèles d'affaires, passant par les discours des dirigeants d'entreprise. De plus, par l'analyse en profondeur de ce cas, les professionnels pourront en apprendre sur la création de leur identité entrepreneuriale, en fonction de la manière dont ils se racontent et performant leurs discours auprès des différentes parties prenantes. Ce mémoire permet aux dirigeants d'entreprise de saisir que l'identité de leur entreprise sera comprise, entre autres, par leur propre identité. Les actions entreprises par le dirigeant représentent le fonctionnement de l'entreprise, spécialement aux yeux des différentes parties prenantes, telles que les employés et les clients. Cette recherche leur démontre aussi l'importance de savoir communiquer efficacement avec ses parties prenantes et de leur transmettre la valeur que leur l'entreprise peut apporter. L'assurance, la crédibilité et l'adaptation se retrouvant dans les discours du dirigeant permettent au modèle d'affaires de l'organisation de se démarquer, de transmettre de la valeur et de mettre les parties prenantes en confiance.

Finalement, tel qu'expliqué à plusieurs reprises, savoir naviguer dans le flou est primordial pour les dirigeants, puisqu'il devient difficile de planifier le futur dans un monde aussi complexe et changeant. L'histoire de Namouric apprend aux entrepreneurs qu'il faut être capable de faire face à l'échec, prendre des risques et faire preuve de courage. Il faut savoir faire gérer cette peur de l'inconnu et de l'avenir incertain, tout en naviguant vers un futur commun. En ce sens, Namouric et l'histoire de Perrier Jablonski représentent donc un bon exemple à suivre pour les nouveaux entrepreneurs. Le *savoir-dire* devient aussi pertinent que le *savoir-faire*. C'est pourquoi les dirigeants doivent maîtriser l'art du discours, spécialement quand les actifs de l'entreprise sont intangibles et que les discours consistent en la seule façon de réellement transmettre la valeur de son entreprise. Bref, ce mémoire consiste en un exemple concret possédant une panoplie de ressources et offrant de l'inspiration afin de mettre sur pied son entreprise et son modèle d'affaires. L'histoire de Namouric et de Perrier Jablonski devient ainsi un cas modèle pour les entrepreneurs.

## 5.4. Limites et avenues de recherches

La présente recherche comporte des limites pouvant être adressées dans de futures recherches sur le sujet. Tout d'abord, ce projet de recherche ne visait pas à redéfinir le concept de l'agence et de proposer un nouveau modèle d'affaires afin de régler les problématiques qui se produisent dans l'industrie. Ce mémoire met en lumière les différentes problématiques auxquelles sont confrontées les agences de publicité depuis quelques années, sans toutefois en faire une analyse exhaustive et comprendre pourquoi tous ces changements se produisent. Ce projet ne démontre pas l'impact des problématiques à long terme et ne compare pas les différentes visions des gestionnaires de l'industrie sur le phénomène. Ce mémoire ne peut donc confirmer que l'ensemble des dirigeants d'agences possèdent la même position par rapport au futur de l'industrie et aux différentes démarches à entreprendre afin de redéfinir les agences. Un prochain projet de recherche pourrait donc se concentrer sur la redéfinition de l'industrie, à la suite de l'ensemble de ces changements majeurs, et sur la conceptualisation du nouveau type d'agences de publicité à en devenir, en tenant compte des différentes visions des gestionnaires. Il serait réellement intéressant de comparer les différentes perspectives professionnelles et académiques sur le sujet et d'étudier la perspective des agences dans l'évolution de l'industrie des communications marketing, plutôt que la perspective de l'annonceur. Cette perspective pourrait enrichir la littérature sur les agences de publicité, sujet peu étudié actuellement. Il serait également intéressant de comparer les modèles d'affaires des agences traditionnelles, avec ceux qui seraient proposés par les professionnels de l'industrie interrogés.

Par ailleurs, l'objectif de ce mémoire n'était pas de faire une analyse linguistique ou encore d'entrer en profondeur dans les significations du langage. Ainsi, il serait intéressant de pousser l'analyse du discours encore plus loin et d'analyser l'impact des différentes formes linguistiques et choix de vocabulaire sur la crédibilité du dirigeant et sur la confiance des diverses parties prenantes envers le modèle d'affaires passant à travers les technicités du discours du dirigeant. Cette étude pourrait porter sur la forme du langage même, sa structure, son style, son intensité, son pouvoir et la présence de métaphores, d'images et de figures (Borchers, 2005).

De plus, le choix de l'étude ethnographique d'un seul cas permet de comprendre en profondeur le phénomène, mais ne permet pas de généraliser les résultats hors du contexte de l'industrie des agences de publicité. Le terrain ethnographique offre une compréhension approfondie de l'évolution d'un nouveau modèle d'affaires dans cette industrie, grâce à la profondeur de la collecte de données et des nombreux discours analysés, mais ne permet toutefois pas d'affirmer que tous les nouveaux modèles d'affaires de l'industrie se développeront et

évolueront à travers le temps et les discours de son dirigeant. Les résultats, ainsi que les différentes conclusions, ne peuvent également pas être transférés dans d'autres industries ou dans d'autres contextes que dans un contexte d'affaires. De ce fait, d'autres recherches pourraient être effectuées dans un contexte différent ou même dans un autre pays afin d'être en mesure de comparer les différences culturelles dans les modèles d'affaires des agences de publicité.

En outre, Collins (2001, cité dans Downing, 2005) discute des entreprises qui connaissent le succès en coproduisant leur modèle d'affaires à travers le processus de dialogues avec ses différentes parties prenantes. En faisant un parallèle avec ce présent projet de recherche, d'autres avenues pourraient étudier comment les différentes parties prenantes de l'entreprise viennent affecter et modifier les discours et ainsi le développement de l'organisation. Plusieurs questions et hypothèses pourraient être établies afin d'étudier le phénomène de coproduction d'un nouveau modèle d'affaires.

Finalement, les résultats de cette recherche soutiennent que les discours consistent en un vecteur de valeur pour l'entreprise. Toutefois, il serait intéressant de comparer les différentes industries et de comparer l'importance du discours dans chacune des industries, et même comprendre si le discours possède une place aussi importante dans chacune d'entre elles que dans l'industrie créative.

## CHAPITRE 6 : Conclusion

Pour conclure, une crise se produit actuellement dans l'industrie publicitaire. Certains acteurs réagissent au phénomène et tentent de réinventer l'industrie, tel que Gaëtan Namouric par l'entremise de son entreprise créative, Perrier Jablonski. Ce mémoire cherchait donc à comprendre l'importance et le rôle des discours dans ces nouvelles organisations créatives. Pour ce faire, le cas de Perrier Jablonski a été étudié à travers les discours de son dirigeant.

Plus précisément, ce mémoire avait pour objectif de répondre aux interrogations suivantes :

- Les discours ont-ils une influence sur la construction de l'identité de l'organisation et de son dirigeant ?
- Dans quels différents contextes ces discours prennent-ils forme ?
- Comment les discours sont-ils performés ?
- De quelle façon l'évolution et les variations du discours et les différentes performances influent-elles sur l'émergence de nouvelles firmes créatives ?

Les résultats de cette recherche répondent précisément aux interrogations et expliquent en détail les différents discours que Namouric entretient et performe. Les discours de Namouric permettent de le définir dans ses nouveaux rôles et définissent son organisation à travers le temps et en fonction des différentes audiences et situations. Ses discours performés s'adaptent aux audiences en *frontstage* et en *backstage*, mais aussi à différents contextes lors de conférences, d'ateliers stratégiques ou même lorsqu'il enseigne le cours La marque au DESSCM, tel le *mind reader*. Ses performances en public ou en privé, parfois similaires à celle du *showrunner*, du néophyte ou de l'artiste, mettent en scène des discours référentiels, littéraires, expressifs et persuasifs qui varient et s'adaptent pour définir son identité, sa marque personnelle, ainsi que l'identité de son entreprise. Il est possible de comprendre par ces résultats que Gaëtan Namouric ne tente pas de manipuler ses audiences en adaptant sa performance, mais il tente plutôt de définir son organisation avec le temps de façon à ce qu'elle offre le maximum de valeur pour ses parties prenantes.

Les résultats de ce mémoire permettent de comprendre l'importance des discours qui servent, non seulement à bâtir l'identité d'un dirigeant, mais aide aussi à créer et définir son organisation. Dans le cas de Namouric, les discours et la façon dont il les performe, son empathie, ses *soft skills*, bref, son talent, servent d'actifs intangibles nécessaires à l'entreprise et consistent en la proposition de valeur de Perrier Jablonski au sein de cette industrie. Toutefois, pour que cette

valeur serve à l'organisation, elle doit être transmise et performée par des discours convaincants et efficaces. Comme le dit Stréliski (2017), le *savoir-dire* est aussi important que le *savoir-faire* et le *savoir-être*. La maîtrise de l'art du discours génère et transmet donc la valeur de l'organisation. En ce sens, les discours constituent l'un des actifs les plus importants des organisations créatives, spécialement en temps de crise.

Ceci permet ainsi de répondre à la question de recherche principale : **quel est le rôle du discours dans l'émergence d'une nouvelle firme créative ?** Comme nous l'avons vu, le premier rôle des discours dans les organisations créatives consiste donc à offrir au dirigeant la capacité de naviguer dans le présent vers un avenir flou et incertain, mais de manière assurée. Le monde est complexe et change constamment. Il devient difficile, voire impossible, de planifier ce futur. Il faut donc savoir comment naviguer dans ce flou, posséder du courage et prendre des risques. Les discours permettent de faire évoluer l'histoire de l'entreprise et sa proposition de valeur au fur et à mesure que son dirigeant expérimente, prend des risques, commet des erreurs et interagit avec ses différentes parties prenantes dans le but de définir son organisation en fonction de ce qui apporterait le plus de valeur à ces parties prenantes. Le second rôle des discours consiste en la transmission de la valeur de l'entreprise. Les discours constituent un vecteur de valeur pour l'organisation créative. Il ne suffit pas de posséder cette proposition de valeur, il faut savoir la véhiculer et la transmettre activement aux différentes parties prenantes, sans quoi, la valeur ne sert à rien. Les discours permettent de véhiculer une valeur le temps d'un discours, d'une phrase, même de quelques mots. Ils la transmettent non seulement par son contenu, par sa façon de s'adapter, mais également par la façon dont ils sont performés.

Finalement, dans l'émergence de nouvelles organisations créatives, de même que dans le monde des affaires, il devient nécessaire pour les dirigeants d'entreprise de savoir réagir comme Gaëtan Namouric, mais à leur façon, puisque Namouric arrive à offrir de la valeur par la performance de ses discours dans une industrie en crise. Ce mémoire démontre ainsi l'importance de devenir maître de l'art du discours, possédant un rôle majeur dans l'émergence de nouvelles organisations créatives, spécialement quand les actifs principaux de l'entreprise sont intangibles.



## BIBLIOGRAPHIE

- ANDREWS, P. H. et BAIRD, J. E. (2000). *Communication for business and the profession*. 7e éd., Boston: McGraw-Hill, 496 p.
- ARISTOTE (367-347 av. J.-C./1991). *On Rhetoric: A Theory of Civic Discourse* (George A. Kennedy, translation). Oxford, England: Oxford University Press, 352 p.
- AUSTIN, J. L. (1975). *How to Do Things with Words*, 2<sup>e</sup> éd., Harvard University Press, 168 p.
- BARRETT, M. et HERACLEOUS, L. (2001). « Organizational Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structures in the Context of Information Technology Implementation », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, no. 4, p. 755-778.
- BÉLAIR-CIRINO, M. (2014). « L'industrie de la pub en crise ». *Le Devoir*, récupéré à : <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/397276/l-industrie-de-la-pub-en-crise>.
- BELK, R. W., FISCHER, E., et KOZINETS, R. V. (2013). *Qualitative consumer and marketing research*. London: SAGE. 240 p. (Ch. 4. p. 58)
- BELZILE-MAGUIRE, R. (2015, 3 novembre). *À l'image des transformations de l'industrie et de ses membres : l'Association des Agences de Publicité du Québec (AAPQ) devient l'Association des Agences de Communication Créative (A2C)*, [communiqué de presse], Montréal, l'Association des Agences de Communication Créative, 2 p.
- BIOGRAPHY.COM (2016). « Franklin D. Roosevelt Biography ». Récupéré le 3 mars 2017 à : <http://www.biography.com/people/franklin-d-roosevelt-9463381>.
- BLAZE DE BURY, H. (1842). *Revue des Deux Mondes*. 4<sup>e</sup> série, tome 30. Paris : Bureau de la Revue des Deux Mondes. 1042 p.
- BOUQUILLION, P. et LE CORF, J.-B. (2010). « Les industries créatives et l'économie créative dans les rapports officiels européens ». Récupéré à : [http://www.observatoire-omic.org/pdf/1110743245Bouquillion\\_LeyCorf\\_Icrea\\_Europe\\_rapport\\_OMIC\\_1.pdf](http://www.observatoire-omic.org/pdf/1110743245Bouquillion_LeyCorf_Icrea_Europe_rapport_OMIC_1.pdf)
- BROWN, T. (2008). « Design thinking ». *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, vol. 10, no. 2, 187 p.
- BRUELL, A. (2016). « The Ad Agency of the Future is Coming. Are You Ready? ». *AdAge*. récupéré à : <http://adage.com/article/print-edition/agency-future/303798/>
- BRUNER, J. (1986). *Actual Minds, Possible Words*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 222 p.
- BUCHINGER, J. (2015). « Gaetan Namouric quitte Bleublandrouge et fonde Perrier Jablonski ». *Infopresse*, récupéré à : <http://www.infopresse.com/article/2015/5/15/gaetan-namouric-les-clients-de-demain-ne-doivent-plus-externaliser-la-reflexion>.
- BURKE, K. (1969). *A Rhetoric of Motives*. Berkeley : University of California Press, 356 p.
- CAYLA, J., et ARNOULD, E. (2013). « Ethnographic stories for market learning ». *Journal of Marketing*, vol. 77, no. 4, p. 1.
- CESVET, B. (2016, novembre). « Planifiez votre sortie, et sortez avec un plan ». Conférence présentée lors de : *Le Brief, le sommet des dirigeants de l'A2C*, Montréal, Québec. Notes prises lors de la conférence.

- CHOMSKY, N. (1965). *Aspects of a Theory of Syntax*. The Hague: Mouton, 261 p.
- CLANDININ, D. J. et CONNELLY, F. M. (2000). *Narrative Inquiry: Experience and Story in Qualitative Research*. San Francisco, California: Jossey-Bass, 211 p.
- COLLINS, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: HaperBusiness, 320 p.
- CONSEIL DE L'INDUSTRIE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC. (2007). *Portrait des secteurs publicité-marketing et des relations publiques du Québec*. Récupéré à <https://www.forumcommunicateurs.gouv.qc.ca/ressources/docs-reference/portrait-secteurs-public-marketing-cicq.pdf>.
- DANEAU, T. (2015). « Crise de talent dans le monde publicitaire : la faute des agences ». *Infopresse*, récupéré à : <http://www.infopresse.com/opinion/thoma--daneau/2016/5/13/crise-de-talent-dans-le-monde-publicitaire-la-faute-des-agences>.
- DAVIES, B. et HARRÉ, R. (1991). « Positioning: The discursive production of selves ». *Journal for the Theory of Social Behavior*, vol. 20, no. 1, p. 43-63.
- DELOITTE DIGITAL + HEAT. (2016). « The Great Debate: Agencies or Consultancies? ». *Advertising Week*. Récupéré à : <http://www.advertisingweek.com/360/article/-the-great-debate-agencies-or-consultancies>.
- DESJARDINS, G. (2011). « Steve Jobs, un homme inspirant ». *Radio Canada*, récupéré à : <http://blogues.radio-canada.ca/triplex/2011/08/25/depart-steve-jobs/>.
- DOWN, S. et WARREN, L. (2008). « Constructing narratives of enterprise: clichés and entrepreneurial self-identity ». *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 14, no. 1, p. 4-23.
- DOWNING, S. (2005). « The Social Construction of Entrepreneurship: Narrative and Dramatic Processes in the Coproduction of Organizations and Identities ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, no. 2, p. 185-204.
- DUA, T. (2016). « Culture editors and chief people officers: 5 agency positions that didn't exist until recently ». *DIGIDAY*, récupéré à : <http://digiday.com/marketing/culture-editors-chief-people-officers-5-agency-positions-didnt-exist-recently/>.
- DUA, T. (2017). « Confessions of a digital agency exec: Consulting firms are coming ». *DIGIDAY*, récupéré à : [http://digiday.com/marketing/confessions-digital-agency-exec-consulting-firms-coming/?utm\\_campaign=digidaydis&utm\\_source=facebook&utm\\_term=organic\\_digidayfeed&utm\\_medium=social](http://digiday.com/marketing/confessions-digital-agency-exec-consulting-firms-coming/?utm_campaign=digidaydis&utm_source=facebook&utm_term=organic_digidayfeed&utm_medium=social).
- DUNCAN, B. L. (1976). « Differential Social Perception and Attribution of Intergroup Violence: Testing the Lower Limits of Stereotyping of Blacks ». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 34, no. 4, p. 590-598.
- DUYMEDJIAN, R. et NÉ, I. (2017). « Le bricoleur, ce génie incompris ». *Harvard Business Review*, récupéré à : <http://www.hbrfrance.fr/magazine/2017/01/13659-le-bricoleur-ce-genie-incompris>.
- ELSBACH, F. D. (2003). « How to Pitch a Brilliant Idea ». *Harvard Business Review*, récupéré à : <https://hbr.org/2003/09/how-to-pitch-a-brilliant-idea>.
- FARMER, M. (2015). *Madison Avenue Manslaughter: An Inside View of Fee-Cutting Clients, Profit-Hungry Owners and Declining Ad Agencies*. London: LID Publishing. 256 p.
- FILLION, L.-J. L'HEUREUX, D., KADJI-YOULEU, C. et BELLAVANCE, F. (2002). *L'entrepreneuriat comme carrière potentielle - Une évaluation en milieu universitaire* (ISSN: 0840-853X). Cahier de recherche. Montréal,

Québec : Hautes Études Commerciales. Récupéré à :  
[http://web.hec.ca/creationentreprise/CERB\\_Backup-12-mai-2008/pdf/2002-04EDUCarriere.pdf](http://web.hec.ca/creationentreprise/CERB_Backup-12-mai-2008/pdf/2002-04EDUCarriere.pdf).

- FLETCHER, D. (2003). « Framing organizational emergence: discourse, identity and relationship », dans STEYAERT, C. et HJORTH, D. *New Movements in Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham, p. 125-142.
- FOTHERINGHAM, W. C. (1966). *Perspectives on persuasion*. Boston: Allyn and Bacon. 278 p.
- FOUCAULT, M. (1972). *The Archaeology of Knowledge*, Tavistock: London. 245 p.
- FOSS, L. (2004). « Going against the grain: construction of entrepreneurial identity through narratives », dans HJORTH, D et STEYAERT, C. *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship*, Edward Elgar : Cheltenham, p. 125-142.
- FRYER, B. (2003). « Storytelling that moves people ». *Harvard Business Review*, Récupéré à :  
<https://hbr.org/2003/06/storytelling-that-moves-people>.
- JACQUES, G. (2016). « Un nouveau départ international pour Tank ». *Infopresse*, récupéré à :  
<http://www.infopresse.com/article/2016/12/19/un-nouveau-depart-international-pour-tank>.
- JAKOBSON, R. (1967). « Linguistics and Poetics », dans CHAPMAN, S. et LEVIN, S. R. *Essays on the Language of Literature*, 450 p., Boston : Houghton Mifflin, p. 299.
- JOBS, S. (2005). « 'You've got to find what you love,' Jobs says », dans *Stanford News*, récupéré à :  
<http://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/>.
- JOHANSSON, A. W. (2004). « Narrating the Entrepreneur ». *International Small Business Journal*, vol. 22, no. 3., p. 273-293.
- KINNEAVY, J. E. (1969). « The Basic Aims of Discourse ». *College Composition and Communication*, vol. 20, no. 5., p. 297-304.
- GEE, J. P. (2005). *An introduction to discourse analysis: Theory and method*, 2e éd., New York: Routledge, 248 p.
- GERGEN, K. J. (1994). *Realitics and Relationships: Soundings and Social Constructionism*. Cambridge: Harvard University Press, 356 p.
- GILBERT, G. et M. MULKAY (1984). *Opening Pandora's Box: A Sociological Analysis of Scientists' Discourse*. Cambridge University Press, 202 p.
- GOFFMAN, E. (1959). *The Presentation of SELF in Everyday Life*. New York: Doubleday Anchor, 259 p.
- GOSSSELIN, F. (2014). « Chronique d'une mort annoncée : modèles d'affaires et nouveaux joueurs ». *Infopresse*, récupéré à :  
<http://www.infopresse.com/opinion/francis-gosselin/2014/5/8/chronique-d-une-mort-annoncee-modeles-d-affaires-et-nouveaux-joueurs>.
- GOODWIN, T. (2015). « Specialization Was a Mistake: How Agencies Can Restructure for the Future ». *Ad Age*, récupéré à :  
<http://adage.com/article/agency-viewpoint/agencies-restructure-future/297971/>.
- GOUDREAU, P. (2016, 19 mai). « Entrevue avec Gaëtan Namouric - L'avenir des agences de publicités au Québec ». [Vidéo en ligne]. Récupéré à : <https://www.youtube.com/watch?v=jThbWUkdkgg>.
- GRENIER AUX NOUVELLES (2016). « Le brief de l'A2C : un premier sommet des dirigeants pour les agences ». *Grenier aux nouvelles*, récupéré à : <http://www.grenier.qc.ca/nouvelles/11851/le-brief-de-la2c-un-premier-sommet-des-dirigeants-pour-les-agences>.

- GROUPE POLICE. (2016). « Notre Métier ». *Groupe Police*, récupéré à : <http://www.groupepolice.com/fr>.
- HAMILTON, E. E. (2002). « One lifetime is not enough: stories of intergenerational influence and succession in family business », dans *la 25e Conférence Institute for Small Business Affairs National Small Firms Policy and Research Conference*: Brighton (2002). p. 333-352.
- HESSE-BIBER, S.N., et P. LEAVY (2011). « In-Depth Interview ». *The Practice of Qualitative Research*, 2e éd., Thousand Oaks, CA: Sage, ch. 5, p. 93-129.
- JOHANSSON, A. W., Mälardalens högskola, et Akademin för innovation, design och teknik. (2004). « Narrating the entrepreneur ». *International Small Business Journal*, vol. 22, no. 3, p. 273-293.
- JONES, R., LATHAM, J. et BETTA, M. (2008). « Narrative construction of the social entrepreneurial identity ». *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 14, no. 5, p. 330-345.
- JORGENSEN, D. L. (1989). *Participant observation: A methodology for human studies*. Newbury Park: Sage, 133 p.
- KING, M. L. (1968). « I Have a Dream », dans AMERICAN RHETORIC, récupéré à : <http://www.americanrhetoric.com/speeches/mlkhaveadream.htm>.
- KRIPPENDORFF, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*, 2e éd., Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, 413 p.
- KUCHARSKY, D. (2015). « Gaetan Namouric steps down from Bleublancrouge ». *Marketing Mag*, récupéré à : <http://www.marketingmag.ca/advertising/gaetan-namouric-steps-down-from-bleublancrouge-146574>.
- LA PRESSE CANADIENNE. (2009). « Devant la mondialisation, l'industrie de la publicité doit se transformer ». *Le Devoir*, récupéré à : <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/227461/devant-la-mondialisation-l-industrie-de-la-publicite-doit-se-transformer>.
- LAMBERT-CHAN, M. (2014). « Sept pôles d'incubateurs d'entreprises ». *La Presse*, récupéré à : <http://affaires.lapresse.ca/portfolio/la-route-des-incubateurs/201409/18/01-4801361-sept-poles-dincubateurs-dentreprises.php>.
- LEFEVRE, M. (2013). « Les 10 meilleurs discours de l'histoire ». *Le Vif*, récupéré à : <http://www.levif.be/actualite/international/les-10-meilleurs-discours-de-l-histoire/article-normal-89739.html>
- MARSHALL, J. (2013). « The Creative Technologist Fad ». *DIGIDAY*, récupéré à : <http://digiday.com/marketing/the-creative-technologist-fad/>
- MARZEC, M. (2007). « Telling the corporate story: vision into action ». *Journal of Business Strategy*, vol. 28, no. 1, p. 26-36.
- MASSÉ, I. (2015). « Industrie de la publicité: le Québec perd du terrain ». *La Presse*, récupéré à : <http://affaires.lapresse.ca/economie/marketing-et-publicite/201511/09/01-4919178-industrie-de-la-publicite-le-quebec-perd-du-terrain.php>
- MILLER, G. A. (1951). *Language and Communication*. New York: McGraw-Hill, 302 p.
- O'CONNOR, E. (2004). « Going against the grain: construction of entrepreneurial identity through narratives », dans HJORTH, D et STEYAERT, C. *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship*, Edward Elgar : Cheltenham, p. 105-124.
- OSTERWALDER, A. et PIGNEUR, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: Wiley & Sons., 288 p.

- PATHAK, S. (2017). « Inside Accenture's plans for agency dominance ». *DIGIDAY*, récupéré à : [http://digiday.com/marketing/inside-accenture-interactives-plans-agency-dominance/?utm\\_campaign=digidaydis&utm\\_source=facebook&utm\\_term=organic\\_digidayfeed&utm\\_medium=social](http://digiday.com/marketing/inside-accenture-interactives-plans-agency-dominance/?utm_campaign=digidaydis&utm_source=facebook&utm_term=organic_digidayfeed&utm_medium=social)
- PERRIER JABLONSKI (2016). « Perrier Jablonski, news times call for new approaches ». Recupéré le 15 décembre 2016 à : <http://www.perrierjablonski.com/>.
- PHELAN, P. (1993). *Unmarked: the politics of performance*. London: Routledge, 207 p.
- POPE, R. (2005). *Creativity: Theory, History, Practice*. Abingdon: Routledge, 302 p.
- POTTER, J. et WETHERELL, M. (1987). *Discourse and Social Psychology*, Sage Publications, London. 216 p.
- POLKINGHORNE, D. E. (1988). *Narrative Knowing and the Human Sciences*. New York: State University, 232 p.
- POLKINGHORNE, D. E. (1996). « Explorations of narrative identity ». *Psychological Inquiry*, vol. 7, no. 4, p. 363-367.
- RADIO-CANADA (2015). « Sur la non-violence » de Gandhi : un discours marquant du 20e siècle ». *Radio-Canada*, récupéré à : [http://ici.radio-canada.ca/emissions/plus\\_on\\_est\\_de\\_fous\\_plus\\_on\\_lit/2011-2012/chronique.asp?idChronique=366643](http://ici.radio-canada.ca/emissions/plus_on_est_de_fous_plus_on_lit/2011-2012/chronique.asp?idChronique=366643)
- RATH, J. (2017). « Ad agency R/GA wants to 'disrupt management consultants' ». *Business Insider*, récupéré à : <http://www.businessinsider.com/creative-agency-rga-is-taking-on-consulting-companies-2017-3>.
- RICHARDS, I. A. (1924). *Principles of Literary Criticism*. London : Kegan Paul, 290 p.
- SIOUI, M.-M. (2017). « Yes we can, Yes we did, Yes we can. ». *Le Devoir*, récupéré à : <http://www.ledevoir.com/international/etats-unis/488894/bye-obama>.
- SILLINCE, J. A. A. (2007). « Organizational Context and the Discursive Construction of Organizing ». *Management Communication Quarterly*, vol. 20, no 4, p. 636-394.
- SINCLAIR, J. et COULTHARD, M. (1975). *Towards an Analysis of Discourse*. London: Oxford University Press.
- SLABY, L. (2016). « A tough time for ad agency positioning ». *LinkedIn*, récupéré à : <https://www.linkedin.com/pulse/tough-time-ad-agency-positioning-lindsey-slabby>.
- SCHMOUKER, O. (2015). « Les 3 tendances qui bouleversent la publicité au Québec ». *Les Affaires*, récupéré à : <http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/medias-et-telecommunications/les-3-tendances-qui-bouleversent-la-publicite-au-quebec/583155>.
- SEIGNOUR, A. (2011). « Méthode d'analyse des discours : L'exemple de l'allocution d'un dirigeant d'entreprise publique ». *Revue française de gestion*, no. 211, p. 30-45.
- SORELL, M. (2016). « WPP's CEO on Turning a Portfolio of Companies Into a Growth Machine ». *Harvard Business Review*, récupéré à : <https://hbr.org/2016/07/wpps-ceo-on-turning-a-portfolio-of-companies-into-a-growth-machine>.
- STANFORD NEWS. (2005). « 'You've got to find what you love', Jobs says ». *Stanford News*, récupéré à : <http://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/>
- STRÉLISKI, J.-J. (2017). « Savoir-dire, ou l'art de convaincre ». *Revue Gestion*, vol. 42, no. 1, p. 10-11.
- THE GUARDIAN. (2007). « An ideal for which I am prepared to die, Part I ». *The Guardian*, récupéré à : <https://www.theguardian.com/world/2007/apr/23/nelsonmandela1>.

- TYLEE, J. (2016). « How agencies should respond to the in-house invasion ». *Campaign Live*, récupéré à <http://www.campaignlive.co.uk/article/agencies-respond-in-house-invasion/1412880>.
- UCBASARAN, D., WESTHEAD, P., WRIGHT, M. et FLORES, M. (2010). « The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism ». *Journal of Business Venturing*, vol. 25, no. 6, p. 541-555.
- UNESCO. (2009). « Le cadre de l'UNESCO pour les statistiques culturelles (CSC) 2009 ». Récupéré à <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/framework-cultural-statistics-culture-2009-fre.pdf>.
- VANCE, A. (2016). « Elon Musk, l'homme qui veut changer le monde ». *L'Actualité*, récupéré à : <http://www.lactualite.com/societe/elon-musk-lhomme-qui-veut-changer-le-monde/>
- WAGNER, D. (2007). « Learning to innovate ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, no. 1, p. 10-11.
- WATSON, T. J. (1994). *In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*, Routledge, London, 343 p.
- WATSON, T. J. (1995). « Rhetoric, Discourse and Argument in Organizational Sense Making: A Reflective Tale ». *Organizational Studies*, p. 805-821.
- WILLIAMS, T. (2015). « Agencies as curators, not just creators ». *The Art of New Business*, récupéré à : <http://theartofnewbusiness.com/agencies-as-curators-not-just-creators-by-tim-williams-ignition-consulting-group/#.WHO6WfnhDIU>.
- WILLIAMS, T. (2016). « Rebelling against the billable hour ». *LinkedIn*, récupéré à : <https://www.linkedin.com/pulse/state-advertising-rebelling-against-billable-hour-tim-williams?trk=mp-reader-card>.
- YIN, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish*, 2e éd., New York: Guilford Press, 385 p.

# ANNEXES

## Annexe 1 : Guide d'entrevues semi-dirigées avec Gaëtan Namouric

### OBJECTIFS

- Ce type d'entrevue d'environ 1h-1h30 (3 entrevues) pour répondre à l'ensemble des questions, a pour objectif d'analyser les discours et les différentes histoires de Gaëtan à travers l'évolution de Perrier Jablonski. À peu près les mêmes questions sur Perrier Jablonski seront posées afin de pouvoir comparer les réponses données dans le temps, mais aussi le discours même (divergence de discours en entrevue vs observations aux quotidiens).
- De plus, ces entrevues pourront appuyer les observations à savoir comment les discours de Gaëtan Namouric viennent créer et formaliser son modèle d'affaires.
- Un autre objectif est d'aller chercher des insights précis sur des situations vécues durant la semaine afin d'être en mesure de comparer les discours ou de comprendre plus en profondeur une situation observée.

*\*Veuillez noter qu'afin d'établir une proximité avec le participant, le tutoiement a été utilisée après en avoir poliment demandé la permission.*

*\*\*PJ a été utilisé pour représenter Perrier Jablonski afin d'alléger le texte.*

### 1) SITUATIONS PRÉCISES

1. Peux-tu me parler du saut de toi, créatif, à entrepreneur ?
2. Tu sembles vouloir te rapprocher du monde académique/autorité (HEC, A2C) et tu parles beaucoup d'inclure des avocats dans le processus, peux-tu m'en parler un peu plus ... ?

### 2) LE PASSÉ

1. Quelle était la proposition de valeur de PJ au tout début ?
  - a. Quelle est-elle présentement ?
2. Peux-tu me parler de ton travail avant ?
3. Quel était ton rêve (*dream job*) étant enfant ?

### 3) LE PRÉSENT – SITUATION DE PERRIER JABLONSKI

1. Quelles sont les Vision, Mission, Valeurs de PJ ?
2. Comment se passe ton expérience avec PJ jusqu'à maintenant ? Quels sont les grands défis/difficultés auxquels PJ est présentement confrontés ?
3. Selon toi, quelles sont/est la/les grandes problématiques auxquelles les agences de pub/l'industrie des comm-mark est confrontées ? Qu'est-ce que ça signifie pour toi, réinventer l'agence ?
  - a. Comment y arrives-tu ?

- b. Quels sont les obstacles ?
  - c. Pourquoi, à ce stade-ci, se partir une agence veut dire réinventer l'agence pour pouvoir survivre ?
4. En quoi ta vision diffère-t-elle des agences de publicité ?
    - a. Tu ne crois pas que les agences font cela ?
    - b. De quoi est-ce le plus difficile de s'éloigner/se détacher des agences de publicité ? / quel est le piège dans lequel il est facile retomber ?
  5. Peux-tu me parler de cette couche entre l'agence et le client que tu essaies de t'approprier ? Est-ce que ça a encore lieu d'être ?
  6. Comment arrives-tu à partager ta vision à l'interne ?
    - a. Au près de tes clients ?
  7. Tu as semblé dire dans une autre entrevue que personne d'autre, aucune entreprise ne fait ce que tu fais avec PJ et que tu es la seule à exploiter ce créneau, peux-tu m'en parler un peu plus ?
    - a. Ne le font-elles pas déjà sans nécessairement *nommer* cette étape ?
    - b. Ne penses-tu pas que d'exploiter cette couche n'est qu'une étape du service tout simplement ?
  8. Vers quels types de méthodes, techniques et offres de services PJ s'en va-t-elle ?
    - a. Comment qualifierais-tu des méthodes, en quoi sont-elles différentes de celles des agences de publicité ?
  9. Comment décrirais-tu tes relations clients ? (Quels types de relation entretiens-tu avec tes clients ?)
  10. Pourquoi as-tu choisi ce client (xxx) à étudier ?
    - a. Quels sont les autres types de clients ?
  11. Quelles sont les pressions vécues avec le travail ?

#### **4) LE FUTUR / PROJECTION**

1. PJ est en constante évolution et il semble être plutôt difficile de définir exactement ce qu'est PJ, à quoi attribuerais-tu cela ?
  - a. Où vois-tu PJ dans 1 an ? 5 ans ?
  - b. Où te vois-tu dans 5 ans ?
2. Vois-tu PJ comme fin ou comme moyen ?
3. Tu dis qu'un manifeste part d'un problème de société qu'on veut régler, quel est celui de PJ ?

*\*\*\*Ce guide d'entrevue a été utilisé pour les 3 entrevues semi-dirigées effectuées avec Gaëtan Namouric à 3 moments différents. Certaines questions ont été adressées une seconde fois différemment afin d'évaluer une possibilité d'évolution des discours à travers le temps.*



## **Annexe 2 : Ajouts au guide d'entrevues semi-dirigées**

Questions supplémentaires ayant été ajoutées au guide d'entrevues semi-dirigées avec Gaëtan Namouric au fil du temps.

### **1) SITUATIONS PRÉCISES**

1. Tu parles souvent de l'importance du flou et de ne pas savoir vers où Perrier Jablonski s'en va, penses-tu que tu serais quelqu'un qui a peur de l'engagement ?
2. Comment appréhendes-tu le futur ?
  - a. Quand tu étais jeune, où te voyais-tu étant grand ?
3. Peux-tu m'expliquer ce que le flou t'amène ?
4. À quel point les *soft skills* sont-ils plus importants que les *hard skills* ?

### **2) LE PASSÉ**

1. Que te voyais-tu faire comme métier quand tu serais adulte, étant enfant ?

### **3) LE PRÉSENT – SITUATION DE PERRIER JABLONSKI**

1. Comment gères-tu la proportion vie privée et vie professionnelle ?

### **4) LE FUTUR / PROJECTION**

1. Que ferais-tu si une agence comme Bleublancrouge ou Cossette, venait ouvrir une entreprise qui offre les mêmes services que toi ?
2. Si tu pouvais offrir n'importe quel service en ce moment (avec des ressources illimitées, qu'offrirait Perrier Jablonski ?
3. Si tu pouvais t'entourer de n'importe quel mentor / partenaires, de qui t'entourais-tu ?
4. De qui/Quelle entreprise es-tu le plus envieux ?

## **Annexe 3 : Thèmes d'entrevues *Time Capsules***

### **DÉROULEMENT**

- Entrevue de type *défolatoire* de 30 minutes les vendredis après-midi dans un contexte informel.
- Discussion intense sur le feeling de la semaine, sans question, présence de la chercheuse seulement pour relancer sur des sujets qui ressorts, si nécessaire.
- Enregistrement, sans notes.
- La réécoute des entrevues ne se fera qu'en avril, après la collecte de données.

### **OBJECTIFS**

- Voir comment les choses avancent, mais en prenant du recul. On connaît le grand projet de Gaëtan (son manifeste), mais comment fait-il pour le mettre en vie/en actions au jour le jour.
- Souvent on regarde les choses de trop proche, alors permettrait peut-être de voir le *broadpicture* qui apparaîtrait à la fin.
- Comprendre les pressions qu'il vit (car Gaëtan s'est créé une marque autour de lui-même).
  - Les entrevues et l'ethnographie permettront de comprendre son histoire et ses discours vendeurs, ici, on veut voir son espace d'intimité et comment il est capable de relâcher la pression d'entrepreneur.

### **THÈMES**

- Vision, rêves et enfance
- Gestion de la vie privée / professionnelle
- Appréhension du futur