

HEC MONTRÉAL

L'ÉVALUATION DE PERFORMANCE DANS LES INDUSTRIES CRÉATIVES :

EXPLORATION D'UN PARADOXE

PAR

LOUIS-ETIENNE DUBOIS

SCIENCES DE LA GESTION

(DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL)

MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION

DU GRADE DE MAÎTRISE ÈS SCIENCES (M.Sc)

AOÛT 2011

© LOUIS-ETIENNE DUBOIS, 2011

SOMMAIRE

L'avènement annoncé de l'économie créative est un changement majeur qui soulève passions et interrogations. Dans son sillon, de nouveaux paradigmes et implications managériales transforment rapidement l'intérêt naturel des gestionnaires envers la créativité en préoccupations omniprésentes (Amabile 2008; Moneta et al. 2009). Du nombre, l'enjeu de mesure, plus particulièrement de l'évaluation de la performance, retient notre attention. D'abord, parce qu'il s'agit d'un processus essentiel au bon fonctionnement de l'organisation, mais qui, paradoxalement, traîne une mauvaise réputation inexplicablement répandue et persistante. Puis, parce que les études s'intéressant simultanément à la créativité et à l'évaluation de performance se font rares et ce, malgré l'importance de combler le vide théorique actuel.

Par le biais de ce mémoire de maîtrise, nous nous sommes employés à l'étude de notre problématique de recherche qui se décline en trois énoncés : 1) *Quelles sont les caractéristiques des modèles d'évaluation de performance des créatifs actuellement en place dans les industries créatives?* 2) *Quel est le niveau de satisfaction face au processus d'évaluation de performance?* et 3) *De quelle façon est-ce que l'évaluation de performance s'arrime au reste des processus RH des industries créatives?* Les assises conceptuelles de cette problématique se trouvent dans une littérature scientifique qui fait état de la grande sensibilité du personnel de création, de la nature intangible de la créativité, d'un outillage déficient ou incohérent pour les gestionnaires de créatifs et des nombreux défis qui se posent pour quiconque tente de mesurer leur contribution. Notre balayage des écrits sur les thèmes de la créativité et de l'évaluation de performance aura, en outre, permis de dresser le portrait d'une pratique subjective, perçue négativement et surtout mal vécue par les différents acteurs impliqués. Au moyen d'entretiens individuels semi-dirigés, nous avons procédé à une collecte de données auprès de 17 répondants. Ces individus, tous gestionnaires au sein de différentes industries créatives (publicité, radio, arts de la scène, jeu vidéo, science), ont eu l'occasion de s'exprimer sur les pratiques d'évaluation de performance en place dans leur organisation respective. À la lumière de ces entretiens et de l'analyse subséquente, plusieurs constats théoriques et

paradoxes pratiques très révélateurs viennent enrichir notre compréhension de la situation qui prévaut actuellement. Nos résultats révèlent que l'évaluation de performance des créatifs se fait – formellement - selon un cadre quantitatif, bien qu'en pratique, les gestionnaires s'accordent une importante latitude, tant dans l'interprétation des critères que dans la nature de leurs observations. De plus, les gestionnaires s'attardent davantage aux livrables créatifs – et seulement dans une moindre mesure au processus de création- pour en venir à une appréciation de la performance de l'employé. Dans la typologie ici proposée, nous suggérons que les critères les plus utilisés pour l'évaluation de ces livrables sont, en ordre d'importance, *l'aspect novateur, la productivité, la pertinence et le succès* du concept proposé. À l'opposé, l'évaluation du processus de création se fait principalement en fonction de *la relation de l'employé avec les autres, de sa capacité à nourrir l'équipe, de sa capacité à convaincre et de l'ouverture* démontrée. Si nous concluons à un processus favorablement accueilli et bien perçu et ce, en dépit des nombreuses critiques qui lui sont adressées, nous ne pouvons passer sous silence la présence de ces pratiques «souterraines», où l'évaluation informelle se fait selon des critères propres au gestionnaire, est adaptée en fonction de sa compréhension du contexte de création, est basée sur une appréciation qui dépasse souvent les frontières de l'organisation et est légitimée par l'expérience et la crédibilité de l'évaluateur. Pour les organisations, ce mémoire suggère la mise en place de communautés de pratiques, de formations pour ses gestionnaires et d'un ajustement de ses modèles d'évaluation pour tenir compte du caractère particulier du travail de création, mais aussi de la nature atypique du créatif même. En outre, l'organisation doit s'attaquer à la zone d'ombre rendue possible par l'écart entre ses outils formels et les pratiques informelles des gestionnaires. Finalement, au niveau théorique, notre démarche aura permis de valider les enjeux de mesure exprimés dans la littérature, de proposer une typologie de critères nécessaire à l'élaboration de nouveaux modèles et de mettre en lumière la présence de pratiques individuelles qui s'inscrivent en marge des processus formels d'évaluation.

Mots clés : *Créativité ; Évaluation de performance ; Mesures ; Industries créatives.*

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	iii
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES	viii
REMERCIEMENTS	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1. REVUE DE LITTÉRATURE	4
1.1 La créativité	4
1.1.1 Processus	5
1.1.2 Produit	7
1.1.3 Individu	8
1.1.4 Lieu	12
1.1.5 L'économie créative	13
1.1.6 Les industries créatives	15
1.1.7 Les travailleurs de la connaissance	17
1.1.8 Enjeux de gestion liés à la créativité	19
1.2 L'évaluation de performance	22
1.2.1 Définition et fondements	23
1.2.2 Le rôle du gestionnaire	29
1.2.3 L'entretien d'évaluation : au-delà de la performance	32
1.2.4 Les différents modèles d'évaluation de performance	34
1.2.5 Les modèles quantitatifs	36
1.2.6 Les modèles qualitatifs	37
1.2.7 La gestion de la performance	39
1.3 La créativité et l'évaluation de performance	41

CHAPITRE 2. PROBLÉMATIQUE, CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES	47
2.1 Problématiques de recherche	47
2.2 Cadre conceptuel	48
2.3 Une approche systémique, ou l'héritage du D.O	49
2.4 Hypothèses de recherche	52
2.4.1 Le modèle d'évaluation de performance des créatifs	52
2.4.2 Satisfaction face à l'évaluation de performance des créatifs	54
2.4.3 Liens entre l'évaluation de performance et autres processus RH	56
CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE	59
3.1 Enquête par entretien individuel	59
3.2 Technique d'échantillonnage	60
3.3 Conception du guide d'entretien	62
3.4 Cadre de l'entretien	62
3.5 Validation des outils de collecte	63
3.6 Analyse des données	63
3.7 Scientificité	64
3.8 Limites de la méthode	65
3.9 Considérations éthiques	66
CHAPITRE 4. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	67
4.1 Analyse préliminaire	67
4.2 Analyse descriptive	68
4.2.1 Le mode d'évaluation	68
4.2.2 Livrable vs. Processus créatif	69
4.2.3 Les critères d'évaluation de performance des créatifs	70
4.2.4 Communication des critères	73
4.2.5 Présence de critères uniques	74
4.2.6 Fréquence d'évaluation de performance des créatifs	75
4.2.7 Les bénéfices pour l'organisation	76
4.2.8 Le gestionnaire comme évaluateur principal	76
4.2.9 Désirabilité du processus	78

4.2.10 Compréhension des critères	79
4.2.11 Formation et support pour les évaluateurs	79
4.2.12 Perception des créatifs face à l'évaluation de performance	80
4.2.13 Aptitudes requises pour l'évaluation de performance des créatifs	82
4.2.14 Besoins de changements exprimés	84
4.2.15 Liens entre l'évaluation de performance et la formation	85
4.2.16 Liens entre l'évaluation de performance et la rémunération	86
4.2.17 Liens entre l'évaluation de performance et la carrière	87
4.2.18 Liens entre l'évaluation de performance et la gestion de relève	87
4.2.19 Liens entre l'évaluation de performance et la gestion des talents	88
CHAPITRE 5. DISCUSSION DES RÉSULTATS ET IMPLICATIONS PRATIQUES	90
5.1 Le modèle d'évaluation de performance des créatifs	90
Paradoxe 1	94
Paradoxe 2	95
5.2 Satisfaction face à l'évaluation de performance des créatifs	99
Paradoxe 3	100
Paradoxe 4	101
Paradoxe 5	104
5.3 Liens entre l'évaluation de performance et les autres processus RH	106
Paradoxe 6	108
CHAPITRE 6. CONCLUSION	110
6.1 Apport pour la recherche	110
6.2 Limites de la recherche	115
6.3 Pistes de recherche	117
ANNEXES	121
ANNEXE I. Grille d'entretien (français)	121
ANNEXE II. Aperçu de la matrice énoncé/répondant	122

BIBLIOGRAPHIE	123
---------------	-----

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Dix caractéristiques des individus créatifs	11
Tableau 2. Typologies des industries créatives	16
Tableau 3. Les avantages d'un système d'évaluation de performance	26
Tableau 4. Exemple de formation pour évaluateur	32
Tableau 5. Rappel des hypothèses de recherche	58
Tableau 6. Description des répondants	68
Tableau 7. Critères d'évaluation de performance des créatifs	71
Tableau 8. Quatre critères les plus utilisés pour évaluer les livrables des créatifs	72
Tableau 9. Quatre critères les plus utilisés pour évaluer le processus des créatifs	72
Tableau 10. Bénéfices liés à l'évaluation de performance des créatifs	76
Tableau 11. Aptitudes nécessaires pour évaluer la performance des créatifs	83
Tableau 12. Rappel des paradoxes de l'évaluation de performance des créatifs	109

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Parcours d'idées	6
Figure 2. Aspects d'une prestation	24
Figure 3. La fenêtre de Johari	34
Figure 4. Cadre conceptuel	51
Figure 5. Écosystème de l'évaluation de performance d'un créatif	78
Figure 6 : L'iceberg de l'évaluation de performance dans les industries créatives	109

REMERCIEMENTS*Zum Sehen Geboren**Zum Schauen Bestellet**(Né pour voir, ma mission est d'observer, - Goethe)*

Ce n'est sûrement pas par coïncidence si de tous les processus de gestion, c'est sur l'évaluation de performance que j'ai décidé de me pencher. A posteriori, je réalise que d'entrer dans l'univers privé de l'évaluateur, de m'introduire dans l'intimité de ses critères non avoués et de ses barèmes informels pour ainsi mieux performer lors de l'évaluation, a toujours été une sorte de quête dans ma vie personnelle et académique. Ce besoin de performer – et d'obtenir une rétroaction sur ma performance- est une force intérieure très puissante, qui me pousse vers l'avant certes, mais qui doit également être tenue en laisse et constamment relativisée. Ainsi, de tous les gens qui me permettent de garder la performance en perspective, c'est à mon parrain Luc que je désire dédier ce mémoire. Ta candeur, ta grandeur et tes conseils m'ont tant appris, tu me manques beaucoup. Et encore aujourd'hui, tu continues de m'inspirer.

Il m'est également impossible de discuter évaluation de performance sans mentionner l'apport des deux personnes qui ont toujours su me livrer une rétroaction abondante sur mes actions depuis le premier jour, une rétroaction honnête, dénuée de jugement et toujours teintée par beaucoup d'amour. Maman, Papa, merci pour votre présence, votre générosité et votre compréhension. Cet ouvrage se veut un artefact de la rigueur, de la curiosité et de la persévérance que vous m'avez inculqués. La route jusqu'ici a parfois été tortueuse et certainement atypique, mais de tous les instants un facteur commun demeure : votre support inconditionnel. Je vous aime.

Maude-Elizabeth, merci de me laisser faire partie de ta belle petite famille, de pouvoir partager ces beaux moments avec vous et de me confier de si importantes responsabilités. Tu réussis si facilement dans un pan de ma vie qu'il me reste encore à explorer, un pan tellement plus significatif que toutes les autres choses que j'ai pu

accomplir jusqu'ici. Sara-Emmanuelle, ce mémoire te doit beaucoup. En fait, tu es responsable d'une bonne partie de mon cheminement académique, cette manie qu'ont les petits derniers de suivre leurs aînés, surtout lorsqu'ils sont aussi impressionnants que toi. Continue de mettre la barre aussi haute, ton parcours professionnel, mais aussi ton courage et ta résilience dans ta vie personnelle m'inspirent et me poussent au dépassement.

Marianne, ma belle, mon amour, ces quelques lignes de remerciements ne suffisent pas à te rendre justice. Merci d'être là, d'être devenue cette alliée impuissante, mais consentante, forcée, mais intéressée. Il m'est difficile d'exprimer toute la force que ta confiance, ta présence, ton écoute, ton amour et ton humour me procurent au quotidien. Je suis fier de toi et je t'aime.

Je tiens également à remercier le professeur Patrick Cohendet, à qui je dois l'éveil de ma passion pour ce fascinant champ de recherche qu'est la créativité. Après lui avoir rapidement pardonné le fait d'avoir démoli en l'espace d'une heure l'ensemble des concepts de gestion que l'on m'avait enseigné jusque-là, je lui dois aujourd'hui une grande reconnaissance pour avoir remplacé ces paradigmes dépassés par une série de problématiques plus excitantes les unes que les autres. Merci au professeur Laurent Simon, mon complice dans cette aventure, de m'avoir donné en même temps la latitude nécessaire à l'éclosion d'une véritable réflexion personnelle et le droit de le harceler sans retenue si des problèmes venaient qu'à survenir. Plus qu'un directeur, Laurent est un homme inspirant et, sans aucun doute, un ami qui m'est cher.

Finalement, quelques mots pour mes amis proches, victimes collatérales de ces recherches, qui acceptent sans condition mes humeurs changeantes et mon manque de disponibilités imposés par ce mémoire.

INTRODUCTION

*«L'évaluation, c'est moins la qualité d'un homme
qu'une relation entre deux êtres»*

-Maurice Barrès

Mode passagère, tendance éphémère, vecteur de développement ou légitime révolution économique, la créativité semble aujourd'hui sur toutes les lèvres, le dernier «buzzword» de l'heure. La créativité et ses diverses facettes font couler beaucoup d'encre depuis longtemps déjà. De l'anthropologie à la neuroscience, en passant par la psychologie et le management, les écrits scientifiques mettent généralement l'accent sur la difficulté de harnacher cette ressource si précieuse (Amabile, 2008). Seulement depuis 1999, il s'est écrit plus de 10 000 articles scientifiques en plus de quelques centaines d'ouvrages sur la créativité (Kaufman et Sternberg, 2010). Derrière cet indéniable engouement, les faits, rapports et statistiques s'accumulent, pointant tous vers un même constat : la création de richesse passe désormais par la créativité. Dans le discours des dirigeants d'entreprise aujourd'hui, on ne parle plus que de créativité, de flexibilité, de rapidité et d'agilité (IBM, 2010). Même son de cloche du côté des décideurs publics soudainement interpellés par la montée en flèche des industries créatives. N'en déplaise à plusieurs économistes, les rapports faisant état de l'avènement de l'économie créative – et par le fait même la décroissance marquée des activités manufacturières et industrielles traditionnelles – se multiplient. Se détachant de l'économie de l'information des années 90 et l'économie de la connaissance du tournant du 21^e siècle, l'accent créatif actuel redéfinit la façon dont la recherche, l'innovation, les investissements et la gestion au quotidien s'opèrent.

Pour les organisations, cette transition ne se fait pas sans heurts, la créativité est désormais une préoccupation grandissante aux enjeux quotidiens bien réels (Moneta et al. 2009). Si l'on a longtemps cru qu'il était impossible de la gérer, la créativité étant perçue comme trop intangible et difficile à cibler, plusieurs théoriciens et ont simplement mis en doute l'utilité de gérer la créativité par crainte de l'embouteiller

(Amabile, 2008). Plus encore, la plupart des articles s'entendent aussi sur autre une chose: les entreprises ignorent comment gérer ou augmenter la créativité en organisation (Smith et Rupp, 2004). S'il est aujourd'hui de plus en plus reconnu que la maîtrise des capacités créatives est essentielle à l'innovation et au développement des organisations, les pratiques de ressources humaines quant à l'évaluation de la performance créative demeurent à la fois peu systématisées et peu étudiées.

Au-delà des efforts pour faire vivre la créativité, les organisations peinent également à la mesurer, aux prises avec un manque criant de recherche scientifique portant sur la construction de mesures fiables de la créativité (Moneta et al, 2009). Ces défis sont d'autant plus évidents pour tous ceux évoluant dans ces créneaux créatifs émergents et en pleine croissance, où un certain contrôle s'avère nécessaire afin d'éviter de s'éparpiller (Smith & Rupp, 2003). Ainsi, même si «few topics within the study of creativity and innovation incite as much passion as the assessment or measurement» (Plucker et Makel, 2010 :49), force est d'admettre que cette passion ne traduit pas une abondance de travaux scientifiques et d'outils pratiques pour les gestionnaires en mal d'assises pertinentes. Au cœur même de ces mesures essentielles à l'organisation, l'évaluation de performance n'échappe pas au manque d'appuis théoriques et s'est élevée sur des fondations empruntées à d'autres réalités. Naturellement négligé, longtemps laissé «en jachère» (Lapra, 2006), ce processus souffre aujourd'hui d'un manque d'assises et de crédibilité. En effet, puisqu'une nouvelle série de métriques fiables et adaptées tardent encore à s'imposer, les organisations doivent se rabattre depuis 50 ans sur des études provenant pour la plupart de psychologues non organisationnels (Moneta et al, 2009). Si les organisations «obtiennent ce qu'ils mesurent¹» comme l'entend l'expression populaire, nous sommes à la fois profondément sceptiques et inquiets de la qualité de ce qu'elles retirent de leurs processus actuels.

¹ Traduction libre de «what you measure is what you get».

Alors pourquoi donc une autre recherche sur la créativité? Nous pourrions d'abord justifier notre intérêt pour la simple et bonne raison que «les produits de la créativité enrichissent (...) et améliorent notre qualité de vie à tous» (Csikszentmihalyi 1996 : 16). Nous croyons également que la simple constatation de ces nombreux enjeux de gestion impactés par la créativité qui tardent à faire l'objet de travaux sérieux et pragmatiques constitue en soi une source de préoccupation importante. En réponse à ce vide théorique, notre démarche semble se poser tout naturellement. Faisant fit des nombreux mythes qui ajoutent à la complexité de la recherche sur la créativité, nous nous lançons ici dans l'exploration de ce paradoxe – mesurer l'intangible créativité- les yeux bien rivés sur l'objectif : apporter une contribution pratique pour les organisations aux prises avec ces enjeux d'évaluation et faire progresser la recherche scientifique sur la question. Ces visées se traduisent en une problématique de recherche triple : 1) *Quelles sont les caractéristiques des modèles d'évaluation de performance des créatifs actuellement en place dans les industries créatives?* 2) *Quel est le niveau de satisfaction face au processus d'évaluation de performance?* et 3) *De quelle façon est-ce que l'évaluation de performance s'arrime au reste des processus RH des industries créatives?* Puisque la recherche en gestion doit d'abord et avant tout s'attarder à la compréhension et l'amélioration de la performance des organisations (Gummesson, 2000), c'est en gardant ces objectifs dans le viseur que nous abordons notre démarche.

Dans un premier temps, ce mémoire s'ouvre sur une discussion de la littérature pertinente à notre démarche, plus particulièrement sur les thèmes de la créativité et de l'évaluation de performance. Nous présentons ensuite aux chapitres deux et trois le cadre conceptuel sur lequel s'appuie notre démarche ainsi que les considérations méthodologiques d'usage qui lui confère son caractère scientifique. Les résultats de notre collecte de donnée sont présentés et analysés au chapitre 4, puis font l'objet d'une discussion au chapitre suivant. Finalement, le sixième et dernier chapitre vise à expliciter les contributions théoriques de nos recherches, en plus de mettre de l'avant les limites de notre démarche et les pistes de recherches subséquentes.

CHAPITRE 1. REVUE DE LITTÉRATURE

Le présent chapitre aborde les écrits portant sur les concepts clés qui sous-tendent à notre question de départ. Cette revue de littérature se veut en quelque sorte une phase de «preunderstanding» (Gummesson, 2000); l'effort préalable à notre démarche afin d'acquérir les «insights into a specific problem (...) before starting a research program» (2000 : 15). Ainsi, ce chapitre se divise en trois grandes parties. La première présente la littérature portant sur la créativité et ses différentes composantes en lien avec la gestion. La deuxième partie traite de l'évaluation de performance, ses fondements, sa pertinence et ses différents modèles. Finalement, la troisième partie fait état des travaux qui se sont penchés à ce jour sur la possibilité de concilier évaluation du rendement et créativité.

1.1 La créativité

Si la recherche sur la créativité est multidimensionnelle et ne date pas d'hier, le regain d'intérêt observable aujourd'hui lui est plus récent. Ainsi, même s'il est possible de retracer la créativité jusqu'à dans les écrits de Platon ou mieux encore, dans la genèse biblique, c'est principalement à Cox (1926), puis à Guilford (1967) que l'on attribue la montée en force de la recherche scientifique sur ce thème au 20^e siècle (Kaufman et Sternberg, 2010). En dépit de l'absence de consensus autour d'une définition unique, la plupart des auteurs s'entendent pour dire qu'il s'agit soit d'une caractéristique individuelle, soit d'un processus à la base de la génération de nouvelles idées (ONU, 2010). Plus encore, les différents travaux gravitent généralement autour d'un nombre fini de dimensions, aussi appelées les quatre «p» de la créativité: processus (*process*), produit (*product*), individu (*person*), et lieu (*place*) (Kozbelt et al, 2010). Puisque cette typologie est à la fois simple et exhaustive, nous retiendrons cette approche pour la suite de ce premier chapitre.

Il importe également, pour les besoins de cette revue et des sections à venir, de convenir d'une définition de la créativité qui englobe l'ensemble de ces différentes composantes. Ce faisant, le présent mémoire se détache d'une quantité importante de travaux qui se rebutent devant la complexité du phénomène à l'étude et qui, conséquemment, préfèrent ne pas offrir de définition explicite de la créativité

(Plucker et Makel, 2010). En somme, puisqu'elle s'intéresse à un contexte bien précis, celui de l'organisation, la définition retenue est celle de Moneta, Amabile, Schatzel, et Kramer (2009 : 151), pour qui :

«Organizational creativity refers to the generation of novel and useful ideas or products within an organization, in which the term “product” is broadly defined to include processes, procedures, and services»

Bien que cette définition fasse état de la génération de nouveaux concepts de la part de l'idéateur, des procédures de l'organisation et du produit final, la prochaine section s'intéresse d'abord au processus de création.

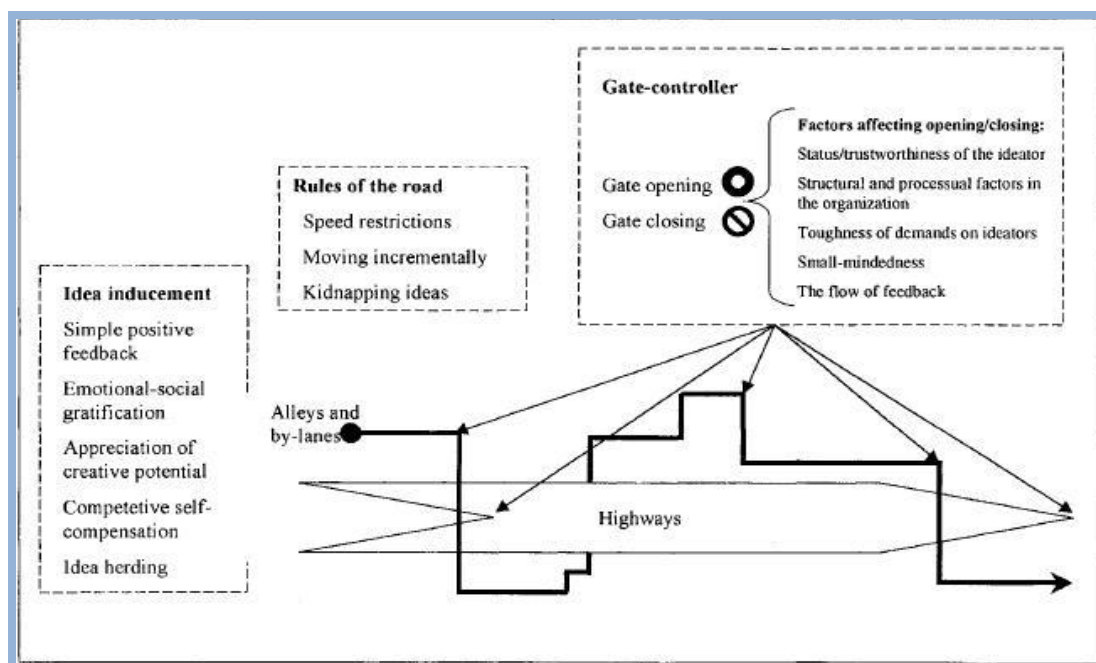
1.1.1 Processus

Étudier la créativité sous l'angle du processus, c'est s'intéresser aux mécanismes mentaux qui sous-tendent à la génération d'idées. Ces recherches explorent la pensée créative et ses différents niveaux, en plus de décrire les aspects cognitifs qui lui sont propres (Kozbelt et al, 2010). Selon Gilson et Salley (2004), le processus créatif peut se résumer à l'identification d'un problème, la formulation d'hypothèses, la discussion des idées avec les pairs et ce, dans une contradiction marquée par rapport à ce qui est normalement attendu. Le processus créatif ne donne pas dans le convenu; il surprend et ne se formalise pas de l'ordre établi. Dans un contexte organisationnel, ce «chaos» créatif est généralement le résultat de la rencontre entre les défis proposés et de l'autonomie accordée à ses équipes de travail (Nonaka et Takeushi, 1995). Autrement dit, le processus ne se réalise vraiment qu'en terrain inexploré et en fonction de la latitude accordée pour explorer ce nouveau terrain de jeu. En somme, il s'agit d'une démarche, anciennement plus individuelle, mais de plus en plus collective, où connaissances et outils techniques rencontrent l'imaginaire et l'inédit. Pour les besoins de ce mémoire, il importe de retenir que le processus créatif est parfois tortueux, décousu et par moment invisible. Ce propos est expliqué par Csikzentmihalyi (1996 :98) :

« (...) le processus entre généralement dans une phase souterraine. À cause de ce vide, on a supposé que l'indispensable phase d'incubation devait se passer lors d'une mise en parenthèses des processus conscients. Les séquences conscientes peuvent, jusqu'à un certain point, être analysées de façon logique, mais ce qui se passe dans les espaces obscurs défie l'analyse et évoque le mystère (...).»

De l'idéation jusqu'à la livraison du projet, le processus créatif au sein d'une organisation, aussi appelé parcours d'idée, est indissociable d'une démarche d'innovation et se veut foncièrement itératif. Malgré tout, le parcours d'idée demeure généralement illustré comme un processus linéaire, presque prévisible et mesurable à chaque instant. Une telle description ne rend pas justice aux nombreux aléas inhérents et au caractère récursif du travail de création. Ainsi, le modèle de Hellstrom et Hellstrom est plus juste et tient compte de ses nuances, en parlant d'un parcours d'idée imbriqué, composé d'autoroutes et de ruelles (2002, traduction libre de «highways and alleys»). Les détours et chemins secondaires qu'emprunte souvent l'idée créative une fois lancée sont résumés dans la figure ci-après.

Figure 1. Parcours d'idées (tiré de Hellstrom et Hellstrom, 2002)



Ce modèle permet, en outre, de constater que le processus de création devient rapidement diffus, n'appartenant plus seulement à l'idéateur, mais plutôt à une foule d'acteurs appelés à bonifier l'idée, à la traduire, à la soumettre à une foule de points de contrôle (selon un modèle de «stage-gate» classique) et enfin, à la mener à bon port. Pour l'organisation, il va sans dire que cette démarche créative, qui emprunte la plupart du temps des sentiers peu balisés, imperceptibles et difficilement accessibles est problématique à plusieurs niveaux. Si le produit résultant de ce processus est nettement plus tangible, il n'est pas nécessairement moins complexe à évaluer. Les différents enjeux liés au produit créatif font l'objet du prochain point.

1.1.2 Produit

Dans un deuxième temps, les études qui s'intéressent aux produits créatifs ont le mérite de s'appuyer sur l'observation des aspects plus tangibles de la créativité. Bien souvent, il s'agira d'un jugement sur les qualités d'un artefact donné, que ce soit d'un point de vue artistique, esthétique ou pratique. Le regard posé sur ces réalisations tangibles facilite également l'évaluation de leur caractère créatif, défini comme étant un jugement sur la nouveauté et l'utilité de quelque chose (Pirola-Merlo et Mann, 2003). En somme, la valeur créative d'un produit en organisation ne peut être réduite au simple fait qu'il est agréable à l'œil (averti). Il doit, contrairement à une création artistique, répondre également à un besoin précis. À Montréal, le cas du Bixi est un exemple d'artefact certes reconnu pour son design épuré et ses innovations technologiques, mais exprime sa véritable valeur créative dans l'expérience inédite qu'elle propose à ses usagers ; une occasion pour le citoyen de se reconnecter à sa ville. Finalement, s'il est possible de compter le nombre d'œuvres d'art d'un artiste donné ou encore le nombre de brevets déposés par un scientifique, l'angle du produit offre bien peu d'éclairage sur le chemin parcouru pour arriver au résultat final présenté. Un tel rapport quantitatif à la création ne permet pas davantage de faire état de la qualité de l'artefact.

Il importe ici de distinguer la créativité de l'innovation, ce dernier terme faisant également l'objet de nombreuses recherches. Si ces deux mots sont généralement

utilisés à tort de façon indistincte –tant en recherche qu’en pratique-, la définition de Pirola-Merlo et Mann (2003) permet d’apporter les nuances nécessaires à la compréhension de ces phénomènes. Ainsi, l’innovation peut se définir comme étant l’introduction et l’application intentionnelle de nouvelles idées ou produits, et ce dans le but d’en retirer des bénéfices. (Pirola-Merlo et Mann, 2003). Autrement dit, l’innovation s’intéresse davantage aux nouveaux produits ou services, alors que la créativité se retrouve davantage en amont. Il faut dégager de cette définition l’importance de la finalité lorsqu’il s’agit de l’innovation : l’idée n’a de valeur que si elle des débouchés tangibles. Ainsi, puisqu’une bonne idée (créativité) est insuffisante en soi, les outils et processus de l’organisation permettent de la convertir en projets exploitables et créateurs de valeurs (innovation). En somme, si la créativité peut parfois être désintéressée, l’innovation est une décision fondamentalement managériale, un choix raisonné de donner vie à une idée ou une invention dans un intérêt généralement pécuniaire.

1.1.3 Individu

Les travaux qui portent sur ce troisième angle s’intéressent principalement à l’étude des traits de personnalités qui prédisposent - ou inhibent- la créativité chez certains individus (Kozbelt, 2010). Longtemps laissés au seul champ de la psychologie, les nombreuses définitions de la créativité qui émanent de ce pan de la littérature visent à présenter les caractéristiques typiques d’un créatif et les éléments qui le prédisposent à adopter une pensée divergente (Weisberg, 1986). Selon Bilton (2002 : 51), l’attention importante accordée à la créativité par la psychologie découle du fait que «the ability to generate new concepts is one of the main characteristic that distinguishes human beings from smart machines». Si certains traits de personnalité tels que la motivation intrinsèque (Amabile, 1998), l’ouverture à l’expérimentation et l’autonomie se retrouvent dans la plupart de ces études psychologiques (Kozbelt et al, 2010), d’autres travaux vont beaucoup loin dans leur description de l’individu créatif. Ainsi, l’émergence de créativité individuelle est par moment attribuée à des déclencheurs pour le moins surprenants. Pour Bilton (2002:58) par exemple, la

créativité «has been ascribed to various internal drives, including childhood trauma or physical or mental illness».

Est-ce donc dire qu'un individu doit absolument posséder ces traits pour être qualifié de créatif? Les écrits sur cette question prônent un discours tout en nuance et que l'on ne pourrait accuser d'élitiste. En fait, il appert que la créativité n'est pas la chasse gardée de quelques créateurs, puisque les employés qui s'appliquent quotidiennement à repenser les processus de travail font aussi preuve d'une grande liberté d'esprit. En fait, le concept de l'individu créatif – le génie dans sa baignoire – est souvent surfait et traîne une foule de mythes persistants (Bilton, 2002). Pour la plupart, ces mythes s'apparentent davantage à un fantasme qu'à la réalité sur le terrain. La créativité n'est plus l'affaire d'une élite restreinte, mais constitue aujourd'hui une richesse qui s'étend à tous les niveaux et secteurs de l'organisation (Kaufman et Sternberg, 2010). D'ailleurs, IBM (2006) rapporte que les idées nouvelles proviennent désormais majoritairement de ses employés (à la hauteur de 41 % de toutes les idées reçues). Certaines entreprises découvrent même que les idées venant du bas de l'organisation connaissent souvent plus de succès que celles qui émanent de la direction (Amabile 2008).

Les travaux de Simonton (2007) approfondissent la dimension individuelle et ajoutent au modèle des quatre «p» deux autres composantes supplémentaires, soit la persuasion et le potentiel. Dans un premier temps, la persuasion s'intéresse principalement aux méthodes employées par les individus créatifs pour changer les perceptions dans leur entourage par rapport à l'idée qu'ils défendent. Sous cet angle social et systémique, étudier la capacité de persuasion des créatifs revient à se pencher sur tout le travail de «séduction» déployé pour convaincre les autres de la valeur et du caractère distinctif de ses idées (Bakker, 2006). Élément important pour les fins de ce mémoire, cette dimension met en relief le fait que l'individu créatif occupe différents rôles dans un même processus de création en organisation. Selon Bakker (2006), l'individu doit à la fois être créatif et politique, c'est-à-dire être en mesure de générer un travail de création, mais également de sécuriser l'appui de leur

entourage. C'est donc dire qu'être à l'origine de l'idée ne suffit plus; le créatif doit en plus réussir à la «vendre» auprès de ses proches, ses pairs et ses supérieurs afin d'en assurer la concrétisation. À différent moment du processus, le créatif est donc appelé à puiser dans son répertoire relationnel, à tous les niveaux de son capital social et exercer leur pouvoir d'influence à l'intérieur de l'organisation. Une telle démarche s'apparente quelque peu à la manière d'un lobbyiste à la seule différence que l'agenda du créatif se limite à la paternité de ses idées. Du côté du potentiel, Simonton (2007) soutient que l'étude d'un individu créatif ne se limite pas à la simple observation de ses performances actuelles, mais doit également porter sur les aptitudes innées qui le caractérisent et qui laissent entrevoir un monde de possibilités. Ce dernier point est plus contentieux : est-ce que l'un naît créatif ou le devient en cours de route? La question reste entière et divise; répondre par l'affirmative revient à avaliser l'existence d'un important discriminant (Simonton, 2007). En somme, la littérature scientifique, fortement teintée par une contribution significative de la psychologie, présente un être créatif complexe qui intègre une foule de tensions en apparence contradictoires et paradoxales (Csikszentmihalyi, 1996). Ces tensions sont résumées dans le tableau à la page suivante.

Tableau 1. Dix caractéristiques des individus créatifs

10 caractéristiques des individus créatifs (adapté de Csikszentmihalyi, 1996)
Les créatifs ont énormément d'énergie physique, mais restent souvent tranquilles, au repos.
Les créatifs sont souvent intelligents et complètement naïfs.
Les créatifs combinent fantaisie et discipline, ou responsabilité et irresponsabilité.
Les créatifs passent alternativement de l'imagination et du fantasme à un sens pratique de la réalité.
Les créatifs sont capables de passer de l'introversion à l'extroversion.
Les créatifs sont humbles et fiers en même temps.
Les créatifs échappent aux normes sociales et autres stéréotypes.
Les créatifs sont rebelles et indépendants, mais obéissent aux règles de leur domaine culturel.
Les créatifs sont à la fois passionnés et objectifs face à leur travail.
Les créatifs vivent de grandes souffrances et de grandes joies.

À la lumière de ce tableau, il importe de se demander si les créatifs sont des employés difficiles. Leur nature paradoxale, combinée à des humeurs changeantes et des réactions divergentes face aux cadres imposés par l'organisation semblent du moins pointer dans cette direction. Selon Drolet et Douville (2004), l'employé difficile peine à collaborer au travail, conteste ses supérieurs, se sent peu engagé dans la mission de l'organisation et présente des comportements qui ne correspondent pas aux règlements de l'organisation. Entre ce concept de pensée «divergente» propre au créatif (Weisberg, 1986) et le caractère «déviant» (Drolet et Douville, 2004) de certains employés problématiques, la ligne peut paraître mince. Plus encore, lorsque plusieurs travaux évoquent la nature égocentrique des créatifs (Powell, 2007) et ses conséquences sur le processus de création et le climat de travail, cette comparaison s'en trouve renforcée. Les implications liées à ce type d'employé sont nombreuses pour l'organisation : supervision, communication, évaluation et rétroaction doivent être renforcées, claires, fréquentes, justes et bien comprises pour éviter les dérapages non désirables (Drolet et Douville, 2004).

1.1.4 Lieu

La quatrième et dernière dimension s'intéresse finalement à l'espace dans lequel la créativité se révèle. Puisque la créativité le résultat de pressions externes sur l'individu et des interactions entre ce dernier et son environnement (Kozbelt et al, 2010), les politiques, le climat, le contexte et la culture de l'organisation constituent autant de pré-requis pour en favoriser son émergence. Lorsque la firme valorise cette posture et devient un «large système créatif» (Bilton, 2002 : 58), il devient alors plus facile pour les individus, naturellement enclins ou non, d'y adopter une pensée créative. Plus que le simple aménagement physique, lequel influence lui aussi la créativité, le lieu est défini par l'ensemble des interactions formelles et informelles qui y prennent place. Il peut s'agir d'une part des relations avec les collègues, mais aussi des initiatives déployées par la direction de l'organisation. Selon Amabile et al. (1996), les créatifs sont à leur mieux lorsqu'ils sont intéressés, s'amuse et retirent une satisfaction dans le défi inhérent à la tâche exigée. De plus, la communication, plus particulièrement la fréquence, la facilitation et la qualité des échanges, ainsi que l'importance de faire circuler les connaissances dans l'organisation retient aussi l'attention du milieu scientifique en raison de son impact sur la créativité (Harrigan et Dalmia, 1991; Gibson et Shalley, 2004). Du nombre, les travaux de Nonaka, Toyama et Konnu (2000) soulignent l'importance de ces espaces («ba»), physiques ou virtuels, où les employés peuvent échanger et partager dans un contexte commun. De telles plateformes, où se rencontrent – et se confrontent- les idées, sont nécessaires à l'abrasion créative. Elles sont, en somme, le point de rencontre entre le chaos et l'ordre, le tacite et l'explicite, l'action et la réflexion, l'émotion et la logique d'où émergent de nouvelles connaissances (Nonaka et al. 2000).

Tel que mentionné, ce quatrième facteur ne se limite guère à l'aménagement physique de l'organisation; il s'intéresse également aux conditions de travail et au contexte de création. Dans cet ordre idée, Smith et Rupp (2003) soutiennent que l'organisation maximise son potentiel créatif lorsqu'elle met en place un mélange de sécurité d'emploi, de compensation élevée, de formation continue et d'autonomie.

Ce dernier point semble être un élément central, alors qu'Ehin (2008) parle aussi de laisser les travailleurs s'organiser eux-mêmes, allant même jusqu'à proposer l'abdication du contrôle hiérarchique au profit d'une participation accrue des employés (idée aussi reprise dans Amabile et al, 1996). Toujours selon cette idée, Oldham et Cummings (1996) parviennent à démontrer que les employés exposés à des tâches complexes, soumis à peu de supervision et bénéficiant d'un support inébranlable de l'organisation performant mieux, et ce, indépendamment de leurs caractéristiques personnelles. Cependant, l'importance de l'autonomie ne veut pas pour autant dire la fin des mécanismes de contrôle classiques dans un contexte de création. Il faut, après tout, harnacher ce «chaos» créatif, l'orienter quelque peu, et limiter les recherches non-sollicitées, tout en garantissant un support inconditionnel pour les bons comme pour les mauvais coups.

En somme, les ramifications de la créativité dans l'organisation s'étendent bien au-delà de l'artefact final. Elle se manifeste également dans le processus de création, dans le profil des employés et dans le contexte organisationnel. Cette montée des activités créatives s'inscrit aussi dans une tendance plus large; un important bouleversement économique présenté dans la section suivante.

1.1.5 L'économie créative

En réponse au déclin apparent des activités agricoles, puis des activités industrielles, plusieurs auteurs commencent dès les 1990 à évoquer l'avènement d'une nouvelle économie (Dibiaggio, 2010). Howkins (2001) est l'un des premiers à avoir étudié cette transition, estimant la taille de l'économie créative à plus de 2 trillions de dollars au tournant du 21^e siècle. Rapidement, son profil se précise : axée sur les services, basée sur le capital humain et fondée sur le savoir. Dès lors, les études se multiplient s'intéressent de façon marquée à ces nouvelles sources de création de richesse. Les travaux qui succèdent depuis ne peuvent que constater la manière sans précédent avec laquelle les idées génèrent des profits (Fonseca & Kageyama, 2009). C'est aussi un changement historique majeur dans la façon ou les activités économiques et la créativité, pourtant deux concepts présents depuis la nuit des

temps, interagissent. Ce nouveau paradigme, multidisciplinaire et transversal, intègre désormais les dimensions économiques, sociales, culturelles, technologiques et environnementales de l'économie mondiale. Si l'avènement de l'économie de l'information, puis celle de la connaissance, laissaient poindre une forte corrélation, jamais ces deux phénomènes ne s'étaient alimentés mutuellement dans une telle intensité. La question ne fait plus aucun doute : le monde a bel et bien changé.

S'il veut être considéré, un tel changement doit nécessairement s'accompagner d'indicateurs probants. Sans l'ombre d'un doute, les chiffres qui accompagnent le courant créatif actuel ont de quoi convaincre même les plus réfractaires. À ce titre, l'UNCTAD (Nations Unies) annonçait en 2008 que la croissance des industries créatives était, depuis le début des années 90, deux fois plus élevée que celle du secteur des services et quatre fois plus élevée que celle des industries manufacturières. Alors que l'économie mondiale subissait une baisse de 12 % de ses activités commerciales lors de la plus récente crise financière, l'économie créative poursuivait son ascension avec une croissance de 14 % durant la même période (UNCTAD, 2010). Sans surprise, les entreprises ne sont pas insensibles à ces changements et adaptent leurs décisions en conséquence. D'un part, elles se tournent aujourd'hui vers la diversité, l'adaptabilité et l'inclusivité comme nouveau vecteur de création de richesse. Parmi les éléments qui nourrissent la réflexion de ces décideurs, Phelps (2006) dénote le retour attendu sur les investissements dans la conception, le développement et le marketing d'innovations dans l'économie globale est aujourd'hui avantageusement comparable au retour sur les investissements dans les autres capitaux d'affaires. En somme, ces différents indicateurs confirment que les activités créatives «have been one of the most dynamic sectors of the world economy throughout this decade» (UNCTAD, 2010:22).

1.1.6 Les industries créatives

À quoi donc ressemblent les organisations de cette nouvelle économie? D'abord, elles sont constituées de «nœuds de contrats», un enchevêtrement de contrats implicites entre individus investis d'une mission commune (Cohendet et Gaffard, 2010). C'est donc dire que «l'entreprise n'a pas d'existence propre» (2010 : 62): elle n'existe que tant et aussi longtemps que ces accords implicites conviennent et tiennent entre les différents acteurs qui la composent. De façon similaire, elle peut également être perçue comme la manifestation explicite de l'agrégation d'une ou de plusieurs communautés de connaissances; ces groupes naturellement informels, engagés de façon volontaire le temps d'un projet commun (Cohendet et Gaffard, 2010). Puisque ces organisations opèrent pour la plupart en marge des principes classiques de gouvernances, elles présentent généralement une structure hiérarchique plus aplaniée, où la réputation de chaque individu et les conventions sociales dominent les formes de contrôle traditionnelles (ibid).

Du lot, les industries comme l'architecture, le design, la publicité, la mode, les arts, le divertissement et le multimédia se démarquent par la nature particulièrement créative de leur raison d'être. Sans surprise, ces mêmes industries se montrent souvent plus préoccupées par l'émancipation et la réalisation de leur potentiel créatif que par l'accroissement de leur productivité ou encore le raffinement de leurs outils technologiques. Le concept résultant, celui d'industrie créative, a d'abord été employé en Australie en 1994, puis au Royaume-Uni en 1997, principalement dans l'objectif de mieux repositionner leurs économies dans le nouveau contexte global (UNCTAD, 2010). Selon l'UNCTAD (2010:36), les industries créatives sont définies par une combinaison unique de «creativity, skill and talent, with potential for wealth and job creation through the exploitation of their intellectual property». Les travaux qui s'intéressent aux industries créatives ne s'entendent pas sur une typologie des secteurs d'activités qui s'y rattachent. Généralement, les mêmes 10 à 15 types d'activités économiques s'y retrouvent, avec certaines variations çà et là. Ainsi, le modèle UK DCMS (2001) dénote l'existence de 13 industries créatives, alors que les définitions proposées par Howkins (2001), puis par l'UNCTAD (2010)

en relèvent respectivement 15 et 9. En somme, quelques-unes de ces différentes typologies sont résumées dans le tableau ci-après.

Tableau 2. Typologies des industries créatives

UK DCMS (2001)	Howkins (2001)	UNCTAD (2010)
Publicité	Publicité	Arts visuels
Architecture	Architecture	Sites culturels
Design	Design	Expressions culturelles traditionnelles
Artisanat	Artisanat	Arts de la scène
Arts et antiquités	Art	Audiovisuel
Mode	Mode	Nouveaux médias
Film et vidéo	Film et vidéo	Services créatifs
Musique	Musique	Design
Arts de la scène	Arts de la scène	Publication et médias imprimés
Publication	Publication	
Logiciels	Logiciels	
Télévision et Radio	Télévision et Radio	
Jeux vidéo	Jeux vidéo	
	Jouets	
	R&D	

À la lecture de ces typologies, il est possible de constater que les industries créatives regroupent aujourd'hui ce que l'on a longtemps classifié comme étant les entreprises des secteurs culturels et artistiques, en plus de nouveaux créneaux technologiques. C'est en partie de là qu'émerge le manque de consensus relevé au paragraphe précédent; de cette certaine indistinction entre les activités créatives et culturelles. S'ils sont parfois employés de façon interchangeable, ces termes demeurent «a matter of considerable inconsistency and disagreement in the academic literature» (UNCTAD, 2010 :34). En somme, puisque les barrières entre ces différents secteurs économiques sont souvent floues et poreuses aux influences extérieures, la variance dans ces définitions confirme la force des liens interdisciplinaires qui caractérisent la nouvelle économie. Aux fins de la revue de littérature, il importe de retenir qu'il

n'existe pas forcément de bonne ou de mauvaise définition du concept d'industrie créative (UNCTAD, 2010). En fait, le débat actuel porte davantage sur la forme que sur le fond. Malgré tout, un seul constat important demeure : ces industries déterminent de plus en plus la croissance économique mondiale.

1.1.7 Les travailleurs de la connaissance

Qui dit changement de paradigme économique dit nécessairement transformation de la main-d'œuvre. Sans surprise, les (r)évolutions présentées dans la section précédente façonnent tout autant, sinon davantage, le portrait des organisations au 21^e siècle. Et pour cause, le déclin observé des activités agricoles et manufacturières donne lieu à la montée en force d'une nouvelle catégorie d'employés : les travailleurs de la connaissance. Ces salariés se trouvent désormais à la base même de l'avantage stratégique et de la compétitivité des organisations (Ferrary, 2010). Plus encore, Drucker (1999 :79) souligne que si l'apport le plus significatif du management au 20^e siècle «was the fifty-fold increase in the productivity of the *manual worker* in manufacturing, the most important contribution management needs to make in the 21th century is similarly to increase the productivity of *knowledge work* and *knowledge workers*». Le changement de paradigme qui s'en suit en est un d'importance pour les organisations: l'économie d'aujourd'hui repose sur l'intensité créative du travailleur de la connaissance et non plus l'efficacité productive du travailleur manuel. L'introduction de cette variabilité dans l'organisation rend obsolètes les modèles de gestion – *a la Taylor*- ayant pour prémisses la répliquabilité d'une prestation (Lapra, 2006). Pour plusieurs d'entre elles, il devient dès lors difficile d'intégrer l'ensemble des activités créatrices à sa structure et ses systèmes (Dibiaggio, 2010). En fait, la nature même de ce nouveau type de travail et du flot de connaissances qui en découlent – tacites, imprécises, diffuses- ne permet pas une classification à la hauteur souhaitée par les organisations. Plus encore, l'évaluation de cette frange émergente de travailleurs, de plus en plus qualifiés, ne peut plus être réduite à la simple évaluation du poste. Bien loin de l'ère du fordisme, il s'effectue maintenant dans les organisations un travail

éminemment plus complexe, moins prévisible et qui requiert une attention particulière sur l'individu (Lapra, 2006).

Une fois ce changement reconnu, il importe d'approfondir davantage ce concept émergent de travailleur de la connaissance. D'un point de vue théorique tout de fois, définir une représentation unique de ces travailleurs est plus facile à dire qu'à faire. Pour certains, la définition d'un travailleur de la connaissance se limite à l'impossibilité de voir/compter les mouvements des mains et des pieds de l'employé (Ehin, 2008), brisant ainsi avec l'ère manufacturière et le règne du tout puissant temps et mouvement. Bien que simpliste, cette définition permet de soulever les difficultés liées à l'évaluation d'un travail intangible (Harrigan et Dalmia, 1991). Dans un effort de précision, Drucker (1993) ajoute qu'il s'agit de travailleurs non manuels qui appliquent des connaissances sur des connaissances. Selon l'auteur, ce sont ces mêmes travailleurs pour qui la connaissance a remplacé le capital et la main-d'œuvre comme facteur de production principal. En somme, la définition à retenir est peut-être celle de Smith et Rupp (2004) qui évoquent la montée d'une nouvelle classe de travailleurs payés pour regrouper, développer, raffiner et appliquer de l'information afin de créer de la richesse pour l'organisation. S'ils reçoivent des appellations parfois élitistes, notamment «gold-collar workers» (Gummeson, 2000 :7), ces travailleurs ne sont pas nécessairement plus intelligents que d'autres; ils s'efforcent simplement de créer de la valeur économique de façon créative (Florida, 2002).

Et ces travailleurs, combien sont-ils? L'une des classifications les plus citées est celle de Richard Florida (2002), selon qui les travailleurs de la connaissance – ici appelés «creative class» - forment une masse critique de plus de 40 millions de personnes aux États-Unis seulement. Selon cet auteur, leur travail quotidien consiste à résoudre des problèmes existants (idée reprise par Harrigan et Dalmia 1991) ou encore à créer de nouvelles connaissances. Ainsi, si la définition de Florida englobe sans surprise les artistes et créateurs, elle regroupe également les chercheurs, financiers, avocats et autres professionnels de type «col-blanc». Le portrait dressé ici

est tellement vaste et bigarré qu'il prête flan à la critique de plusieurs chercheurs académiques (UNCTAD, 2008). À ce titre, l'OCDE recensait plus modestement 3 250 000 travailleurs de la connaissance aux États-Unis, puis 5 500 000 quatre ans plus tard (UNCTAD, 2010). Afin de préciser davantage le présent concept, Gummesson² souligne qu'ils évoluent dans des organisations où «a significant portion of its activities consists of problem solving and nonstandardized production, but routine handicraft is also necessary» (2000 : 146).

1.1.8 Enjeux de gestion liés à la créativité

À ce stade-ci de la revue de littérature, les travaux recensés auront permis de mieux comprendre les différentes dimensions de la créativité, de qualifier l'avènement annoncé de l'économie créative, d'en déterminer ses principales industries et de définir les nouveaux travailleurs qui y créent de la richesse quotidiennement. De ces éléments se dégage également une foule de nouveaux enjeux de gestion – tant individuels que collectifs - pour les organisations, autant de problématiques qu'il importe d'aborder ici.

Tel que mentionné plus tôt, les créatifs - ou travailleurs de la connaissance - sont souvent de grands talents aux caractéristiques personnelles très prononcées. Il n'est donc pas surprenant qu'il soit par moment difficile d'arriver à les faire travailler ensemble (Moneta et al. 2009; Catmull, 2008). Les enjeux de gestion ne s'arrêtent pas là ; ils ne se limitent guère au simple maintien des bonnes relations interpersonnelles, mais touchent à tous les aspects du fonctionnement des opérations quotidiennes de l'organisation. Pour certaines d'entre-elles, ces enjeux portent notamment sur la succession de la créativité, le recrutement (Brown 2007, Amabile 2008). Pour d'autres, assurer la motivation de ces travailleurs est un –sinon le- défi de taille, puisqu'il appert que ceux-ci ne répondent pas aux mêmes incitatifs que le reste de la main- d'œuvre. Cette idée est aussi reprise par Smith et Rupp (2002) qui avancent que la recette idéale de monétaire versus non monétaire pour les motiver

² En notre qualité de chercheur académique, ou consultant en gestion, Gummesson (2000) avance que nous sommes également des travailleurs de la connaissance.

restent, au grand désespoir des organisations, encore inconnue à ce jour. Fait à noter, les enjeux recensés dans les articles scientifiques sont sensiblement les mêmes que dans la littérature d'affaire et professionnelle, soit : attraction et rétention, recrutement, formation, développement professionnel, motivation, satisfaction, loyauté, performance, rémunération et applicabilité du produit (Smith, Rupp, 2004). Finalement, l'adaptation et l'amélioration des différentes aptitudes du gestionnaire de création demeurent une importante préoccupation pour les organisations (IBM, 2010). En effet, il appert que de la nouvelle économie requiert des leaders capables de remettre en cause les processus établis, de repérer les opportunités jusque-là laissées pour compte, d'explorer de nouveaux marchés et de mieux mobiliser le potentiel créatif de ses employés. Plus que jamais, ces gestionnaires doivent réfléchir sur les façons d'encourager l'adoption de pensées divergentes et de récompenser adéquatement les idées novatrices (IBM, 2010, Amabile 2008).

Pour Amabile (2008), les organisations qui aspirent à être créatives aujourd'hui se doivent également de vivre des échecs tôt et souvent pour y parvenir. Il leur faut donc nécessairement revoir les critères et pratiques managériales qui encadrent ces démarches; revisiter les façons de faire développées pour un contexte plus prévisible et qui s'appuient sur des paradigmes révolus. Les travaux de Hamel (2009), selon qui les organisations doivent se débarrasser de ces mauvais plis contraires à la créativité, sont parmi les plus tranchants sur la question. En fait, ce dernier soutient que les nouvelles pratiques de gestion doivent aujourd'hui répondre à la question suivante : «How in a creative economy where entrepreneurial genius is the secret to success do you inspire employees to bring the gifts of initiative, imagination, and passion to work every day?» (2009 :2). Au premier rang de changements, l'importance de la tolérance à l'échec et la promotion de l'expérimentation apparaît comme un élément central à l'émancipation de la créativité. En effet, il appert que les organisations doivent tempérer leur aversion naturelle pour le risque, ne serait-ce qu'en raison qu'une œuvre créative est ultimement l'aboutissement d'une série de prise de risque (Bilton, 2002). Plus encore, certains des meilleurs concepts peuvent émerger des plus cuisants échecs; mais encore faut-il s'être y risqué.

Comme démontré plus tôt, le travail de création est une démarche imprévisible, qui progresse à tâton dans des sentiers encore inexplorés. Cette idée de réinventer le management est poussée encore un peu plus loin par Barrett (1998), pour qui les organisations doivent s'inspirer des groupes de Jazz (respect, autonomie, improvisation) afin de permettre la libre et pleine expression du potentiel créatif de leurs employés. Gurteen (1998) reprend aussi l'idée que la créativité s'épanouit davantage dans un environnement ludique et décontracté. Cependant, la créativité peine par moment à se plier aux impératifs commerciaux de l'organisation. L'imposition d'une problématique par le client, l'échéancier de travail serré et le cadre budgétaire souvent inflexible : autant d'éléments essentiels pour le gestionnaire, mais antinomiques au travail de création (Parker, 2003). Il faut, selon Gurteen (1998), se garder d'imposer ces contraintes économiques trop tôt sur les réflexions de ses créateurs. Dans le cas contraire, elles deviennent alors un fardeau indu qui risque de dénaturer, voire même étouffer le processus créatif. Mais attention, la littérature ne proscrie pas pour autant l'imposition de règles, loin de là. En fait, elles contribuent dans une certaine mesure à alimenter le processus créatif, ce dernier ajoutant que la «direction of ideas is arguably no less creative or important than their generation» (Bilton, 2002 :62). Dans la recherche de ce délicat équilibre, il revient à l'organisation de «redéfinir la boîte»; les limites et les règles du jeu à l'intérieur desquelles la créativité peut se manifester et s'épanouir (Bilton, 2002). En somme, les mécanismes de contrôle ne sont pas forcément indésirables. Ils doivent cependant se mettre au service de la créativité, sans pour autant s'éclipser totalement. Pour Amabile (2008, traduction), la réponse à cette apparente dualité est simple : l'organisation ne doit pas gérer la créativité, mais bien pour la créativité.

Finalement, un enjeu majeur relève de la difficulté à mesurer les multiples facettes de la créativité et d'en dégager précisément sa valeur pour les organisations. En fait, le défi est si important que plusieurs d'entre elles n'envisagent simplement plus qu'il soit réalisable. Cette perspective est également partagée par Bilton (2002: 52), qui explique que «because the “value” component of creativity is difficult to prove or measure, it is often ignored or postponed». De tous les outils utilisés pour mesurer

la contribution créative, la prochaine section s'intéresse plus particulièrement à l'évaluation de performance; d'abord d'un point de vue global, puis dans le contexte particulier du travail de création. Au final, cette première moitié de la revue de littérature permet de constater que le nombre d'enjeux liés à la gestion de la créativité n'a d'égal que le nombre de travaux qui s'y intéressent. Malgré tout, les défis persistent, les réelles contributions scientifiques demeurent marginales et les résultats sur le terrain se font toujours attendre. Dans ce terrain miné, les organisations doivent par conséquent avancer à l'aveuglette. D'un côté, elles en connaissent tout un pan sur les manières de faciliter l'émergence de la créativité : un climat approprié, des outils adaptés, une tolérance à l'échec, favoriser la communication et l'expérimentation. Malheureusement, force est de constater que «little of this knowledge has infiltrated management systems» (Hamel, 2009:7).

En résumé, la créativité se présente sous différentes formes dans l'organisation et vogue actuellement la vague de fond qu'est l'économie créative. Au cœur même de ces nouvelles, un nouveau type de travailleurs émerge et entraîne du coup d'importants enjeux de gestion. La prochaine moitié de ce chapitre se penche sur l'un de ces enjeux : l'évaluation de performance.

1.2 L'évaluation de performance

La deuxième section de cette revue de littérature porte sur l'autre pan de la présente démarche, soit l'évaluation de performance. En plus d'offrir une définition du processus et de présenter ses fondements importants, les écrits ici recensés permettent d'en apprendre davantage sur le rôle de l'évaluateur, la dimension relationnelle de l'entretien et sur les différents modèles utilisés en organisation. Puis, cette section vise à dégager les tendances actuelles en matière d'évaluation, incarnées par l'avènement de la gestion de la performance. En somme, tout comme la créativité, l'évaluation est un champ d'études très riche où abondent les travaux de toutes sortes. Dans cette foule d'ouvrage, nous espérons pouvoir fournir un éclairage à la fois circonscrit et exhaustif; un ratissage en surface des principaux préceptes de l'évaluation nécessaires à l'élaboration de la problématique de recherche.

1.2.1 Définitions et fondements

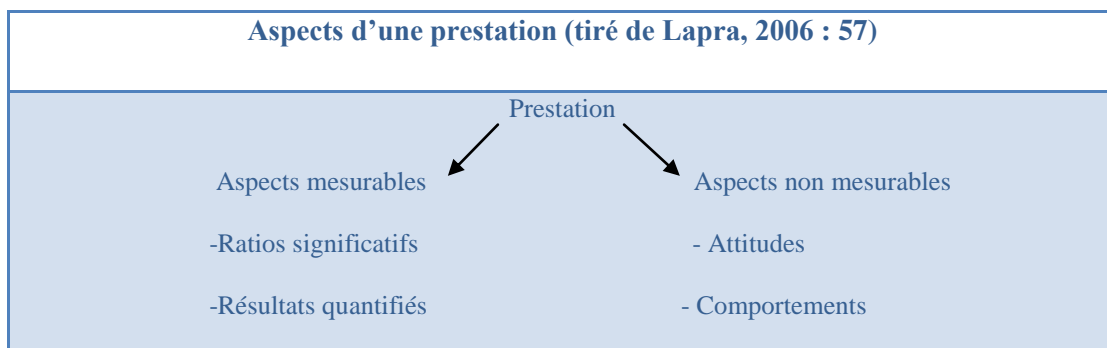
Parmi l'ensemble des processus managériaux de l'organisation, l'évaluation de performance est probablement l'un des plus répandus (Tziner, 1995). Sommairement, elle permet de juger « du rendement, de la performance ou de la productivité de ses employés et des exigences requises par les différents emplois offerts » (Tziner, 1995). De tous les objets potentiellement évaluables dans l'organisation, l'évaluation de performance se veut un regard posé sur les résultats obtenus par un individu, c'est-à-dire son efficacité, son rendement en fonction des attentes inhérentes à son rôle. Cela ne veut dire pour autant que l'évaluation se limite à la seule constatation des résultats, puisqu'il s'agit là d'une occasion pour l'organisation de juger des compétences de l'individu, de son potentiel, de ses relations avec les autres et de ses comportements (Millet et al. 2010). Cette activité de gestion, généralement réalisée une fois l'an, doit idéalement pouvoir s'appuyer sur un fondement théorique pour être efficace (DeNisi et al, 1984). Aux fins de cette revue et le reste du présent mémoire, la définition retenue est celle de Barrette et Bérard (2001; 12), qui écrivent que l'évaluation de performance est essentiellement:

«un processus qui vise à mesurer et à juger les résultats (quantitatifs et qualitatifs), et parfois les comportements passés, en vue de prendre des décisions administratives et d'influencer le rendement futur ».

Dans cette définition, plusieurs éléments sont à souligner. D'abord, que l'évaluation opère selon une approche soit quantitative ou qualitative, voire même selon une combinaison de ces deux lentilles. Puis, qu'elle s'intéresse aux résultats, mais aussi aux comportements plus en amont. Poser un regard sur le résultat, c'est observer le produit final et ce, indépendamment des efforts déployés pour y arriver. S'intéresser aux comportements, c'est avant tout constater les manières d'agir démontrées tout au long du processus (Millet et al.2010). Les observations portent donc à la fois sur des aspects mesurables et non mesurables. Cette définition permet également de saisir la double nature du processus : à la fois administrative et axée sur le développement de l'individu. Il s'agit là d'éléments importants, d'assises théoriques qui seront reprises

et discutées fréquemment dans les chapitres suivants. Finalement, l'autre définition qui s'impose d'emblée est celle de la performance même; l'objet de l'évaluation. Selon Morin et Aubé (2007), la performance est la résultante de la rencontre des aptitudes et des habiletés de l'employés, de ses décisions (de faire un effort, du niveau d'effort, de persister), facteurs auxquels se greffent les objectifs demandés, le contexte technologique et la culture de l'organisation. C'est, autrement dit, la conséquence de l'action (ibid). Dès lors, la mesure de la performance n'est qu'un constat posé sur l'écart entre les objectifs et les résultats obtenus (ibid).

Figure 2. Aspects d'une prestation



Lorsqu'elle n'est pas réduite au simple fait de compléter une série de formulaires, l'évaluation de performance est un atout de taille pour l'organisation (Edenborough, 2005). Le processus influence notamment la politique salariale, le développement individuel et collectif, en plus de faciliter l'identification des forces et faiblesses chez l'employé. Bradurn (2003) souligne également ces contributions, en ajoutant que l'évaluation permet ultimement de corriger les problèmes de performance chez certains individus, en plus de faciliter la prise de décision de l'organisation quant à une possible augmentation de salaire, une promotion, un besoin de formation ou le développement professionnel d'un employé (Cleveland et Al. 1989) Elle facilite en outre l'instauration de politiques de gestion de carrière et de relève au sein de l'organisation (Doucet et Douville, 2004), évitant ainsi de puiser dans ses propres ressources plutôt que de se tourner vers l'extérieur pour combler une ouverture. Dans tous les cas, l'alignement des objectifs de l'évaluation est un élément

déterminant : elle doit aussi convenir «aux buts de l'évaluation, à l'organisation et aux évalués» (Tziner, 1995 :72). Quelques autres avantages associés à l'évaluation de performance sont résumés dans le tableau 3 présenté à la page suivante.

Cependant, si elle permet de protéger une organisation qui s'apprête à procéder à une action potentiellement litigieuse (ex. le licenciement d'un employé), une évaluation bâclée peut également devenir hasardeuse, affectant du coup l'atteinte des résultats, le climat de travail et l'image publique de l'organisation (Tremblay, 2003). Plus encore, une évaluation inadéquate entraîne généralement des écarts entre les perceptions de l'employé et son gestionnaire, mais aussi un lot de conséquences fâcheuses sur la motivation de l'employé et sur son développement professionnel – éléments qui influencent directement les résultats de l'organisation à court et long terme (Drolet et Douville, 2004). Dans ce contexte précaire, nombreuses sont les organisations à échouer dans le déploiement de leur processus d'évaluation. Au-delà des conséquences financières liées à la mise au rancart de ces programmes, de tels échecs nourrissent également le cynisme et scepticisme chez les différents acteurs de l'organisation (Lapra, 2006). Il sera nécessairement plus difficile de relancer le processus par la suite, tous ayant en tête le sort réservé à la dernière démarche. Pour Lapra (2006), ces insuccès sont imputables à six facteurs : l'inertie et la réticence des cadres évaluateurs, l'absence de supports fonctionnels, la sous-exploitation du contenu résultant, l'incongruité des autres décisions RH par rapport aux résultats de l'évaluation, l'absence de conséquences pour ceux qui cessent de la faire, et finalement, les relances qui ne tiennent pas compte des causes de l'échec précédent.

En outre, l'évaluation de performance est, à l'image de la créativité, un processus qui repose à la base sur la démarche parfois imperceptible de l'individu en charge. Ainsi, le parcours qui mène à la livraison de l'entretien d'évaluation peut être divisé en six étapes distinctes (DeNisi et al, 1984). Dans un premier temps, l'évaluateur procède à l'observation du comportement de l'employé durant une période donnée, puis se forme une représentation cognitive de ces constats. Ces représentations mémorisées, l'évaluateur est à même d'y retourner le moment de l'évaluation venu.

Il peut ensuite reconsidérer et intégrer ces observations avec d'autres éléments d'informations disponibles. Finalement, l'évaluateur produit une évaluation formelle en utilisant les outils et grilles formels de l'organisation.

Tableau 3. Les avantages d'un système d'évaluation de performance

Les avantages d'un système d'évaluation de performance (tiré de Tremblay, 2003)		
Pour l'entreprise	Pour le responsable	Pour le collaborateur
<ul style="list-style-type: none"> • Connaître le rendement de chacun des membres du personnel et optimiser la gestion du potentiel humain de l'entreprise; • Prendre des décisions éclairées sur les politiques à instaurer ou à modifier; • Décider des programmes de formations; • Améliorer la communication entre les niveaux hiérarchiques; • Établir des budgets basés sur la productivité; • Favoriser un climat de travail sain grâce à une définition claire du rôle et de la contribution de chacun; • Être plus concurrentiel sur le marché. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mieux connaître chacun de ses collaborateurs, sa productivité, ses idées, ses aspirations; • Définir ses attentes de productivité et trouver des moyens d'améliorer la performance • Tenir compte des capacités de chacun et équilibrer les potentiels et capacités de chacun en fonction des besoins de l'unité; • Clarifier les malentendus; • Corriger les comportements déviants et limiter les erreurs; • Prendre des décisions éclairées à l'égard des membres du personnel • Répondre aux objectifs de production de son unité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir ce qu'on attend de lui; • Obtenir de l'aide pour atteindre ses objectifs; • Connaître ses besoins de formation et de développement; • Gravir les échelons salariaux et acquérir d'autres avantages monétaires, lorsqu'ils sont disponibles; • Exprimer ses besoins, discuter de ses difficultés de productivité et des moyens de l'améliorer; • Envisager son cheminement de carrière au sein de l'entreprise; • Avoir le sentiment d'appartenir à un groupe; d'une équipe.

La dernière définition de cette section vise à expliciter les conditions et considérations essentielles pour que l'évaluation de performance soit, pour ainsi dire, performante! D'abord, si une bonne communication tout au long de l'année entre l'évaluateur et l'évalué est un pré requis à l'entretien (Lapra, 2006), Tziner

(1995) offre également une liste d'éléments à retenir pour élaborer et mener une bonne évaluation de performance. Ces facteurs de succès se déclinent ainsi :

- Une évaluation perçue comme étant juste et équitable contribue à la collaboration et à l'acceptation des résultats.
- Une évaluation ancrée dans des mesures *behaviorales* peut permettre d'éviter les biais et la subjectivité.
- Le modèle d'évaluation du rendement des employés peut généralement être adapté et utilisé pour évaluer les gestionnaires.
- L'évaluation de la part du client, lorsque conçu pour des fins d'évaluation et non de marketing, peut s'avérer très utile. Il faut cependant pouvoir s'assurer que le client évalue le rendement de l'employé, et non pas le produit ou le service.
- La façon de mener une évaluation devrait être l'objet d'une formation.
- La continuité de l'évaluation et des mesures est importante pour permettre aux gestionnaires de suivre les progrès d'année en année.

Dans tous les cas, l'évaluation de performance demeure un processus relativement impopulaire dans les organisations; en fait, personne ne semble particulièrement apprécier ces entretiens (Jackman & Strober, 2005). Tant chez l'évaluateur que chez l'évalué, la mise en place de ce processus «soulève rarement l'enthousiasme» (Lapra, 2006 :11). Située quelque part entre les pratiques de contrôle et d'incitation (Ferrary, 2010), l'évaluation semble donc intimider les gestionnaires autant qu'il profite à l'employé et à l'organisation. D'un côté, l'employé redoute un déferlement de réprimandes et de l'autre, le gestionnaire anticipe une guerre ouverte à la première critique (Jackman & Stober, 2005). D'où provient donc cette résistance? Pour l'évalué, il s'agit principalement d'une «logique de l'honneur ou ne pas avoir de comptes à rendre»; cette idée que l'employé remplit les attentes non par parce qu'on lui demande, mais bien parce qu'il s'estime dans l'obligation de le faire (Lapra, 2006 : 26). Cette perspective plutôt autonomiste, autorégulée et exempte de contrôle rejoint et renforce l'idée de Cohendet et Gaffard (2010), selon laquelle les

organisations sont aujourd'hui des communautés sociales d'actions volontairement structurées. En outre, l'évalué est également sensible aux aléas du processus, aux conséquences négatives –tant sur son développement personnel que professionnel- d'une appréciation erronée, subjective et inéquitable (Millet et al, 2010). Du côté de l'évaluateur, la charge de travail requise est généralement –à tort ou à raison - l'aspect le plus souvent décrié. Les récriminations de l'évaluateur peuvent également provenir du fait qu'ils ne sentent pas que leur avis ne sera pas pris en compte de toute façon, mais aussi de la crainte de créer des remous et des conflits au sein de son équipe de travail (Lapra, 2006). Finalement, l'institution de processus formels d'évaluation peut être perçue comme une forme de contrôle par le gestionnaire; lequel doit maintenant rendre des comptes sur ses pratiques managériales (Lapra, 2006). Sans surprise, l'idée de devoir se soumettre à ces «appraisal of appraisers» (Levinson, 2005) n'est pas toujours bien reçue par les gestionnaires.

Malgré tout, force est de constater que ces réprobations et la résistance de ces acteurs ne réussissent pas pour autant à ralentir le regain d'intérêt marqué pour l'évaluation. Dans une étude du Conference Board (2004), 84% des organisations sondées prévoyaient augmenter leur utilisation de telles mesures pour atteindre leurs priorités stratégiques au cours des années à venir. D'ailleurs, si l'évaluation de performance a longtemps paru vivre sur du temps emprunté – minée par 20 ans de mort annoncée-, le courant actuel constitue un renouveau indéniable. Pour 92% des organisations, l'instauration de meilleures évaluations trône désormais au sommet de leurs préoccupations sur leurs différents outils de gestion des ressources humaines (Lapra, 2006). Ce regain d'intérêt pour le processus, tout comme le caractère récurrent des doléances à son endroit, est jusqu'à un certain point prévisible. Après tout, existe-t-il vraiment une alternative viable à ce processus? (Edenborough, 2005).

Avant de plonger davantage dans l'étude de cette pratique, il importe de résumer ces différents éléments et de répondre à une question clé, tant pour les besoins de la présente recherche que pour les organisations en général : pourquoi évaluer? À première vue, il est possible de dégager trois grands axes : garantir la qualité,

reconnaître les personnes et les développer (Millet et al.2010). Ces raisons, multiples et complémentaires, peuvent être raffinées davantage, notamment sous sept dimensions (Millet et al. 2010) : 1) la raison économique, la plus évidente, souvent le premier et parfois le seul incitatif; 2) la raison sociologique, pour orienter des changements ou valeurs; 3) la raison légale et contractuelle, puisque recommandée ou exigée par la loi; 4) la raison culturelle, soit l'évaluation devenue coutume ou habitude dans l'organisation; 5) la raison stratégique, poser un diagnostic pour savoir où commencer ; 6) la raison méthodologique, une occasion d'analyser une situation par le biais d'un cadre rigoureux; et 7) la raison pédagogique, l'évaluation comme opportunité d'apprentissage individuel et collectif. Ironiquement, le processus se termine généralement par la production de documents officiels, lesquels seront tout simplement classés et ce, même s'ils ne demandent qu'à être exploités (ibid). En fait, si dans un monde idéal l'évaluation de performance est intégrée avec les autres processus de gestion, il se trouve qu'en pratique, les recoupements se font plutôt rares (Edenborough, 2005).

1.2.2 Le rôle du gestionnaire

Qui conduit l'évaluation de performance? Cette question peut sembler anodine; après tout, il est entendu que ces entretiens impliquent traditionnellement le gestionnaire immédiat. Cependant, l'évaluation peut également provenir d'un gestionnaire deux niveaux supérieurs (ou $n+2$), de pairs, de subordonnés, de l'évalué même et de sources externes (Tziner, 1995). Dans d'autres cas, l'organisation peut avoir recours à un panel composé de quelques gestionnaires afin de procéder à l'évaluation de performance, instance où le supérieur immédiat est généralement le représentant de l'employé (Edenborough, 2005). Puisqu'ils demeurent –encore et toujours - les évaluateurs d'office, il est impossible d'aborder le thème de l'évaluation sans discuter des supérieurs immédiats qui ont à mener ces entretiens. Ces acteurs, souvent négligés, occupent pourtant un rôle central dans l'évaluation et sont en grande partie responsables de la réussite ou de l'échec des objectifs visés par le processus. Ils sont, en outre, au cœur d'une démarche qui requiert d'eux un

important travail cognitif et relationnel (Lapra, 2006). Selon Tremblay (2003), «un gestionnaire peut effectuer des entrevues efficaces dans la mesure où son attitude – sa façon d’être- est empreinte de respect». L’auteur identifie également trois types de gestionnaires, lesquels influencent très différemment la façon de mener les évaluations : «l’autoritaire» qui cherche à imposer ses décisions et peine à collaborer, «le pervers du pouvoir», cet individu en quête de pouvoir pour qui la fin justifie les moyens et le «coach», ouvert, respectueux et au service de ses employés. Dans les industries créatives, comme dans la plupart des organisations d’ailleurs, la valorisation de ces attitudes influe grandement sur la performance des individus puisque «le respect, c’est reconnaître le bon travail et les initiatives, c’est favoriser la créativité» (Tremblay, 2003).

Ne pouvant faire abstraction de sa personnalité –et de sa nature humaine-, le gestionnaire n’est pas à l’abri des nombreux biais qui peuvent affecter l’intégrité de son évaluation. Du nombre, Tremblay (2003) souligne notamment l’effet de Halo, l’erreur d’indulgence, l’erreur de sévérité, l’erreur centrale, l’effet de contraste et les préjugés. Ces erreurs de mesures dans l’évaluation peuvent découler d’effets inconscients du processus de perception (erreurs non motivées) ou d’efforts conscients pour miner l’évaluation selon les objectifs de l’évaluateur (erreurs motivées) (Tziner, 1995). Au-delà de l’approche personnelle du gestionnaire, le vocabulaire utilisé doit faire l’objet d’un travail de réflexion et de sensibilité, puisque les évalués tendent à interpréter le message selon leurs propres cadres de références, leur sensibilité, leur susceptibilité et leur vulnérabilité (Tremblay, 2003). C’est donc dire que les émotions et la personnalité du gestionnaire, mais aussi les mots choisis pour communiquer son appréciation, sont autant d’éléments essentiels à l’évaluation de performance. Ils sont surtout des éléments indissociables du système social qu’est l’organisation; la recherche de l’objectivité absolue est une quête vaine (Levinson, 2005). D’un côté plus rationnel, il est également attendu du gestionnaire qu’il soit transparent dans sa démarche, neutre par rapport aux différents partis, fidèle aux protocoles construits, capable de pluralité dans l’intégration de différentes observations et rigoureux à la mesure de son professionnalisme (Millet et al. 2006).

Finalement, il doit se montrer indépendant, posséder une légitimité reconnue et être en mesure de partager l'information aux autres acteurs de l'évaluation (ibid.)

S'il serait facile, à la lumière du paragraphe précédent, de blâmer la nature humaine de l'évaluateur pour les maux qui minent l'évaluation de performance, il importe de mentionner à leur décharge que ce processus est éminemment complexe à opérationnaliser. Pour les évaluateurs qui ont à mener ces entretiens, les embuches procédurales potentielles n'ont d'égaux que les risques de nuire à ses relations interpersonnelles. D'ailleurs, selon les organisations sondées par le Conference Board (2004), le manque de formation des gestionnaires sur l'évaluation de performance est au cœur même de ces difficultés. Pour ces quelques organisations qui outillent, forment et supportent adéquatement leurs évaluateurs, bon nombre de gestionnaires doivent malheureusement s'en remettre à leur propre capacité d'apprentissage et d'adaptation (Lapra, 2006). À quoi donc ressemble un programme de formation pour évaluateur? En s'appuyant sur les travaux d'Edenborough (2006), le tableau ci-après permet d'en dresser les grandes lignes. Il faut y retenir ces discussions autour de la définition du processus, des critères, des outils, mais aussi le recours aux exercices pratiques pour se familiariser avec les procédures et le contexte relationnel inhérent à l'entretien d'évaluation.

Tableau 4. Exemple de formation pour évaluateur

Appraisal training (tiré de Edenborough, 2006 :232)
A typical program
Input: <ul style="list-style-type: none"> • Introduction to appraisal; • Purpose of appraisal; • Use of appraisal in context of performance management; • Personal performance impact on business results
Exercise: <ul style="list-style-type: none"> • What is behavior? • What are competencies? • Review definitions
Input and exercise on setting behavioural targets.
Input on behaviourally anchored rating scales.
Exercises – appraisal practice- role-plays, observation and videos.
Excercise – appraisal write-up practices.

1.2.3 L'entretien d'évaluation : au-delà de la performance

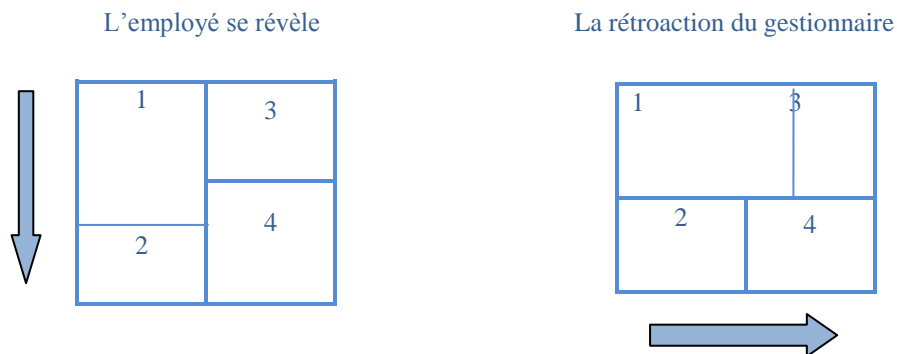
La citation de Maurice Barrès utilisée en amorce de ce mémoire vise à rappeler que le processus d'évaluation ne se limite pas à la seule appréciation de la performance d'un employé. Il s'agit, tant pour l'évalué que pour l'évaluateur, d'une occasion privilégiée pour échanger, d'un excellent prétexte pour avoir une conversation qui dépasse souvent le cadre de l'organisation. Plus qu'un outil de contrôle, il a été avancé jusqu'ici que l'évaluation de performance offrait un contexte unique de rétroaction, d'orientation et de développement. En outre, le point précédent rappelle aux gestionnaires l'importance d'adopter une posture ouverte et respectueuse afin de maximiser les dividendes de ces entretiens. Pour que la relation entre les deux partis puisse profiter davantage cette occasion, l'évalué doit également porter attention à différents éléments. D'abord, il se doit d'être adéquatement préparé pour l'entretien, d'avoir mené une introspection honnête sur sa performance et être préparé à discuter de possibles divergences d'opinion sur cette appréciation personnelle (Jackman &

Strober, 2005). Cependant, il a été démontré que la plupart des employés qui arrivent préparés pour leur évaluation de performance sont ceux qui réussissent bien et qui s'attendent à être récompensés en conséquence (Lapra, 2006). Il est difficile pour ce dernier d'appréhender l'entretien, de s'y prêter à reculons s'il s'attend à recevoir des fleurs. Inversement, les employés au fait de leur mauvaise performance fourbissent leurs armes en prévision d'une discussion qui s'annonce corsée.

Toujours au niveau relationnel de l'évaluation, il est essentiel que l'évalué soit préparé à révéler suffisamment d'information à son gestionnaire, notamment sur ses attentes et ses ambitions de carrière (Edenborough, 2005). Avant de blâmer l'organisation pour le manque d'avancement offert à un employé, il faut s'assurer que ce dernier prenne d'abord en charge son propre développement professionnel et communique ses visées (Silzer & Dowell, 2009). L'entretien devient alors un dialogue; un tête-à-tête authentique entre deux individus. Plusieurs auteurs utilisent le modèle de la «fenêtre de Johari» (Luft & Ingham, 1955) pour illustrer cette conversation rendue possible par l'évaluation de performance (Lapra, 2006; Edenborough, 2005). Tel qu'illustré à la page suivante, cette matrice permet de distinguer les zones de compréhensions des zones d'ombres entre deux individus, et ainsi d'adopter les moyens appropriés pour éclairer les possibles malentendus. Dans le premier cadran, la face publique, se trouvent les comportements explicites et motivations connues de tous. Le second cadran est l'angle mort de l'employé, les choses que les autres voient chez lui et dont il n'est pas conscient. Le troisième cadran, la façade, regroupe les émotions dissimulées de l'employé, son agenda caché ou autres considérations qu'il préfère garder secret. Finalement, le quatrième et dernier cadran, la zone inconnue, abrite ces comportements et motivations que ni l'employé ou son gestionnaire ne sont conscient. Luft & Ingham (1955) souligne que ces éléments, qui influencent de façon sournoise la relation entre les deux individus, finissent ultimement par se révéler. Lors de l'entretien, l'employé doit donc s'exposer et révéler à son gestionnaire ce qui se cache derrière la façade. De l'autre côté, ce dernier doit fournir une rétroaction adéquate pour amener l'employé à prendre conscience des éléments qui se trouvent dans son angle mort.

Figure 3. La fenêtre de Johari (Luft & Ingham, 1955)

	Choses que je sais	Choses que j'ignore
Choses que les autres savent	Face Publique	Angle Mort
Choses que les autres ignorent	Façade	Zone Inconnue



En somme, les facteurs relationnels et émotionnels sont indissociables de tout rapport humain, y compris ceux qui sont commandés par le contexte organisationnel. Pourtant, les différents modèles d'évaluation de performance n'intègrent que très rarement ces considérations à même leurs prémisses de base. Les autres caractéristiques de ces modèles sont discutées dans la section suivante.

1.2.4 Les différents modèles d'évaluation de performance

Après avoir défini le processus, exploré le rôle de l'évaluateur et discuté de la dimension relationnelle de l'entretien, il convient maintenant de s'attarder au recensement des différents modèles d'évaluation de performance. Tel que mentionné plus tôt, ces évaluations culminent généralement par un entretien annuel, c'est-à-dire une rencontre formelle entre le gestionnaire et son subalterne où est discuté le travail rendu dans la dernière année (Tziner, 1995). Si l'approche annuelle demeure la plus largement répandue dans les organisations, elle ne fait pas l'unanimité pour autant (Barrette et Bérard, 2001; Gosselin et Murphy, 1994). En fait, tant en pratique qu'en théorie, certains vont même jusqu'à qualifier l'entretien d'évaluation de «bonne vieille grand-messe annuelle» (Froment, 2010 :44). Malgré tout, gestionnaires et employés continuent année après année de se prêter au jeu, faute de mieux.

En général, les différents modèles d'évaluation de performance sont bâtis en fonction de trois systèmes objectifs et complémentaires : le contexte organisationnel, le processus de traitement de l'information de l'expert et le système de comportement de l'évalué (Tziner, 1995). Deux grandes catégories se distinguent alors : les modèles quantitatifs et les modèles qualitatifs. Par cette dichotomie, Tziner (1995) réfère ici aux mesures objectives et subjectives. Cependant, ces deux termes ne sont pas mutuellement exclusifs; certains modèles peuvent collecter simultanément de l'information quantitative et qualitative. C'est le cas en outre de l'observation, où l'évaluateur peut compter les mouvements, les répétitions ou comptabiliser les registres de production, mais aussi se forger une idée de la performance de l'employé en se basant sur la qualité des actions observées. Bien entendu, ces mesures demeurent, tel que discuté plus tôt, tout aussi exposées aux imperfections «humaines» introduites par l'évaluateur : biais psychologiques de perception, d'attention et de reconnaissance (Tziner, 1995). Pour Murphy et al.(2004), la validité des évaluations et l'effet certain de ces différents distorsions dans le processus constituent une source de préoccupation persistante et ce, tant pour les chercheurs académiques que pour les organisations. Dans tous les cas, les méthodes actuelles démontrent plusieurs faiblesses et semblent plus souvent décevoir que de remplir leurs promesses (Gosselin et Murphy, 1994).

Finalement, d'autres types d'évaluation – pour la plupart des variations ou hybridations des modèles quantitatifs ou qualitatifs - sont également utilisés par différentes organisations. Du nombre, l'évaluation à 360 degrés est de plus en plus répandue et s'inscrit dans cette tendance à vouloir intégrer des observations complémentaires au regard de l'évaluateur. En intégrant l'appréciation des pairs, des subordonnés, des clients et des autres supérieurs, cette méthode se targue d'offrir une mesure plus juste et surtout, d'être exempte d'erreurs liées aux différents biais d'évaluation énumérés plus avant (Edenborough, 2005). D'ailleurs, plusieurs études tendent effectivement à confirmer la validité de la méthode 360 et la pertinence de procéder par recoupement d'opinions. Selon Moneta et al. (2009), il a été démontré que l'évaluation des pairs converge généralement avec l'évaluation du supérieur et

donc, qu'elle n'introduit pas de distorsion dans le processus. Le recours à l'auto-évaluation est également une tendance qui gagne en popularité et ce, en dépit de problématiques importantes. Pour Lapra (2006), ces méthodes où l'employé est appelé à s'autoévaluer posent problème : peut-on être à la fois juge et partie de sa propre performance? Il devient difficile d'imaginer, comme l'avance l'auteur (2006 :53), que l'employé irait jusqu'à «scier la branche sur laquelle il est assis». Même s'ils valorisent l'opinion de l'évalué et provoquent une discussion sur les écarts perceptuels, ces regards posés sur soi n'ont du sens que s'ils sont comparés à un regard externe. En somme, l'évaluation de performance ne peut se faire en circuit fermé; elle se discute avant de se monologuer (Millet et al.2010). Les prochaines pages visent donc à présenter les modèles qui reposent sur un jugement extérieur.

1.2.5 Les modèles quantitatifs

Premier modèle abordé, les outils quantitatifs se fondent sur l'élaboration d'échelles de mesure où les critères d'évaluation sont bien circonscrits et énoncés (Tziner, 1995). Ils sont principalement utilisés pour les emplois de type réguliers et manuels. Cependant, les nombreux changements économiques qui impactent les organisations, son environnement et la nature de ses opérations ces échelles rapidement obsolètes (Tziner, 1995). Dans l'éventail de modèles quantitatifs disponibles, la plupart des organisations tendent à recourir à quatre échelles en particulier: le *Behavioral Anchored Rating Scales* (BARS), le *Behavior Observation Scales* (BOS), le *Mixed Standard Scales* (MSS), et le *Forced-Choice Rating Scales* (FCS). Sans plonger outre mesure dans une description exhaustive de ces modèles, il importe de souligner qu'ils visent généralement la comparaison du comportement de l'employé en fonction de critères préétablis. Même s'ils demeurent ouverts à une certaine dose de subjectivité, ces évaluations ont l'avantage de s'appuyer sur des incidents critiques qui permettent une comparaison avec les dimensions préétablies (Tziner, 1995). De plus, ils servent un rôle directif dans le processus, amenant l'évaluateur à se pencher sur des critères précis et non sur des aspects exogènes à la tâche de l'évalué (DeNisi et al, 1984).

Malheureusement, ces modèles sont souvent longs et coûteux à développer. Cette importance faible est imputable au fait qu'ils requièrent l'implication de nombreux employés afin de définir les dimensions et les comportements appropriés (Tziner, 1995). De plus, les modèles quantitatifs présupposent que l'ensemble des actions futures qui seront évaluées a déjà été expérimenté dans le passé et sont, par conséquent, déjà inclus dans les dimensions actuelles du modèle. Plus encore, il peut rapidement devenir hasardeux d'évaluer la récurrence d'un comportement donné lorsque le travail requiert très peu de mouvements physiques ou d'interactions sociales facilement perceptibles (DeNisi et al, 1984). À cet effet, Moneta et al. (2009) ajoutent que le gestionnaire est de plus en plus souvent séparé de son employé au quotidien, ce qui rend l'idée de mesurer un comportement précis encore plus difficile à opérationnaliser. Dans le cadre d'un travail de longue haleine ou d'un processus strictement cognitif, cette distance, combinée à l'absence de résultats intermédiaires, rend alors impossible l'évaluation des comportements par échantillonnage (DeNisi et al, 1984).

Finalement, plusieurs organisations s'en remettent à des échelles développées dans un contexte exogène au travail qu'elles visent à évaluer. Puisque l'approche clé en main n'est pas possible pour ce processus, le recours à des échelles mal adaptées produit des résultats de piètre qualité (Borman & Vallon, 1974). Le Conference Board (2004:17) est d'ailleurs d'avis que les mesures «must be developed and applied within a credible framework to deliver on their promise to improve decisions». Paradoxalement, il appert que ce type de modèle, simple et balisé, est aussi le moins enrichissant (Peiperl, 2005). En somme, si les modèles quantitatifs ont l'avantage indéniable de s'appuyer sur des données plus factuelles, ils ne sont pas meilleurs pour autant. En réponse à ces enjeux, la prochaine section présente des alternatives aux modèles quantitatifs; des outils plus détaillés, adaptés et qualitatifs.

1.2.6 Les modèles qualitatifs

Par définition, les modèles qualitatifs reposent sur des mesures où «l'évaluateur n'a pas ou peu de points de référence pour déterminer le rendement d'un individu,

laissant ainsi place à la subjectivité» (Tziner, 1995 :80). Autrement dit, ils visent à évaluer la présence de certains traits ou caractéristiques de l'individu. Tout comme pour la recherche scientifique, les enjeux de fiabilité et de validité y sont omniprésents. Ainsi, les modèles quantitatifs doivent idéalement se limiter à l'étude d'un nombre restreint de dimension, de deux à six au plus, après quoi il devient possible d'observer une détérioration de la fiabilité de l'outil (McKelvie, 1978). De façon similaire, la validité du modèle peut souffrir d'un manque de dimensions – par exemple deux ou trois-, mais appert peu affectée par l'accroissement au-delà de ce seuil (ibid). En somme, le risque de produire une évaluation peu représentative et biaisée est inversement proportionnel au nombre de dimensions étudiées.

Alors qu'il existe certains outils de mesures subjectifs comme le *Graphic Rating Scales* (GRS), ce type d'évaluation peut aussi prendre la forme d'une appréciation informelle dans un milieu de travail aux pratiques de gestion en ressources humaines moins bien définies. Similaire à une échelle de Likert (1958), il s'agit généralement pour l'évaluateur de situer le comportement sur une série d'échelles – de l'atteinte complète d'un objectif jusqu'à l'échec total- représentant chacune une dimension du travail de l'employé. Au final, les gestionnaires peuvent en dégager une appréciation globale basée en un coup d'oeil l'aspect visuel du rapport d'évaluation.

Dans l'ensemble, ces modèles qui demandent de porter un jugement sur la présence ou la force d'un trait chez l'individu sont souvent jugés très subjectifs (Tziner, 1995). En fait, qui dit qualitatif dit généralement subjectif, et expose un processus nécessairement propice à l'interprétation et au jugement de valeur. La question de l'objectivité est, tel que mentionné plus tôt, un enjeu qui demeure très discuté tant les organisations que dans la théorie (Morin et Aubé, 2007). Ces évaluations informelles, discrétionnaires et opaques, «ne présentent pas des garanties d'objectivité et d'équité suffisantes (...), non plus qu'elles n'offrent aux entreprises des éléments fiables et solides pour leur prise de décision» (Lapra, 2006 :12). Si les auteurs s'entendent, dans un élan commun de lucidité, pour dire que l'objectivité absolue est un mythe (Millet, 2010; Lapra 2006), ces modèles qualitatifs reposent

tout de même sur une série d'indicateurs qui tendent à préciser l'objet d'évaluation. Plus encore, il a été démontré que les modèles qui intègrent une description verbale de chaque valeur sur l'échelle sont supérieurs, et moins prompts aux dérapages subjectifs, que les modèles qui ne possèdent pas cette caractéristique (Keaveny & McGann, 1975). En somme, la validité de tout outil de mesure –qualitatif ou quantitatif- dépend largement de l'implication des différents acteurs de l'évaluation dans l'identification des dimensions à étudier et dans la formulation d'indicateurs de performance pertinents (Keaveny & McGann, 1975). Plus encore, il ne s'agit pas ici de savoir si les observations sont vraies ou fausses, mais bien de s'assurer qu'elles profitent tous les acteurs impliqués dans le processus (Morin et Aubé, 2007). Des considérations en apparence si simples, mais pourtant largement négligées.

1.2.7 La gestion de la performance

Si la présente section s'est attardée jusqu'ici à définir les concepts liés à l'évaluation et à décliner les rôles des différents acteurs impliqués dans le processus, il importe d'aborder brièvement les tendances actuelles en matière de gestion de la performance. En effet, il se trouve que plusieurs pratiques sont aujourd'hui remises en cause, alors qu'au même moment, de nouveaux processus de GRH se profilent (Barrette et al.2002). En réponse à la montée de cette économie fondée sur la connaissance et la créativité, les organisations intègrent de plus en plus l'engagement, la satisfaction, l'inclusion et l'innovation au cœur de leurs pratiques d'évaluation (Zingheim & Schuster, 2007). Il s'agit ici de s'assurer que l'employé se réalise – et non plus seulement réalise quelque chose-. Pour Perdomo et al (2009), cette attention pour le développement des individus émane directement du mouvement de «qualité totale» (ou *Total Quality Movement* - TQM) des années 90, époque où les organisations se sont attardés à la diffusion des meilleures pratiques et à l'amélioration continue de leurs processus, notamment en matière de formation, d'évaluation, de motivation et de travail d'équipe. Autrement dit, les organisations dites innovatrices ou créatives aujourd'hui incarnent, dans leur approche en GRH, les mêmes valeurs que celles prônée par le TQM : un souci pour le développement

des ressources humaines, la promotion de l'expression individuelle, en plus de l'amélioration de l'engagement, la communication et la participation des employés (Perdomo et al. 2009). Conséquence directe, cette tendance vers la mesure d'aspects non-financiers s'accompagne généralement d'une plus grande proximité entre le superviseur et son employé, en plus d'entretiens qui dépassent largement la fréquence annuelle classique. Et au cœur même de la littérature du jour, la gestion de performance, alternative au mode traditionnel d'évaluation, incarne mieux que toute autre approche ces considérations modernes.

La gestion de la performance se définit comme étant «un ensemble de pratiques de gestion visant la maximisation du rendement des personnes et l'augmentation de la performance organisationnelle» (Barrette et al. 2002). C'est donc dire qu'elle propose un regard qui dépasse largement celui du simple rendement de l'employé, pour y adjoindre une série d'objectifs et de facteurs clés qui influencent également la performance de l'organisation (Barrette et Ouellette, 2000). Cette vision à la fois systémique et holistique de la performance implique plusieurs changements de paradigme : il ne s'agit plus seulement de constater une fois l'an les résultats obtenus, mais bien de veiller au jour le jour à ce qu'il importe de déployer afin d'atteindre les objectifs désirés. Par conséquent, les entretiens qui y sont menés occupent une double fonction : la validation et le réajustement des objectifs afin de s'assurer de leur pertinence, en plus de l'amélioration continue des compétences de l'employé (Barrette et al. 2002). Mouvances économiques, technologiques et concurrentielles obligent, les entretiens d'évaluation se multiplient à l'intérieur de ces systèmes de gestion de la performance. Ainsi, en plus de la rencontre annuelle où sont discutés les résultats, plusieurs organisations ont également recours à des entretiens biannuels, trimestriels, de fin de projet ou en continue. Cette fréquence accrue permet donc des mises au points formelles et informelles, structurées ou non, entre le superviseur et son subalterne. Plus important encore, la gestion de la performance intègre les compétences comportementales au sein de ces évaluations, alors que sont discutés les attitudes, aspirations et besoins de l'employé (Barrette et al. 2002). À l'évidence, il convient aujourd'hui de voir l'évaluation dans une

perspective proactive et continue, dans laquelle l'alignement des objectifs individuels et organisationnels est primordial, et où l'emphase est mise sur une dynamique participative dans l'élaboration et la mesure des différentes composantes de la performance. En outre, la gestion de la performance renforce le besoin de «compétences génériques communes» entre les différents processus RH (ex. sélection, évaluation, rémunération), le tout dans une logique de cohérence essentielle à la survie de l'organisation (Barrette et al. 2002).

En résumé, plutôt que de se plier à cette dichotomie quantitative/qualitative présentée plus tôt, laquelle ne recueille pas un appui unanime dans la littérature aujourd'hui, les organisations adoptent de plus en plus un regard à la fois humain et financier pour juger de la performance. De ce nouveau paradigme multidimensionnel se dégage également plus d'attention pour le dialogue que pour le contrôle; pour le maintien d'un climat propice à la créativité et non pour la mesure à tout prix (Sundgren et al, 2005). Si ces nouvelles approches, où la gestion de performance fait figure de fer de lance, exigent nécessairement plus de temps et d'énergie, elles n'en demeurent pas moins grandement bénéfiques pour la motivation intrinsèque des employés et donc, ultimement, pour les résultats de l'organisation (Sundgren et al, 2005; Perdomo et al, 2009). Plus que tout, elles présentent une approche nettement plus cohérente avec les impératifs de la créativité, notamment au moment de se livrer à l'évaluation de la performance, lequel contexte est discuté plus en détail au point suivant.

1.3 La créativité et l'évaluation de performance

Le présent chapitre s'est penché séparément jusqu'ici sur les thèmes de la créativité et de l'évaluation de performance. À ce stade, il importe de retenir que les écrits recensés sur la créativité ne proscrivent guère les activités de gestion et de contrôle et ce, en dépit d'une apparente incongruité naturelle. Cela suppose donc que ce n'est pas dans la théorie que l'antinomie entre ces deux phénomènes émerge, mais plutôt dans la pratique. Ainsi, il appert que le recours à des pratiques de gestion dépassées, mal adaptées ou carrément contraires aux impératifs de la nouvelle économie de la

créativité est à blâmer pour toutes ces tensions. Cette perspective est partagée par Hamel, selon qui le problème est imputable au fait que les «traditional control systems ensure high levels of compliance but do so at the expense of employee creativity» (2009 :3). Pour d'autres, le malaise rapporté entre l'évaluation de performance et la créativité, celui-là même à la base de ce mémoire, est en quelque sorte une prolongation d'un phénomène naturel; une manifestation à plus grande échelle des mécanismes psychologiques de l'individu où résident ces mêmes tensions contraires. À cet effet, Csikszentmihalyi (1996 :17) écrit que l'être humain naît avec «deux séries d'instructions contradictoires : une tendance conservatrice qui comprend les instincts d'autopréservation, d'autoaccroissement et d'économie de notre énergie, et une tendance expansive faite des instincts d'exploration, du plaisir de la nouveauté, du risque».

Devant un tel constat, il pourrait sembler logique pour l'organisation de battre en retraite : comment se positionner face à un paradoxe plus grand et plus profond que l'ensemble de ses systèmes? Cependant, il a été démontré dans ce chapitre que les systèmes de contrôle, lorsque bien utilisés, peuvent servir de levier pour l'organisation créative (Adler, 2011). Ils peuvent, notamment, accroître la motivation, la responsabilisation et la coordination des acteurs impliqués dans un projet donné. Mais attention, utilisés d'une manière coercitive, ces mêmes systèmes peuvent rapidement compromettre l'atteinte des objectifs de la firme (Adler, 2011). La nuance qu'expose Adler est centrale et mérite d'être reprise ici : ce n'est pas tant le système de contrôle qui est incompatible avec la créativité, mais plutôt la façon et les objectifs derrière son déploiement qui peuvent brimer les talents créatifs. Si la valeur et les bénéfices de l'évaluation de performance ont été démontrés plus tôt, sa mise en œuvre dans les industries créatives reste encore malaisée, ne serait-ce parce que les «creative outputs are inherently uncertain» (Gil et Spiller 2007 : 244) et, conséquemment, difficilement évaluables. La difficulté de réduire la créativité en mesures chiffrées et quantitatives est d'ailleurs abordée par Zigon (2007 :38), qui suggère que «since not everything can be easlity with numbers, teams often give up when faced with measuring something like creativity ». Pourtant, les organisations

persistent et signent : il faut mesurer ce qui compte réellement, pas seulement ce qui se prête naturellement à l'exercice (Zinghelm & Schuster, 2007). Dès lors, ces mêmes organisations ont recours à une série d'indicateurs (ex. nouveaux revenus ou revenus découlant de nouveaux clients ou d'améliorations sur des produits existants) dans l'espoir de lier la mesure de la créativité à leurs résultats financiers.

La littérature, en parlant de l'évaluation dans les industries créatives, fait aussi état d'une évaluation basée sur un «jugement de beauté» (Bouchez, 2008; Bardin 2008). Dans ce qui semble être un regard davantage esthétique que managérial, les gestionnaires ne peuvent juger de la créativité selon des critères neutres, mais plutôt en fonction de leur «intuition and gut feelings and other cognitive and emotional faculties that extend outside the domain of instrumental rationality» (Styhre & Sundgren, 2005). De par sa nature sauvage, le ressenti résiste aux efforts d'identification; il «s'évanouit» dès que l'on commence à le mesurer (Millet et al.2010). Devant tel défi, difficile de blâmer toutes ces organisations qui jettent l'éponge; vidées de livrer une bataille qui semble impossible à gagner. Et pour cause, le processus d'évaluation de performance requiert des industries créatives la fixation de critères pertinents sans même avoir une vision claire du résultat final. Les périls ici sont nombreux; omettre de mesurer des dimensions cruciales, sous-évaluer, mais surtout compenser cette dernière crainte par une évaluation trop extensive, voire même invasive. Et si le résultat est difficile à prévoir, le processus même de création l'est probablement davantage (Moneta et al., 2009). La créativité et l'innovation sont certes des termes en vogue, mais force est de constater que même les industries créatives peinent à en contrôler toutes les facettes. Ce paradoxe est résumé par O'Connor et al. (2009:78), qui soutiennent que «even though companies pay lip service to innovation, most fail to provide the formal structure and support that programs need to succeed, such as (...) well-designed metrics». En somme, si la seule démarche d'identification des critères réussit à en rebuter plusieurs, il faut au moins se rassurer en constatant que bon nombre d'organisations ont compris qu'une évaluation zélée et abusive génère habituellement un lot de mesures qui n'a aucune valeur (Zigon, 1997).

Alors de façon concrète, de quelle manière se déroule le processus d'évaluation dans les industries créatives? En fait, à la lecture de la section précédente, existe-t-il seulement une façon de s'y attaquer. La littérature soutient qu'il revient généralement à un ou quelques experts de l'organisation de poser une appréciation, au fil de discussions et au moyen d'une échelle de Likert (1958) par exemple, sur le degré de créativité de l'idée. Cette technique du comité d'évaluation des créatifs, popularisée notamment par Amabile (1996), repose exclusivement sur les perceptions des quelques experts qui ont la chance d'y siéger. Le fait de soumettre le jugement à plusieurs regards différents – et non au seul superviseur- tend à réduire les effets de plusieurs biais d'évaluation. Csikszentmihalyi (1996) adopte une perspective similaire sur la question, en parlant du besoin de valider la certitude intime d'un individu face à un acte créatif par le recours à des experts qualifiés. Cette approche demeure malgré tout la simple agrégation d'opinions subjectives tout aussi discutables. Amabile (1996), reconnaissant les limites de cette approche, va même jusqu'à suggérer qu'un expert externe en arriverait probablement à des conclusions différentes. En somme, le recours à un comité pour déterminer la valeur créative de l'objet d'évaluation –individu, processus ou produit- ne se traduit pas pour autant par une certitude, encore moins une exactitude. Elle permet, tout au plus, de réduire la marge d'incertitude et le degré de subjectivité (Millet et al. 2010).

Signe du temps, les organisations, au même titre que la littérature, s'intéressent de plus en plus au contexte collectif de création. Par conséquent, les préoccupations qu'elles expriment aujourd'hui portent sur le besoin de mesurer la contribution créative individuelle dans un travail d'équipe (Moneta et al. 2009). Pour le moins ambitieuse, ces visées de découpler les contributions individuelles d'une création collective s'avère nécessaire pour les organisations qui décernent les récompenses et les augmentations salariales sur des bases individuelles. Cependant, Moneta et al, (2009) soulignent que l'évaluation de performance des créatifs est justement rendue difficile par le manque de mesures fiables et l'absence d'études qui sépare le résultat créatif des comportements du créatif. Dans le même ordre d'idées, les pratiques d'évaluation s'éloignent désormais de l'approche «top-down» traditionnelle des

mécanismes de contrôle pour se rapprocher de méthodes plus multi-niveaux (Moneta et al. 2009). Dans les industries créatives, il est donc entendu que l'appréciation du résultat final revient au gestionnaire, alors que les collègues de l'évalué sont mieux placés pour juger de sa contribution tout au long du processus. Ainsi, ces différentes perspectives permettent généralement d'en arriver à une mesure plus complète de la performance créative (Moneta et al. 2009).

Comme mentionné plus tôt dans ce chapitre, l'évaluation de performance n'est pas qu'un outil de contrôle. Il offre, de par sa double nature, une occasion privilégiée d'accompagner le travail et le développement des employés. Et comme le travail de création en est un d'incitation, et non de coercition, l'évaluation de performance dans les industries créatives est généralement l'aboutissement d'un travail de gestion plus rapproché tout au long de l'année. Selon Froment (2010 :44), «les entreprises de création donnent beaucoup de rétroaction à leur personnel» afin de s'assurer de les maintenir alignés avec les objectifs tout au long du processus. La littérature laisse également croire que les résultats sont plus généralement mesurés que les actions prises pour les obtenir, notamment parce qu'il existe plusieurs manières d'arriver à un même résultat créatif (Takala et al, 2006). C'est ce que DeNisi et al. (1984) appellent l'impossibilité d'obtenir un échantillonnage représentatif dans un travail de création. Plus encore, l'évaluation de performance dans les industries créatives n'échappe pas aux remous et récriminations soulevés plus tôt dans le présent chapitre. Pour Froment (2010), cette insatisfaction découle en partie du fait que les créatifs reçoivent souvent des commentaires négatifs parfois plusieurs mois après avoir posé le geste en question. La satisfaction face à l'évaluation –et tout l'aspect gestion des réactions d'ailleurs- est d'autant plus importante à considérer qu'elle s'adresse à des individus souvent très émotifs; ces fameux «égos» créatifs (Powell, 2007). Finalement, si la littérature sur l'évaluation de performance souligne que chaque employé doit être informé de ce qui est attendu de lui, ne serait-ce que pour sa propre motivation, les critères d'évaluation de la performance créative apparaissent peu formalisables et donc difficiles à communiquer (Millet et al. 2010).

En somme, même s'il existe plusieurs mesures cognitives et psychométriques, il appert qu'il subsiste encore aujourd'hui un vide théorique sur la question de l'évaluation de la performance créative. Une fois passé le stade de dotation, où la créativité est traitée comme un trait de personnalité désirable et potentiellement détectable, les gestionnaires dans l'action peinent à trouver des référentiels qui mesurent adéquatement la performance créative. Même s'il s'agit peut-être là d'un problème plus large, soit le fait que les employés reçoivent souvent plus d'attention avant leur embauche³ qu'après (Lapra, 2006), le manque d'outils fiables contribue certainement à la détérioration de la situation actuelle. Alors que les organisations découvrent d'une part les bienfaits des mesures sur la créativité, tant au niveau des produits, de la personnalité ou de l'environnement de travail, elles doivent d'autre part composer avec des indicateurs de performances mal adaptés au contexte créatif. Elles sont donc condamnées à reposer leurs appréciations sur des indicateurs qui prédisent bien plus qu'ils ne constatent la créativité, ou alors s'en remettre au jugement esthétique d'un petit groupe d'expert à l'intérieur de l'organisation. Au demeurant, ces nombreuses implications sont autant d'enjeux essentiels à la compréhension de la présente démarche. Cette étape préliminaire complétée, nous présentons au chapitre suivant la formulation de la problématique, du cadre conceptuel et des différentes hypothèses de recherche.

³ Selon Tremblay (2003), les évaluations de dotation (ex. entretien d'embauche) cherchent à identifier ce trait de personnalité. Les intervieweurs peuvent par exemple demander au candidat de décrire une situation où ils ont initié quelque chose de nouveau et qui fut profitable à l'organisation.

CHAPITRE 2. PROBLÉMATIQUE, CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES

L'objectif de ce mémoire est d'explorer les pratiques d'évaluation de performance des créatifs, tels qu'appliqués et vécues dans les différentes industries créatives locales. Regrouper et trier, dans les limites du possible, les résultats de la recherche devrait également faciliter l'élaboration d'une typologie de critères d'évaluation de performance des créatifs, implication théorique et pratique importante de notre démarche. Le présent chapitre vise à expliciter la problématique de recherche, le cadre conceptuel et les différentes hypothèses qui en découlent.

2.1 Problématiques de recherche

Dans cette foule d'ouvrages sur la créativité, ce mémoire se veut un élément de réflexion supplémentaire pour les chercheurs et praticiens. Il se veut, en outre, un outil pratique pour l'élaboration de nouveaux outils de mesure dans les industries créatives. L'exploration du paradoxe –mesurer l'intangible– mis en lumière dans le chapitre précédent s'inscrit donc dans le débat actuel autour des façons d'évaluer la créativité que même soixante années d'écrits scientifiques n'ont pas réussi à éclairer, encore moins élucider (Kaufman et Sternberg, 2010). Avant de se lancer dans la présente démarche, l'entretien exploratoire mené auprès d'un ancien dirigeant du milieu de la publicité nous aura permis de légitimer, préciser et tester la déclinaison de nos problématiques de recherche. À la lumière des commentaires obtenus lors de cet entretien et de la revue de littérature, nous sommes à même de positionner ici les trois dimensions de l'évaluation de performance des créatifs qui font l'objet de ce mémoire; dimensions qui se déclinent en autant de problématiques de recherches.

- *Quelles sont les caractéristiques des modèles d'évaluation de performance des créatifs actuellement en place dans les industries créatives?*
- *Quel est le niveau de satisfaction des évaluateurs face au processus d'évaluation de performance?*
- *De quelle façon est-ce que l'évaluation de performance s'arrime au reste des processus RH des industries créatives?*

Par rapport à la littérature actuelle, nous croyons que ces problématiques ont le potentiel d'offrir un éclairage nouveau et complémentaire sur l'évaluation de performance dans ce contexte particulier. Afin de faciliter la lecture des chapitres suivants, nous désirons également apporter quelques précisions sémantiques. Ainsi, ce mémoire utilise les termes gestionnaires et évaluateurs sans distinctions, dans la mesure où ces individus mènent des entretiens d'évaluation d'au moins un employé. Les termes entrevue, entretien et évaluation décrivent aussi ce même échange visant à porter un regard sur la performance d'un individu. Finalement, les termes créatif, employé et personnel de création décrivent une seule et même personne.

2.2 Cadre conceptuel

Toujours dans l'objectif de préciser davantage l'objet et le spectre de notre démarche, quelques précisions supplémentaires s'imposent. D'abord, la présente recherche s'intéresse exclusivement aux pratiques d'évaluation de la performance dans les industries créatives, secteur économique regroupant les «activities (of) individual creativity, skill and talent, and which have the potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property» (Powell, 2007 : 42). Puis, il importe également de souligner d'entrée de jeu qu'une seule grande caractéristique organisationnelle est contrôlée, soit l'appartenance à l'une des industries créatives recensées au chapitre premier. Étant donné que les créatifs et autres professionnels du savoir y convergent de façon importante (Bouchez, 2008), nous sommes d'avis que les problématiques d'évaluation exprimées plus tôt y sont proportionnellement omniprésentes. Contrôler cette variable, c'est cibler des organisations qui doivent évaluer leurs employés en fonction de leur apport artistique et créatif, mais aussi en conjonction avec de nombreux impératifs commerciaux et selon une logique mercantile. Si l'importance de la créativité pour les organisations est l'un des préceptes de notre démarche, il va s'en dire que cette concentration de travailleurs créatifs ajoute inévitablement à leurs enjeux de mesure.

En contrepartie, la spécialisation du secteur d'activité de ces entreprises (ex. jeux vidéo, marketing, etc.) est considérée⁴, mais sans être discriminée puisque nous jugeons intéressant utile de soulever les différences et/ou similitudes entre-elles afin de s'offrir une série d'apprentissages transversaux sur une même problématique. Finalement, puisque nous nous attardons ici sur une activité de gestion bien précise et largement répandue, le nombre d'employés, la présence d'un syndicat et le caractère privé ou public de l'organisation ne font pas l'objet de contrôle. Si nous reconnaissons d'emblée et anticipons une forte variabilité dans le niveau de formalité du processus d'évaluation de performance – tout comme l'ensemble des processus RH d'ailleurs – ainsi que dans les moyens humains et financiers qui supportent ce processus, il n'en demeure pas moins qu'il s'exerce un minimum d'évaluation sous une forme quelconque.

2.3 Une approche systémique, ou l'héritage du D.O

Il serait impardonnable de passer sous silence nos origines; notre appartenance à une discipline qui teinte de façon marquée la présente démarche. En effet, notre grande préoccupation pour les tenants et aboutissants de l'évaluation de performance des créatifs trouve sa source dans les valeurs du développement organisationnel (D.O). Ainsi, à la manière d'une lentille, l'approche systémique du D.O assure à cette recherche une compréhension large du processus : de l'impact individuel sur les acteurs jusqu'à l'arrimage avec le reste des mécanismes de l'organisation, en passant par une description des façons d'aborder l'évaluation. Plus encore, une telle approche est non seulement respectueuse des préoccupations humaines de nos interlocuteurs, mais permet également d'identifier des pistes de solutions pour améliorer l'organisation qui dépassent le seul processus d'évaluation de performance. Une telle dualité n'est pas impossible à réaliser, encore moins impertinente à lire. Après tout, comme nous l'enseigne le désormais célèbre passage de Kurt Lewin -père incontesté de la discipline- «il n'y a rien de plus pratique

⁴ Voir le chapitre 3. Nous considérons notamment le secteur d'activité pour éviter les déséquilibres dans notre collecte de données.

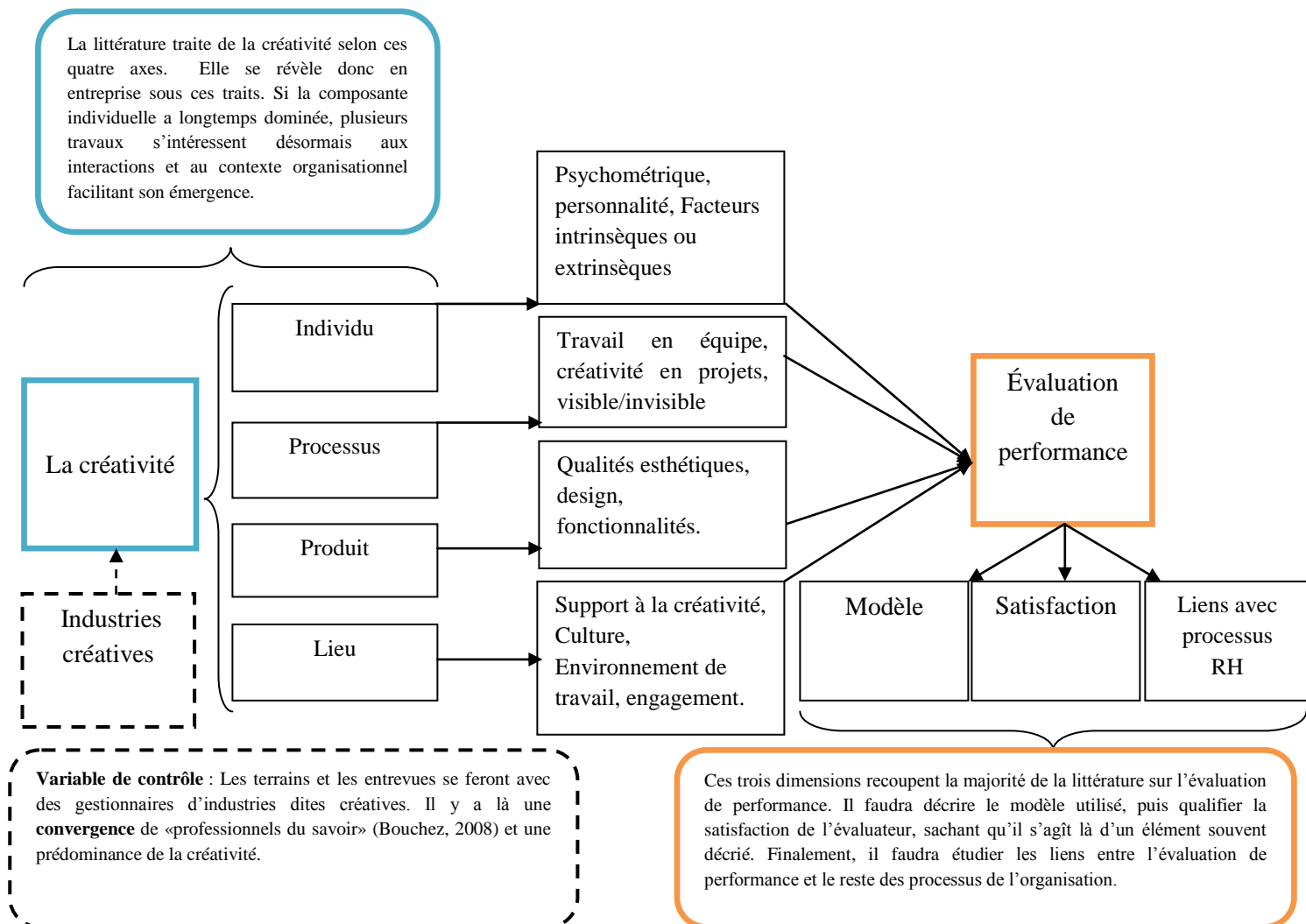
qu'une bonne théorie» (traduction libre, dans Vansteenkiste et Sheldon, 2006 :1).

Puisque le D.O nous apprend également à combiner les sciences du comportement, les valeurs humanistes et la pensée stratégique, notre démarche offre un éclairage différent –par rapport au domaine de la psychologie - et nécessaire sur la créativité. À cet effet, Csikszentmihalyi (1994, dans Styhre et Sundgren 2005: 77) ajoute que la recherche sur la créativité «is more likely to become an interdisciplinary domain in which humanist and social and biological retain their own (...) approaches, but find a way of integrating them to study processes that do not admit one-dimensional explanations». En somme, la créativité et le D.O sont deux champs d'études aux affinités apparentes. D'ailleurs, Basadur, (1997 : 62, traduction libre) définit le D.O comme étant un :

« processus systémique (...) qui vise à renforcer la congruence entre la structure organisationnelle, les processus, la stratégie, les individus et la culture, à développer des solutions nouvelles et créatives aux problèmes et à développer la capacité de l'organisation à se renouveler »

En somme, les différents thèmes pertinents à cette recherche abordés au chapitre 1, mais surtout les liens observables entre ceux-ci constituent les fondations et les assises conceptuelles de notre démarche. Avant d'explicitier davantage l'origine de ces liens, il convient d'abord de présenter notre cadre conceptuel à la page suivante.

Figure 4. Cadre conceptuel



2.4 Hypothèses de recherche

Rappelons que les problématiques de recherche s'intéressent au 1) le modèle d'évaluation, soit les critères, le déroulement et la fréquence, 2) la satisfaction de l'évaluateur face au processus et 3) les liens entre l'évaluation de performance et les autres processus RH de l'organisation. Plus précisément, elles chercheront à cerner l'objet principal d'évaluation (le processus créatif⁵ ou le livrable), identifier les aspects qui déterminent la satisfaction des acteurs par rapport à l'évaluation de performance, en plus d'établir les liens entre l'évaluation de performance et la rémunération, la gestion de carrière, la gestion de relève, l'identification des besoins de formation et l'identification des talents dans les industries créatives.

2.4.1 Le modèle d'évaluation de performance des créatifs

Les distinctions théoriques sur les deux types de modèle d'évaluation de performance – quantitatif et qualitatif- présentées au chapitre premier, combinée à la nature intangible de la créativité laissent présager, au sein des industries créatives, la prédominance de modèles qualitatifs basés davantage sur les perceptions de l'évaluateur (hypothèse 1A). Le cas échéant, la présence de telles pratiques serait contraire aux principes d'une saine gestion des ressources humaines, c'est-à-dire le recours à des processus transparents, organisés et objectifs (Lapra, 2006). Nous croyons également que cette situation, si avérée, est le résultat de la nature novatrice, itérative et imprévisible du travail de création qui rend extrêmement difficile l'élaboration d'outils d'évaluation purement quantitatifs (Tziner, 1995). Plus précisément, le recours quasi exclusif à l'appréciation d'un gestionnaire «expert» (Amabile et al, 2008 : Moneta et al. 2010), devrait se révéler tant dans l'approche prise que dans l'étude des critères utilisés, plus particulièrement au niveau de leur formalisation, leur diffusion et leur spectre (résultats ou processus) et leur compréhension par les évaluateurs.

⁵ Par processus créatif, nous entendons «the process of engagement in creative acts, regardless of whether the resultant outcomes are novel, useful, or creative» (Drazin et al. 1999).

En somme, puisqu'il appert plus facile de poser un jugement sur un artefact visible, plutôt que sur un processus créatif diffus (Takala et al, 2006; DeNisi et al, 1984), nous suggérons que l'évaluation de performance des créatifs s'intéresse davantage au livrable qu'au contexte de création en amont (hypothèse 1B). Par cette hypothèse, nous assumons également que l'évaluation de création est amarrée, voire profondément imbriquée à même et indissociable de l'évaluation du créatif.

Toujours dans l'étude de cette première problématique, nous cherchons également à mieux comprendre les tenants et aboutissants de cette approche du «gestionnaire-expert» (hypothèse 1C), ne serait-ce qu'en raison des nombreuses critiques qu'elle s'attire (Amabile et al, 2008 : Moneta et al. 2010). À cet effet, Tremblay (2003 :43) estime que les organisations doivent revoir leurs conceptions managériales élevées au rang d'intouchable et remettre en question les pratiques établies: « le patron est-il le mieux placé pour entreprendre un tel exercice?». En somme, notre démarche vise à cibler les tendances dominantes en matière de source de l'évaluation, c'est-à-dire s'il s'agit d'une évaluation traditionnelle superviseur-employé, d'une évaluation réciproque ou par les collègues (multisource ou 360°), d'une évaluation par le client ou alors de pratiques plus hybrides.

Ce bloc d'hypothèses est central pour les objectifs de recherche de ce mémoire : comprendre comment la créativité et l'évaluation de performance sont conciliées dans les industries créatives, en plus d'en saisir les implications sur la satisfaction des différents acteurs et sur les liens avec le reste des processus RH. Puisque la nature des mesures de performance est un- sinon le- déterminant de l'efficacité d'une organisation donnée (Takala et al, 2006), notre intérêt particulier pour les critères d'évaluation permettra une meilleure compréhension des pratiques actuelles. Finalement, à partir de la typologie que nous proposons de compiler, nous serons à même de statuer sur l'hypothèse 1A, mais aussi, dans une moindre mesure, sur l'hypothèse 1B, soit le fait que les créatifs sont évalués sur leurs résultats et non sur leur démarche. En somme, ces dimensions font l'objet la première hypothèse :

*Hypothèse 1 :**1A Les modèles utilisés en organisation sont de type qualitatif.**1B Les critères d'évaluation portent principalement sur le résultat final, et non sur le processus créatif de l'employé.**1C L'évaluation du rendement dans les industries créatives demeure une pratique traditionnelle, résolument «top-down».*

2.4.2 Satisfaction face à l'évaluation de performance des créatifs

Cette seconde série d'hypothèses origine en bonne partie de la nature sensible des créatifs et l'omniprésence de personnalités égocentriques présentées au chapitre précédent (Powell, 2007). Elle s'appuie également sur la prédominance et du tacite; deux éléments vus ici comme d'importants irritants pour les différents acteurs impliqués dans le processus. En fait, basés sur la théorie de fixation d'objectifs de Locke et Latham (1990), nous supposons que le niveau d'ambiguïté dans lequel baignent l'évaluation de performance et la formulation des indicateurs affecte de façon marquée la motivation, et conséquemment la satisfaction des différents acteurs de l'organisation (hypothèse 2A). Selon cette théorie, la performance des individus est fonction de la clarté et de la précision des objectifs. Autrement dit, «les objectifs précis et difficiles engendrent de meilleurs résultats que les objectifs difficiles, mais flous» (Morin et Aubé. 2007 : 116). Malheureusement, force est d'admettre que les écrits actuels laissent présager un état de flou avancé dans les industries créatives.

À la lumière des nombreuses récriminations exposées dans la revue de littérature, il convient également de se demander si l'évaluation de performance est perçue comme un exercice désiré tant par l'évalué que par l'évaluateur, une occasion de rétroaction constructive, ou s'il est plutôt vu comme un contrôle illégitime et une atteinte à l'expression créative. Partant de la prémisse que les créatifs possèdent une nature paradoxale, nos hypothèses se rangent plutôt du côté de l'illégitimité (hypothèse 2B). D'ailleurs, rappelons qu'il a été avancé au chapitre premier que les caractéristiques des créatifs s'apparentaient à celles d'un employé difficile, un constat d'importance puisque ces employés «ignorent souvent tout des normes et des

indicateurs de rendement de leur entreprise, ce qui fait parfaitement leur affaire» (Drolet et Douville, 2004 : 24). Nous sommes donc en présence d'un problème de taille : d'un côté, des gestionnaires qui peinent à expliciter leurs critères et de l'autre, des créatifs qui ne cherchent pas à les connaître. Pire encore, nous savons que la confiance mutuelle entre gestionnaires et employés est justement fonction du partage des émotions, des sentiments et des modèles mentaux entre les deux camps (Nonaka et Takeushi, 1995).

De la même manière, notre intérêt pour la satisfaction des acteurs nous amène à nous pencher sur l'importance de l'expérience de l'évaluateur dans le processus d'évaluation, c'est-à-dire sur l'expertise et la crédibilité que les évalués lui reconnaissent. Après tout, la crédibilité d'un gestionnaire est essentielle à la relation qu'il entretient avec ses subordonnés (Desharnais, 2010). Il s'agit de la perception de l'employé sur les compétences, l'expertise relationnelle et les antécédents professionnels ou personnels de son gestionnaire (ibid). Sachant que «les scientifiques sont frappés d'horreur à l'idée qu'un profane puisse décider de la valeur scientifique d'un projet» (Csikszentmihalyi, 1996), il y a fort à parier que cet aspect affecte de façon significative le déroulement des entretiens d'évaluation et la satisfaction que chaque camp en retire. Et c'est justement le pari que nous prenons ici. Puisque le créatif s'estime souvent lui-même être un expert (Powell, 2007), nous intégrons à même nos hypothèses ces des frictions supplémentaires que la littérature laisse poindre. De façon corollaire, les conclusions du chapitre précédent nous amènent à supposer que cette perception d'injustice nourrit de façon importante l'insatisfaction par rapport au processus.

En somme, cette deuxième série d'hypothèses vise donc une meilleure compréhension des éléments ayant un impact sur la satisfaction des différents acteurs face à l'évaluation de performance. Elle vise, en outre, à expliciter les aptitudes nécessaires (relationnelles, communicationnelles, professionnelles, etc.) pour mener à bien ces évaluations de performance et du support organisationnel mis à la disposition des gestionnaires à cet effet. Puisque les créatifs sont réputés pour

leur personnalité particulière⁶, il y a fort à parier que les gestionnaires de créatifs adoptent une posture différente lorsqu'ils ont à communiquer un jugement sur la performance de ces individus. Si nous avons discuté du rôle des émotions et des attitudes dans l'évaluation au chapitre premier, nous avons aussi démontré que les organisations tardent à encadrer leurs gestionnaires dans ces processus complexes. Selon nous, cet écart est un irritant de taille et un facteur particulièrement déterminant pour la (l'in)satisfaction des évaluateurs (hypothèse 2C). Et pour cause, Tremblay (2003 : 37) soutient justement que plus de «programmes de formation continue et corrective devraient être mis sur pied afin de permettre aux patrons d'améliorer constamment leurs aptitudes à communiquer et, conséquemment, à gérer». En résumé, l'hypothèse 2 se décline de la façon suivante :

Hypothèse 2 :

2A Plus l'évaluation de performance est informelle et mal définie, plus l'insatisfaction par rapport au processus est grande.

2B L'évaluation de performance est perçue par l'évaluateur et l'évalué comme une contrainte illégitime au travail des créatifs.

2C Les évaluateurs ne se sentent pas suffisamment formés et compétents pour mener les entrevues d'évaluation de performance avec les créatifs.

2.4.3 Liens entre l'évaluation de performance et les autres processus RH

Finalement, la dernière série d'hypothèse se penche sur l'arrimage de l'évaluation de performance des créatifs avec les autres processus RH de l'organisation. À la lecture du chapitre précédent, nous comprenons que l'évaluation de performance doit –en théorie- permettre de statuer sur la rémunération, la formation, le cheminement de carrière, la relève et la gestion du potentiel des membres de l'organisation. De plus, nous savons maintenant que la force de ces liens est un facteur déterminant pour la survie même du processus.

⁶ Mentionnons notamment Csikszentmihalyi, selon qui les créatifs «présentent des tendances contradictoires et extrêmes –au lieu d'être des individus, ce sont des multitudes» (1996 :60).

Cependant, puisque la littérature fait aussi état de pratiques d'évaluation de performance subjectives et très peu balisées dans les industries créatives, nous sommes amenés à supposer que ces difficultés d'encadrement se répercutent sur l'utilisation qu'en fait l'organisation. Combiné à l'absence chronique de supports pour récupérer l'information recueillie lors des entretiens d'évaluation (Lapra, 2006; Ferrary, 2010), il n'est pas surprenant de constater le faible taux de succès de ces initiatives. Finalement, les six facteurs d'échecs de l'évaluation de performance présentés au premier chapitre sont pour la plupart autant de déclinaisons d'une seule et même problématique : un manque dans «la liaison des résultats des entretiens avec le système de gestion des ressources humaines» (Lapra, 2006 : 15). Nous soupçonnons que l'absence de cohérence et de synergie entre ces différents processus est encore plus prononcée dans les industries créatives. Au final, les conséquences – tant au plan individuel qu'organisationnel - de ce manque d'alignement et d'adéquation sont bien réelles et très certainement alarmantes.

Par conséquent, l'hypothèse trois soutient que les industries créatives ne capitalisent pas sur la totalité du potentiel qu'offre ce processus; ou en d'autres mots, que :

Hypothèse 3 :

3A. L'évaluation de performance dans les industries créatives a un faible impact sur le reste des processus RH de l'organisation.

En somme, nos trois hypothèses de recherche nous permettent d'entrevoir un processus d'évaluation de performance qualitatif, axé sur les résultats, ambiguë, en apparence illégitime, mal communiqué et surtout mal vécu. Ces hypothèses, regroupées sous trois grands thèmes, permettent de mieux comprendre les modèles actuellement déployés, la satisfaction à leur égard et leur arrimage au reste des processus RH de l'organisation. Au-delà du processus d'évaluation même, la vision systémique et les fondements du D.O qui nous sont chers offriront la lentille appropriée pour comprendre les conséquences profondes de ces liens dans l'organisation. Puisque nous supposons ici d'un fossé entre le besoin de mesure et la démarche d'évaluation en apparence peu balisée qui prévaut dans les industries créatives, ces quelques pistes de recherches semblent se poser tout naturellement.

Il importe de mentionner ici que ce mémoire aborde ces hypothèses avec une grande prudence, sans opinion préexistante sur le besoin de présence de quelconque approche face à l'évaluation et avec une grande sensibilité face au caractère résolument «sauvage» de la créativité. Si nous espérons que les réponses à ces hypothèses permettront de dresser un portrait plus complet – et compréhensible- des méthodes d'évaluation de performance actuellement déployées dans les industries créatives, nous ne sommes pas insensibles au fait que les «creative organisations often differentiate themselves through the successful use of ongoing ambiguous operating conditions» (Powell, 2007 : 41). C'est aussi là où ce mémoire se distance quelque peu d'une des limites du D.O, soit cette tendance à mettre trop en avant la logique de la mesure et ce, en négligeant celle sur l'expérimentation. À la manière de notre objet d'étude –la créativité- nous approchons cette démarche sans modèle préétabli, ouvert à l'itération et à l'impromptu, sans pour autant négliger la rigueur scientifique nécessaire à son succès. Avant de discuter au chapitre suivant des implications méthodologiques inhérentes à la recherche de ce délicat équilibre, le prochain tableau permet de résumer nos différentes hypothèses de recherche.

Tableau 5. Rappel des hypothèses de recherche

Hypothèses de recherche
1A Les modèles utilisés en organisation sont de type qualitatif.
1B Les critères d'évaluation portent principalement sur le résultat final, et non sur le processus créatif de l'employé.
1C L'évaluation du rendement dans les industries créatives demeure une pratique traditionnelle, résolument «top-down».
2A Plus l'évaluation de performance est informelle et mal définie, plus l'insatisfaction par rapport au processus est grande.
2B L'évaluation de performance est perçue par l'évaluateur et l'évalué comme une contrainte illégitime au travail des créatifs.
2C Les évaluateurs ne se sentent pas suffisamment formés et compétents pour mener les entrevues d'évaluation de performance avec les créatifs
3A. L'évaluation de performance dans les industries créatives a un faible impact sur le reste des processus RH de l'organisation.

CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente la méthodologie retenue pour la recherche ainsi que quelques justifications d'usage. Nous abordons donc ici les questions de méthode de collecte, d'échantillonnage, de conception du guide d'entretien. Ce chapitre discute également du cadre de l'entretien, de la validation de l'outil de collecte, de l'analyse des données et la scientificité de la recherche. Finalement, nous concluons par quelques commentaires sur les limites de notre méthodologie et sur les considérations éthiques qui guident notre démarche.

3.1 Enquête par entretien individuel

Le présent mémoire se propose d'utiliser l'entretien individuel semi-directif⁷. Tel qu'exprimé en amorce de ce mémoire, la créativité est un sujet qui s'observe et se mesure très mal. Plus encore, nous cherchons ici à expliciter des techniques d'évaluation longtemps laissées aux champs de l'intuitif et de l'informel. Ces hypothèses de recherche nous amènent à toucher à des comportements et des perceptions, objets difficilement quantifiables. Pour toutes ces raisons, la méthodologie retenue privilégie une démarche qualitative, nettement plus appropriée à la situation, qui permettra d'obtenir l'éclairage scientifique désiré. Mentionnons que nous adoptons une posture résolument exploratoire pour cette recherche, commandée entre autres par l'absence de théorie précise à valider et au caractère encore mal circonscrit de notre problématique de recherche. Suivant une approche qui s'apparente à l'école «herméneutique» (Gummesson, 2000), notre «attention is less focused is allowed to 'float' more widely» (2000:178).

Rappelons que la présente recherche vise à recueillir des éléments de réponse sur les pratiques d'évaluation, mais aussi sur la satisfaction des participants. Ainsi, puisque l'objectif des entrevues est d'obtenir des informations précises tant sur des processus factuels de l'entreprise que sur l'univers mental des répondants, la méthode de

⁷ Un questionnaire en ligne a également été conçu, pour être ensuite abandonné au cours du processus. En raison du temps imparti pour la collecte de donnée et face à un faible taux de participation, nous avons cru bon de se concentrer davantage sur les entretiens individuels et ne pas relancer les répondants pour le questionnaire.

collecte employée se doit d'être orientée tout en cherchant à favoriser «l'émergence d'une parole libre dans laquelle le non-dit parvient à s'exprimer» (Fenneteau, 2007; 10). Il s'agit ici d'orienter, sans pour autant limiter, les entretiens et de rester ouvert aux éléments de réponses qui dépassent le cadre d'entretien, celui-ci forcément incomplet puisque s'appuyant sur une littérature qui avance encore à tâtonnement dans ce domaine. Selon Csikszentmihalyi (1996 :22), cette façon de faire vise à s'assurer que «les entretiens ressemblent le plus possible à de simples conversations». L'auteur (1996 :22) ajoute que «d'obliger les interlocuteurs à répondre à une série de questions mécaniquement ordonnées (est) insultant et contre-productif»

Enfin, puisque les questionnaires sont rarement suffisants pour bien couvrir l'ensemble d'une problématique de recherche (Gillham, 2007), il importait de choisir un outil de collecte permettant d'aller plus en profondeur. Afin d'identifier les critères formels et informels de nos interlocuteurs, nous nous sommes par conséquent, à la manière de Desharnais (2010), affairés à :

- Écouter en ayant l'objectif d'établir les critères et de les classer par catégories
- (Discuter)⁸ des comportements valorisés de façon à les traduire en critères
- Demander directement les critères

3.2 Technique d'échantillonnage

Afin de cibler les répondants potentiels pour la présente recherche, deux conditions discriminantes ont été établies :1) occuper un poste de gestion dans une entreprise évoluant dans une industrie dite créative (voir typologie de Howkins, chapitre 1) puisqu'il y a là une convergence de «professionnels du savoir» (Bouchez, 2008) et 2) avoir à mener des évaluations de performance de personnel créatifs. Par créatif, nous voulons désigner toute personne qui professe au sein des services de création de l'organisation, aussi bien à la rédaction, conception, production ou à la direction artistique, et ce quelle que soit la spécialité pour laquelle ils ont été embauchés afin

⁸ L'auteur emploie plutôt le terme «observer». Puisque nous n'avons pas eu recours à l'observation, au sens scientifique du terme, nous préférons utiliser le mot «discuter».

d'exprimer la créativité de l'organisation. Pour identifier les répondants, nous avons cru bon profiter du réseau du centre de transfert MosaiC⁹ de HEC Montréal et des relations de ses membres avec plusieurs professionnels des industries créatives. Il s'agit donc d'un échantillonnage d'opportunité. Cette façon de faire assure simultanément une entrée privilégiée dans bon nombre d'entreprises et un contrôle préliminaire de l'échantillon en lien avec les deux conditions énoncées plus haut. Une question se pose ici : pourquoi explorer cette problématique principalement auprès de gestionnaires immédiats et non de directeurs des ressources humaines. D'abord, parce que la littérature sur la créativité est généralement explicite sur le rôle et l'importance du «middle-manager» dans la conciliation des objectifs organisationnels et des préoccupations particulières des travailleurs créatifs (Simon 2006; Nonaka et Takeushi 1995). C'est à ce niveau que s'opère la traduction de ces aspirations parfois divergentes. Puis, parce que les nouveaux mouvements en matière de gestion de la performance «seek to empower middle managers to make decisions and take responsibility of their unit's conduct and outcomes» (Walker et al, 2010).

Les liens préexistants entre MosaiC et de nombreux gestionnaires d'entreprises locales sont mis à contribution, permettant ainsi de dresser un échantillon qui regroupe l'industrie de la publicité, des communications, du jeu et du divertissement. En outre, ces liens permettent de répondre au plus grand défi que rencontrent les chercheurs en gestion : «access to reality and real-world data» (Gummesson, 2000). Les personnes-ressources des organisations avaient pour mandat de nous remettre les adresses courriel de répondants potentiels, répondants que nous avons ensuite approchés. Cette façon de procéder permet d'assurer la libre participation, tout en optimisant le processus de sélection. Quoique probablement homogène quant à l'âge, le sexe et le niveau d'éducation, les répondants présentent une diversité intéressante au plan du secteur d'activité. L'information recueillie permet donc de dresser un portrait qui s'applique à l'ensemble des industries créatives, et non pas seulement à un secteur bien précis, répondant ainsi aux visées de ce mémoire.

⁹ Nous désirons remercier plus particulièrement M. Jean-Jacques Stréliski, professeur associé à HEC Montréal, pour nous avoir mis en relation avec une foule de répondants potentiels.

Finalement, afin d'éviter que ce mémoire ne devienne une sorte d'étude sectorielle sur l'évaluation de performance dans une industrie créative donnée, nous nous proposons de sonder le plus également possible des gestionnaires dans l'industrie du jeu vidéo, des arts de la scène, de la publicité, du milieu scientifique et de la radio. Ce n'est pas tant le milieu dans lequel évolue l'entreprise qui importe ici, mais bien la fonction occupée par l'intervenant rencontré, celui-ci devant être la personne en charge d'évaluer le rendement créatif d'employés ou d'un groupe d'employés. De façon similaire, il a été convenu que le profil démographique ne serait d'aucune utilité en regard à notre objet d'étude. Ainsi, la grille d'entretien ne contient aucun énoncé visant à établir un tel portrait de nos répondants.

3.3 Conception du guide d'entretien

Afin de laisser les répondants s'exprimer librement sur leur appréciation et leur expérience, tout en s'assurant que l'ensemble des composantes de la problématique de recherche soit abordé, le nombre de thèmes est limité à trois, ceux-ci se déclinant respectivement en cinq, huit et cinq énoncés chacun (annexe I). Mentionnons que le guide entretien a fait l'objet d'une traduction pour s'adapter à deux répondants qui, même si démontrant un niveau de français plus que fonctionnel, s'exprimaient mieux en anglais. Étant donné que les études antérieures du chercheur principal ont été effectuées en anglais, nous avons bon espoir que les énoncés ont été traduits fidèlement, mais sans nécessairement suivre une méthodologie particulière. Finalement, afin de faciliter le travail de recherche et maintenir un niveau d'énergie maximal chez les répondants, il importe de limiter la durée des entretiens individuels à environ 45 minutes. À cet effet, Gillham (2007: 100) y va d'une mise en garde à laquelle nous ne pouvons être insensibles: « the problem is not the time spent doing the interview, it is the time spent transcribing it and the time spent analyzing it ».

3.4 Cadre de l'entretien

Même si les répondants étaient libres de choisir le lieu de l'entretien, l'ensemble de la collecte de donnée s'est déroulée à leur lieu de travail. L'entretien en personne a été privilégié afin que 1) les discussions puissent faire l'objet d'un enregistrement

audio, 2) faciliter la signature des formulaires de consentement et 3) permettre aux répondants de mettre un visage sur l'étude. Ainsi, il va sans dire que le lieu de travail est également un endroit accommodant, dans la mesure où l'étude n'implique pas de déplacements ou de coûts pour les répondants. Notons finalement que les répondants ont tous reçu la grille d'entretien quelques jours avant l'entretien afin d'en optimiser le déroulement et la maîtrise de l'objet à l'étude.

3.5 Validation des outils de collecte

En raison du nombre limité de répondants potentiels, il a été convenu de prétester la grille d'entretien, auprès d'une seule personne. À ce titre, M. Jean-Jacques Stréliski¹⁰ répond à la fois aux deux critères d'échantillonnage, à la différence qu'il s'est retiré depuis peu de la pratique et ne se livre pas à des évaluations de rendement actuellement. Gillham recommande justement de prétester l'outil auprès de « people of a similar group to those who will get the real thing » (2007:42). Le fait que M. Stréliski ait eu à évaluer ce type de travail à maintes reprises par le passé et sa longue feuille de route dans une industrie créative assure au pré-test toute la pertinence nécessaire.

3.6 Analyse des données

L'enregistrement audio de chaque entretien a d'abord fait l'objet d'une retranscription fidèle. Les données recueillies ont ensuite été classées dans une matrice énoncé/répondant afin de permettre l'analyse¹¹ transversale d'une pratique (annexe II). En s'appuyant sur les citations les plus significatives et représentatives du sentiment général autour d'un énoncé donné, cette matrice permet rapidement de juger de tendances le cas échéant, mais aussi des subtilités nécessaires à l'interprétation de ces données. Plus encore, le fait de recourir à cette méthode

¹⁰ M. Stréliski est professeur associé à HEC Montréal et membre du centre MosaiC. Il a notamment occupé différents postes de haute-direction de création dans de nombreuses agences de publicité en Amérique du Nord et en Europe.

¹¹ D'autres techniques pour le traitement des données brutes ont été utilisées, par exemple, l'introduction de codes de couleurs pour donner un aperçu rapide sur l'opinion des répondants.

d'analyse contribue à l'émergence d'un véritable regard transversal, la découverte de points de comparaison nouveaux et de similitudes insoupçonnées, une fois les commentaires de nos répondants dépersonnalisés et séparés par énoncés. Pour donner du sens à l'importance quantité de données, il aura souvent fallu élaguer, creuser et cibler à même le discours de nos interlocuteurs pour en extirper ces quelques critères ou opinions pertinents à notre démarche. En raison des contraintes de temps et de faisabilité, les réponses obtenues lors des entretiens n'ont pas fait l'objet d'un retour pour validation auprès des répondants. Cependant, nous sommes confiants que l'enregistrement audio, suivi d'une retranscription mot pour mot – par rapport à la prise de note par exemple – amenuise grandement la probabilité d'introduire des biais ou la distorsion des propos tenus.

3.7 Scientificité

Afin de garantir la validité¹² et la fiabilité¹³ de nos outils de collecte, plusieurs facteurs ont fait l'objet d'une attention particulière. D'abord, même si l'entretien semi-dirigé ne permet pas de maintenir le même déroulement pour chaque répondant, nous nous sommes assurés de couvrir systématiquement l'ensemble des énoncés compris dans la grille d'entretien. Plus encore, tous les entretiens se sont déroulés selon la durée initialement prévue, soit environ 45 minutes, témoignant d'une profondeur constante tout au long de la collecte et d'un désir de ne pas travestir les résultats par le biais d'énoncés supplémentaires. En somme, puisque les entretiens, la retranscription et l'analyse ont tous été effectués séquentiellement, à l'intérieur d'une courte période de temps (trois semaines par étape) et par la même personne pour l'ensemble du processus, nous pouvons affirmer avec confiance que notre démarche est cohérente, valide et fiable. Nous croyons également que notre nos choix méthodologiques sont cohérents envers les particularités de l'objet d'étude, sont crédibles et émanent d'une démarche scientifique rigoureuse.

¹² «Does the evidence really reflect the reality under examination? » Gummesson (2000: 185).

¹³ «If the investigation had been carried out by someone other than the author, using his methods, would the same results have been obtained? » Gummesson (2000: 185).

Cependant, notre quête de rigueur scientifique dans la collecte et l'analyse des données ne signifie pas pour autant la suppression de toute subjectivité et l'aseptisation de l'esprit critique dans la discussion de celles-ci. Sans verser dans le pamphlétaire, nous demeurons convaincus de la valeur d'une compréhension, par rapport à une description, et d'une interprétation, par rapport à une explication. Si nos écrits viennent qu'à inspirer une réaction, voire même un sourire, c'est que nous ne croyons pas que la recherche scientifique doit nécessairement «be boring and difficult to read» (Gummesson, 2000 :185).

3.8 Limites de la méthode

Nous reconnaissons d'emblée que cette technique d'échantillonnage ne couvre pas l'ensemble des acteurs qui gravitent autour de la problématique, notamment en raison de l'absence d'évalués dans notre bassin de répondants. Au-delà des contraintes de faisabilité, de temps et de ressources liées à la nature même d'un mémoire de maîtrise qui nous obligent à nous limiter à un tel échantillon, nous sommes également d'avis que les évaluateurs sont en mesure de fournir un éclairage intéressant sur la réalité des évalués – et que l'inverse n'est pas possible- puisqu'ils ont forcément été à un moment ou à un autre de l'autre côté de l'évaluation¹⁴.

Nous sommes également sensibles¹⁵ aux périls inévitables liés au choix de notre approche qualitative. Si elle permet d'obtenir une richesse et une profondeur inégalée au niveau des commentaires obtenus, nous ne sommes pas sans savoir que tout «échange est empreint de subjectivité inhérente à l'humain, y compris celle de l'intervieweur qui dirige l'entrevue selon sa propre personnalité» (Tremblay, 2003). Nous croyons cependant que l'admission et la connaissance de ces biais permettent au chercheur de rester à l'affût des possibles dérapages, d'être sensible à ses propres

¹⁴ « Les scientifiques créatifs sont tôt ou tard nommés à des postes à responsabilité dans les instances chargées de la politique ou de l'administration des sciences» (Csikszentmihalyi, 1996).

¹⁵ Cette sensibilité est essentielle, puisque les «scientists who just apply approved methods without being aware of the subjective foundation of their activities are not scientists; they are technicians» (Gummesson, 2000; 18)

opinions susceptibles d'orienter le processus et ainsi d'aborder la collecte de données avec une grande prudence.

Finalement, nous ne tentons pas par ces hypothèses de dégager des généralisations parfaitement valables et applicables sans distinction à l'ensemble des industries créatives. Nos visées, plus modestes, se limitent à l'élaboration d'une théorie locale (Gummesson, 2000), avec un potentiel de généralisations plus larges moyennant des recherches subséquentes. D'abord, tant la taille de l'échantillon que la technique d'échantillonnage ne permettent pas d'assurer une représentativité parfaite de la population à l'étude. De plus, nous croyons «qu'en sciences sociales, une affirmation n'est jamais vraie ou fausse : elle se contente d'affirmer la supériorité d'une hypothèse sur une autre» (Csikszentmihalyi, 1996 :26). En se gardant bien d'être scientifiquement présomptueuse, notre méthode permettra donc au plus de conclure avec confiance et satisfaction d'un énoncé en se basant sur le sentiment général, unanime ou non, exprimé par les répondants.

3.9 Considérations éthiques

Afin de garantir l'anonymat de nos répondants, et en conformité avec le certificat d'approbation du Comité d'éthique en recherche (CER) de HEC Montréal, le nom du répondant et de son organisation n'ont pas fait l'objet d'une retranscription. En plus de nous en tenir au seul titre du répondant et à l'industrie de leur organisation respective¹⁶, nous nous sommes également assuré que même ces informations ne compromettaient pas l'anonymat de l'étude. Finalement, puisque les répondants étaient invités à participer à la collecte de donnée sur une base volontaire, les organisations n'ont pas été informées des refus de participation à la recherche.

¹⁶ Certaines organisations sondées se trouvent en situation de monopole ou d'oligopole, si bien que de nommer l'industrie revient pratiquement à nommer l'organisation. Pour reclasser ces organisations dans autre industrie, nous avons déterminé avec les répondants concernés un secteur d'activité différent, mais fidèle à la nature de leurs activités.

CHAPITRE 4. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre vise à présenter les résultats de notre collecte de donnée. En plus d'une courte analyse préliminaire, les 18 énoncés¹⁷ étudiés ici font l'objet d'une analyse descriptive détaillée. Ces résultats, exposés par énoncé et dans l'ordre de la grille d'entretien, feront l'objet d'une discussion dans le prochain chapitre.

4.1 Analyse préliminaire

La collecte de donnée, qui s'est échelonnée sur une période d'un peu plus de trois semaines, aura permis de sonder de nombreuses industries créatives : trois dans le jeu vidéo, deux dans la radio, cinq dans la publicité, trois dans les arts de la scène et quatre dans le milieu scientifique. Pour en arriver à notre total de 17 répondants, 16 différentes organisations ont été approchées par courriel, 12 d'entre-elles acceptant de s'engager dans le processus alors que quatre ne répondirent pas à l'invitation. Un tel taux de participation est caractéristique de la méthode d'échantillonnage retenue, laquelle présuppose d'excellentes relations personnelles ou professionnelles préexistantes et nécessairement facilitantes. Mentionnons qu'une organisation désireuse de prendre part à l'étude n'a pu être sondée faute de disponibilité, ramenant ainsi le compte final à 11. L'industrie et la fonction occupée par ces répondants sont résumées dans le tableau à la page suivante.

¹⁷ De 20 énoncés initialement prévus, 2 ont été retranchés en cours de route pour en arriver à ce total de 18. D'abord, la question sur «la pertinence des critères» était plus ou moins appropriée parce que les répondants répondent indirectement en évitant d'utiliser le ou les critères jugés impertinents lors des évaluations. Puis, la question sur «ce qui est satisfaisant» était redondante avec l'énoncé sur «ce qui est à changer». Les répondants avaient plus de facilité à dire ce qui ne fonctionne pas plutôt que ce qui fonctionne bien. La question a donc été abandonnée.

Tableau 6. Description des répondants

#	Industrie créative	Fonction	#	Industrie créative	Fonction
1	Publicité	Directeur création	10	Science	Directeur général
2	Publicité	Directeur création	11	Science	Superviseur sénior
3	Publicité	VP création	12	Science	Directeur adjoint
4	Publicité	Directeur général	13	Arts de la scène	Directeur technique
5	Publicité	Ressources humaines	14	Arts de la scène	Directrice création
6	Jeu vidéo	Directeur création	15	Arts de la scène	Metteur en scène
7	Jeu vidéo	Ressources humaines	16	Radio	Directeur général
8	Jeu vidéo	Directeur technique	17	Radio	Directrice création
9	Science	Directeur général			

4.2 Analyse descriptive

4.2.1 Le mode d'évaluation

Les évaluations de performance dans les industries créatives prennent davantage la forme d'une discussion que d'un entretien formel. À ce titre, un répondant va même jusqu'à comparer le format de notre entretien semi-dirigé à leur propre façon de procéder pour les entretiens d'évaluation de performance. À une extrémité du spectre de la formalité, un gestionnaire peut ne posséder aucun outil formel et s'en tenir à quelques notes (ou images dessinées) sur un bout de papier comme seul artefact tangible de l'évaluation alors qu'à l'autre, un gestionnaire peut compter sur un processus complexe, en plusieurs phases et appuyé par un référentiel de compétences comptant plus de 400 critères. Sans surprise, les processus exhaustifs sont concentrés chez les organisations publiques ou de grande taille de notre échantillon. Cette différence dans les ressources dédiées à l'évaluation de performance est résumée par le directeur d'une importante organisation scientifique

publique : «tu sais les systèmes de gestion de luxe, ça tombe pas mal là-dedans. Il n'y a aucune entreprise privée qui peut se payer ça, (...) c'est très complet, tu ne peux pas vraiment faire plus que ça pour notre personnel».

4.2.2 Livrable vs. Processus créatif

«A priori je priorise le contenu plutôt que le contenant». Cette citation d'une directrice de création incarne bien l'impression qui se dégage de cet important énoncé. L'objectif ici était de valider si l'appréciation du gestionnaire en contexte d'industrie créative porte davantage sur les livrables, c'est-à-dire les résultats, expressions et artefacts tangibles de la créativité de l'employé, ou alors sur le processus de création, c'est-à-dire sur ses méthodes de travail et son comportement. En outre, cet énoncé est directement en lien avec l'hypothèse 1A.

Dans l'ensemble, les répondants expriment accorder davantage d'importance aux livrables du créatif lors de son évaluation de performance. L'un d'eux est catégorique : «je suis prêt à pardonner des écarts d'attitude envers tes compagnons pour le produit, je suis prêt à accepter que tu sois un peu bordélique pour le produit». Ainsi, 12 répondants s'intéressent au travail tangible du créatif, alors que trois autres estiment qu'il importe d'accorder davantage d'attention au processus. Finalement, deux répondants soutiennent que le livrable et le processus créatif occupent une pondération comparable dans l'évaluation de performance. Il importe de mentionner que cet intérêt marqué pour les résultats du créatif ne veut pas pour autant signifier qu'aucun jugement n'est porté sur le contexte dans lequel ces livrables sont produits. Les gestionnaires peuvent témoigner de l'un à travers de l'autre, puisque ces deux pôles du travail créatif sont jusqu'à un certain point indissociable. À cet effet, un directeur création dans une agence de publicité sondée explique qu'«évaluer un créatif, c'est par son travail, et un bon travail témoigne normalement du travail, du talent, et généralement de l'attitude». Ces considérations se répercutent dans la formulation des critères d'évaluation, lesquels sont discutés au point suivant.

4.2.3 Les critères d'évaluation de performance des créatifs

Les critères de performance recensés ici permettent d'étayer le constat du point précédent, voulant que les gestionnaires accordent davantage d'importance aux livrables plutôt qu'au processus créatif. Fait à noter, plusieurs des critères mentionnés ne proviennent pas des outils d'évaluation de l'organisation, mais constituent bien souvent la base du jugement informel du gestionnaire de créatifs. À cet effet, un répondant explique qu'«il y a beaucoup d'éléments instinctifs, plus humains, des critères moins tangibles qui ne sont pas nécessairement sur la grille». C'est là tout l'intérêt de notre méthode de collecte, puisque l'entretien individuel semi-dirigé permet d'aller au-delà des outils formels et dans le non-dit des évaluateurs. Les critères sont résumés¹⁸ dans le tableau à la page suivante, divisés selon s'ils portent sur le livrable ou sur le processus créatif.

Malgré le format ouvert de nos questions, nous pouvons constater que certains critères précis ressortent de façon importante parmi l'ensemble de nos répondants. Ainsi, nous sommes à même d'apprécier l'importance de «l'aspect novateur» d'un concept, critère dénotant 11 mentions pour 17 répondants. Parmi les critères portant sur le processus créatif, il importe de dénoter la présence de nombreux critères extra-organisation, c'est-à-dire l'importance de retombées qui dépassent le simple cadre des objectifs de l'organisation. Pour le directeur d'un centre de recherche, il s'agit d'un point fondamental : «je regarde la contribution scientifique, s'il (l'employé) fait progresser la science par ses publications, son expertise, (...) la reconnaissance et l'influence scientifique interne ou externe dont il bénéficie». Ainsi, plusieurs répondants affirment évaluer le créatif sur sa reconnaissance externe, sa contribution à l'avancement de l'état de l'art dans ses compétences ou de la science en général.

¹⁸ Le chiffre entre parenthèses indique le nombre de fois que ce critère a été mentionné. Notons également que les termes connexes ou synonymes ont été regroupés. Par exemple, le critère 'productivité' inclut, en plus du terme exact, tout ce qui a trait au volume d'affaires ou au nombre de projets, de publications, de rapports ou de brevets générés par le créatif.

Tableau 7. Critères d'évaluation de performance des créatifs

Critères livrables	Critères processus
Aspect novateur (14), productivité (10), pertinence (8), succès (7), originalité (6), complexité, (2), notion de chaleur (idée touchante, séduisante et/ou divertissante) (4), idées suggestives ¹⁹ (3), qualité (2), intelligence de l'idée (2), cohérence, portance, timing, efficacité, simplicité, signature de l'idée, pérennité de l'idée.	Relations avec les autres (14), capacité de nourrir l'équipe (9), ouverture (9), capacité de convaincre (9), capacité à se réinventer et à apprendre (9), maîtrise des outils et aisance (7), attitude positive (6), curiosité (6), engagement et persévérance (5), reconnaissance des pairs (5), audace (5), ingéniosité (4), capacité de faire avancer l'état de l'art (4), utilisation de la liberté d'action et initiative (4), connaissances (4), flexibilité et adaptabilité (3), énergie déployée (3), passion (2), capacité d'analyse et jugement (2), participation à la vie (2), pensée stratégique, rentabilité, respect des échéanciers, respect du budget, talent artistique brut, sens des responsabilités, honnêteté, progression démontrée, imagination, confiance en soi, sens de l'organisation

De façon plus précise, il appert que des quatre critères les plus utilisés pour évaluer les livrables des créatifs, un seul est associé de près ou de loin au caractère esthétique du travail. Ainsi, au-delà du critère d'innovation (aspect novateur), les trois autres critères s'intéressent, en ordre d'importance, à la productivité du créatif, la pertinence et le succès de ses livrables. C'est donc dire que deux de ces quatre critères sont facilement quantifiables, soit le nombre de livrables (productivité) et les retombées²⁰ de ceux-ci (succès).

¹⁹ Il s'agit ici d'un concept intéressant que l'on retrouve dans différentes industries créatives. Par suggestive, nous reprenons ici par exemple cette idée que le créatif en radio puisse suggérer des images à l'auditeur à partir d'un son, ou encore qu'un créatif en publicité suggère des émotions à partir d'une image.

²⁰ Par retombées, ou succès, les répondants parlent ici de la valeur quantifiable créée pour le client, par exemple l'augmentation des ventes d'une entreprise suite à une campagne publicitaire. Pour d'autres, il peut s'agir du nombre d'exemplaires vendus du produit créatif, ou alors de l'audience.

Tableau 8. Quatre critères les plus utilisés pour évaluer les livrables des créatifs

Quatre critères les plus utilisés pour évaluer les livrables des créatifs
1. Aspect novateur (13) (nouveau, innovation, 'jamais vu')
2. Productivité (10) (nombre de projets, d'articles, de brevets, d'innovations)
3. Pertinence (8) (en fonction des besoins du client, des contraintes et des valeurs de l'org.)
4. Succès (7) (satisfaction des clients, retombés du projet)

Inversement, les quatre critères les plus utilisés pour évaluer le processus des créatifs, c'est-à-dire leurs façons de faire et le contexte dans lequel la création prend forme, sont difficilement quantifiables et requièrent un important exercice de jugement de la part de l'évaluateur. Plus encore, ces quatre critères s'intéressent tous, à différents degrés, aux collègues de travail et aux valeurs de collaboration. De tels résultats semblent indiquer que le processus de création dans les industries créatives est fondamentalement collectif. L'un des répondants abonde en ce sens : «les créatifs qui sont en porte à faux avec les valeurs de l'organisation vont démotiver les gens, entraîner des départs ou des mutations, c'est très dommageable ça pour l'entreprise au niveau de la performance»

Tableau 9. Quatre critères les plus utilisés pour évaluer le processus des créatifs

Quatre critères les plus utilisés pour évaluer le processus des créatifs
1. Relations avec les autres (14) (respect des collègues, capacité de travailler en équipe)
2. Capacité de nourrir l'équipe (9) (inspirer, amener de nouvelles idées ou de façon de faire)
3. Ouverture (9) (à la critique, aux autres métiers et aux idées extérieures, écoute)
4. Capacité de convaincre (9) (séduire les clients, mais aussi les collègues de leurs idées, leadership)

Qu'ils soient axés sur le livrable ou sur le processus, ces différents critères ne sont systématiquement présentés aux créatifs. Les différentes approches de communication font d'ailleurs l'objet de la prochaine section.

4.2.4 Communication des critères

Nous avons tenté de savoir comment ces critères, tantôt formels, souvent implicites, étaient communiqués aux créatifs. Quatre répondants, évoluant parmi les plus petites organisations de l'échantillon, expliquent que tant les critères formels qu'informels ne sont pas communiqués aux créatifs. L'un d'eux explique : «il n'existe pas de documents avec l'ensemble des critères et politiques de l'organisation, on en ajoute, on tente de les rendre visibles, mais il y a beaucoup de travail à faire ». À cet effet, une responsable des ressources humaines explique que cette situation est dysfonctionnelle : «les nouveaux employés ne savent pas ce qu'ils viennent faire dans cette rencontre là, sur quoi s'auto-évaluer ». Pour huit autres répondants, les critères sont communiqués soit lors de l'embauche initiale, en début d'année, dans un manuel de l'employé ou encore sur l'intranet de l'organisation. Finalement, trois répondants apportent une nuance sur la question, expliquant que les critères formels sont communiqués de façon officielle et que les critères plus informels se communiquent de manière tacite au quotidien. Selon un directeur création dans l'industrie des arts de la scène :

«Je crois beaucoup à l'informel avec des créateurs, je pense qu'ils sont en général très allergiques au formel, donc ce qui se fait au niveau formel porte sur les critères de hauts niveaux, les grandes orientations. Peut-il y avoir des surprises lors de l'évaluation? En théorie peut-être, mais pas en pratique».

D'un autre côté, certains répondants sont également des limites et des risques associés à l'informel. S'ils sont sensibles à son importance, les directeurs de créatifs demeurent conscients des désavantages possibles. Pour l'un des répondants, il s'agit même là d'une préoccupation bien réelle :

«Il faut être très clair sur les valeurs que l'on attend et ne pas prendre les gens par surprise. Nous réalisons que l'informel mène à l'interprétation et à la dérive, il y a une utilité à avoir des choses plus consignées. Dans l'univers du tacite, il faut être tissé serré pour en assurer la consistance».

En somme, l'importante variance dans les approches de communication des critères contraste avec l'apparente uniformité des modèles d'évaluations au sein de ces mêmes industries créatives. À cet effet, la prochaine section permet d'étayer davantage ce constat.

4.2.5 Présence de critères uniques

Cet énoncé se veut d'abord et avant tout un complément d'information en lien avec l'hypothèse 2B, soit le fait que l'évaluation est perçue comme une contrainte par les créatifs concernés. Sur les 17 questionnaires sondés, 16 soutiennent que les critères d'évaluation de performance sont les mêmes pour l'ensemble des employés de l'organisation, personnel créatif ou non. Il s'agit, pour un directeur création, d'une façon de faire équitable pour tous, de démontrer que l'organisation ne donne pas dans le «deux poids, deux mesures» lorsqu'il est question des créatifs. Une seule organisation utilise une grille d'évaluation distincte pour ses effectifs créatifs. Cela ne veut pas dire pour autant que l'ensemble des questionnaires créatifs utilise ces critères uniques sans distinction, alors que plusieurs évoquent une différence dans la manière d'utiliser ces critères le moment de l'évaluation venu. Le directeur général d'une agence de publicité explique:

«La pondération est très instinctive. Les grands axes sont bons pour tout le monde, mais il y a des éléments qui doivent ressortir plus que d'autres de par la nature du travail. Ce sont les mêmes critères, mais le ton sur lequel va se passer la discussion, les exemples invoqués et la dynamique de la conversation vont être très différents».

Finalement, plusieurs répondants expriment des réserves, voire même un mécontentement par rapport à cette façon de faire, qualifiant la chose de «problématique» et « d'autre forme de nivellement par le bas ». Le recours aux critères uniques semble tout autant répandu que décrié, amenant de facto l'accélération des pratiques dissidentes et informelles chez les nombreux questionnaires mécontents.

4.2.6 Fréquence d'évaluation de performance des créatifs

14 des 17 répondants font l'évaluation de performance de leur personnel créatif sur une base annuelle. Ces rencontres formelles sont également entrecoupées par différentes mises au point au niveau de formalité variable, notamment des évaluations de mi-année, de fin de projet, de fin de probation ou de promotion. Les trois autres répondants sont tenus de produire deux évaluations par année. Interrogés à savoir si la fréquence d'évaluation prônée par leur organisation respective était appropriée pour évaluer du travail créatif, la majorité des gestionnaires répondent par l'affirmative. En fait, de nombreux répondants sont d'avis que la nature même du travail requiert une telle fréquence, idée reprise par un directeur création d'une agence de publicité : «c'est approprié parce que c'est long faire de la création, des fois il ne se passe rien pendant deux mois. Une évaluation aux quatre mois, il ne passe pas assez de choses». D'un autre côté, cinq répondants expliquent qu'une véritable évaluation de performance se déroule de manière informelle au quotidien avec leurs créatifs, sans pour autant tomber dans l'excès et la surveillance. Ce risque bien réel est expliqué par un directeur du milieu des arts de la scène : «more is obviously welcomed, unless it gets to a point where it becomes counterproductive. At an extreme level, it can become harassment». Finalement, le besoin d'évaluation peut varier en fonction du niveau d'expérience du créatif, d'où la discrétion que s'accorde ce directeur d'un laboratoire scientifique au niveau de la fréquence :

«Pour les plus jeunes, ce n'est pas suffisant, je serais plus confortable deux fois par année. Pour les scientifiques seniors déjà reconnus, ça ne vaut pas la peine de les rencontrer une fois par année. Nous pourrions les rencontrer aux deux ans»

En somme, le travail créatif requiert une certaine période de temps pour se dévoiler, mais exige tout de même une attention soutenue de la part du gestionnaire. Les bénéfices perçus d'un tel processus sont d'ailleurs présentés au point suivant.

4.2.7 Les bénéfices pour l'organisation

L'évaluation de performance étant un processus qui requiert temps et énergie, en plus de mobiliser une quantité importante de ressources pour l'organisation. Par conséquent, nous avons voulu valider ici si les répondants percevaient les bénéfices et retombés tant pour l'organisation que pour les créatifs. À l'exception d'un seul gestionnaire, les répondants sont majoritairement favorables : l'évaluation de performance est un processus essentiel et incontournable. Il s'agit d'un «investissement qui est au cœur du fonctionnement de l'entreprise, il n'y a pas de doutes là-dessus » ajoute l'un des répondants. Dans la mesure où le processus laisse des traces écrites, est aligné avec les valeurs de l'organisation et est bien maîtrisé par le gestionnaire, l'évaluation de performance entraîne une foule de résultats tangibles. En somme, les bénéfices mentionnés sont résumés dans le tableau à la page suivante.

Tableau 10. Bénéfices liés à l'évaluation de performance des créatifs

Bénéfices pour les créatifs	Bénéfices pour l'organisation
Recevoir une rétroaction	Diffuser les croyances et valeurs de l'organisation
Améliorer la qualité de vie au travail	Influencer le processus créatif
Identification des forces et faiblesses	Renforcer la marque/signature de l'organisation
Exprimer frustrations/insatisfactions	Faciliter le recrutement à l'interne
Grandir personnellement et professionnellement	Mesurer le niveau de satisfaction des créatifs

4.2.8 Le gestionnaire comme évaluateur principal

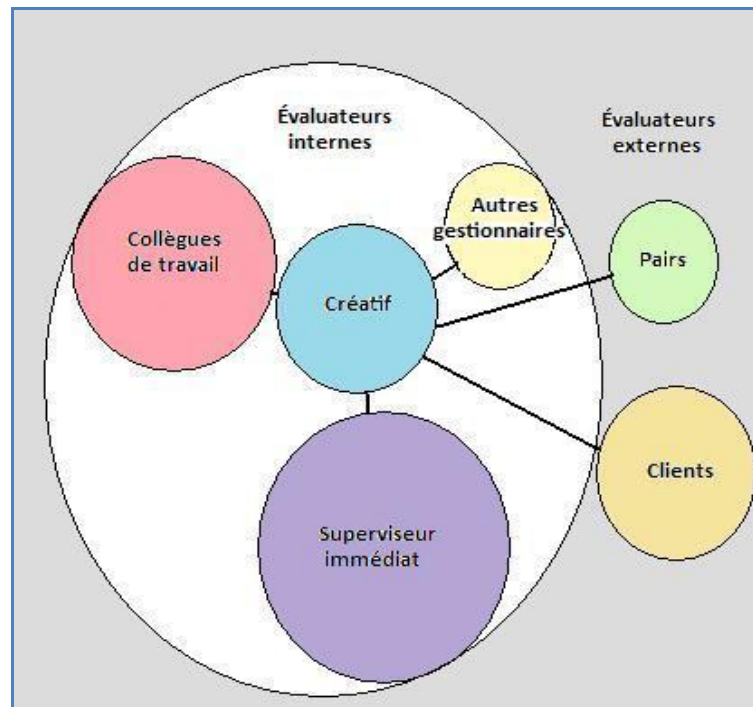
L'énoncé suivant a pour objectif de valider si le gestionnaire immédiat se perçoit comme la personne étant la mieux placée pour porter un jugement sur la performance du créatif. Sachant que ces deux individus travaillent dans une proximité très variable, il en va de la légitimité même du regard porté, et donc d'un élément d'analyse important en lien avec notre hypothèse 2B. Même si l'ensemble des répondants évaluent tous la performance de leur personnel créatif, quinze d'entre eux estiment nécessaire d'aller peaufiner leur appréciation grâce à un ou plusieurs

autres acteurs qui gravitent dans l'entourage du créatif. Il s'agit là d'une façon de dépersonnaliser, de valider et d'enrichir les observations que l'employé s'apprête à recevoir. Plus précisément, 10 gestionnaires s'appuient sur l'opinion de collègues de travail du créatif, 6 demandent au créatif de s'autoévaluer, 5 sondent d'autres gestionnaires, 3 se basent sur une validation de pairs externes et finalement 2 autres vont jusqu'à collecter le jugement des clients ou utilisateurs finaux. Un directeur d'un laboratoire scientifique explique :

«Même si le superviseur immédiat est en mesure de porter un meilleur jugement, il y a toujours un élément de subjectivité là-dedans. C'est pour ça que ça prend un comité, qu'on se parle ensemble pour se rassurer que notre jugement est assez juste et uniforme entre les différents scientifiques ».

Seuls deux répondants s'estiment être les mieux placés pour mener ces évaluations de façon unilatérale. La figure suivante résume ces différentes perspectives et présente l'écosystème de l'évaluation de performance des créatifs, en fonction de la proximité entre les acteurs et la fréquence d'intervention dans le processus.

Figure 5. Écosystème de l'évaluation de performance d'un créatif



4.2.9 Désirabilité du processus

Toujours en lien avec l'hypothèse 2B, nous avons tenté de savoir si l'évaluation de performance était un processus désirable dans un contexte de création, ou s'il pouvait devenir une entrave au travail des créatifs. De l'angle des répondants, l'évaluation de performance ne vise pas à brimer l'élan des créatifs, mais permet plutôt d'encadrer et d'encourager leur travail au sein de l'organisation. Ce point de vue est résumé par l'une des répondantes :

«C'est une rencontre importante pour moi, (...) il faut respecter tout le potentiel que cet exercice là représente, pour l'organisation, mais pour les créatifs aussi. À chaque fois, je me dis que j'ai bien fait d'investir ce temps là. C'est important d'évaluer les créatifs, mais l'important, et aussi le défi, c'est qu'il ne se sente pas trop surveillé»

Ainsi, même s'ils reconnaissent qu'il s'agit d'abord et avant tout d'un besoin organisationnel, 16 des 17 répondants ne croient pas que ce besoin soit antinomique avec la créativité. Parmi les raisons évoquées pour justifier la présence d'un tel processus au sein des industries créatives, mentionnons le besoin d'ancrer les idées, d'encadrer le chaos créatif, de fournir une rétroaction sur les concepts et les actions, d'assurer la visibilité et la pertinence des idées, de nourrir la créativité, de démontrer du leadership et d'éviter les ambiguïtés.

Cependant, plusieurs répondants estiment également que ce processus est désirable dans la mesure où l'évaluateur est sensible aux préoccupations des créatifs et à la nature particulière de leur travail, exerce un certain jugement sur les critères d'évaluation. Cette nuance est résumée par un directeur création en publicité, pour qui «l'évaluation est nécessaire, mais si l'on s'attarde sur le fait que le créatif prend trop d'heures, alors là ça brime la création. Ce n'est pas la notion d'évaluation, mais bien le gestionnaire qui peut brimer le travail des créatifs».

4.2.10 Compréhension des critères

Dans l'ensemble, il appert que les gestionnaires maîtrisent bien les critères et les grilles servant à l'évaluation des créatifs. Ils invoquent notamment l'expérience dans l'organisation, leur participation à l'élaboration des outils et la clarté des énoncés pour expliquer leur compréhension des éléments d'évaluation de performance. En outre, deux gestionnaires attribuent leur maîtrise du processus au fait qu'ils ont eux aussi été des évalués avant d'être des évaluateurs et qu'ils en retirent nécessairement une vision plus holistique. Malgré tout, cette compréhension ne se traduit pas par une adhésion au format de la grille et au respect de son contenu. En effet, trois autres répondants affirment qu'ils vont jusqu'à enlever certains critères, soit par manque de pertinence ou en raison de redondances flagrantes. L'un des gestionnaires résume cette dissonance dans ces termes :

«Je passe à travers la grille et j'élimine les questions qui ne sont pas pertinentes pour les créatifs. Je respecte plus au moins le processus, ce n'est pas quelque chose de rigide pour moi, j'enlève tous les critères trop cléricaux ou trop administratifs ».

En somme, plus de la moitié des répondants avouent déroger aux critères désignés par l'organisation et ajouter une série de points d'évaluation qu'ils estiment plus appropriés au contexte de création. Victimes de ces «restructurations» informelles, les considérations budgétaires ou d'échéanciers sont reléguées au profit de critères de pertinence, de compétence technique ou d'esthétisme.

4.2.11 Formation et support pour les évaluateurs

Puisque l'hypothèse 2C suggère que les évaluateurs ne se sentent pas suffisamment formés et habilités par rapport aux processus d'évaluation, nous avons voulu savoir par le biais de cet énoncé comment les principaux intéressés percevaient la chose. Seulement 6 des 17 répondants soutiennent que leur organisation leur offre un support formel par rapport à l'évaluation de performance, soit par le biais d'une formation, d'un atelier, d'un guide écrit, d'une ligne de support ou de réunions de

travail dédiées à la maîtrise du processus. Le soutien organisationnel à l'évaluation englobe aussi l'aspect relationnel du processus, alors qu'un répondant explique que «les RH apprennent à mettre des gants blancs, en plus de faire connaître leurs attentes et façons de procéder». Cinq autres gestionnaires affirment que le soutien est plus informel et se limite au partage d'expérience entre les différents évaluateurs. Ces initiatives, qui n'émanent pas de la direction de l'organisation, peuvent également prendre la forme d'un bilan d'évaluation, d'observation de gestionnaires plus séniors ou de discussions de corridor. Selon l'un d'eux, l'évaluation de performance est quelque chose qui s'apprend en s'inspirant des collègues plus expérimentés, ou encore selon une logique d'essais et d'erreurs : «personnellement, je n'ai pas eu de formation, j'ai plutôt appris par mon expérience et en observant l'organisation au quotidien et aussi un peu ce qui se fait et à l'extérieur».

Finalement, les six derniers répondants dénoncent un manque total de support. Pour l'un de ces répondants, les conséquences peuvent se répercuter non seulement sur la qualité de l'évaluation, mais également sur la qualité de la relation avec le créatif : «on ne m'a jamais montré comment faire des évaluations, il n'y a pas de cours pour devenir évaluateur. J'ai fait tellement d'erreurs, je ne me rendais pas à compte à quel point les créatifs sont fragiles». En somme, s'ils s'estiment compétents au niveau technique, les gestionnaires font état de carences au point de vue de la formation et du soutien. Ces lacunes ont des conséquences sur la manière dont l'évaluation est perçue par les créatifs. Ces implications sont présentées à la page suivante

4.2.12 Perception des créatifs face à l'évaluation de performance

Comme indiqué dans le chapitre 3, le regard posé sur la perception des créatifs se fait par l'entremise de leurs gestionnaires. Si nous avons exposé les limites potentielles d'une telle approche, il n'en demeure pas moins que l'évaluateur, en sa qualité de partie prenante privilégiée du processus, est en mesure d'offrir un éclairage riche et inédit sur les appréhensions de ses interlocuteurs. Ainsi, les réponses au présent énoncé, à savoir si les créatifs ont une opinion favorable du processus, révèlent à la fois satisfaction et ambivalence. Selon l'un des répondants,

les créatifs «as much as they are nervous and irritated about the performance appraisal, they want it, appreciate it, expect it and deserve it». Les créatifs peuvent également se montrer irrités si l'évaluation tarde à être à être livrée, retard interprété comme un manque de respect et d'intérêt. Plus encore, les récriminations relevées par les gestionnaires portent sur l'ambiguïté et le manque de pertinence des critères, ainsi que l'écart entre l'image qu'ils entretiennent d'eux-mêmes et le regard critique posé par l'évaluateur. À cet effet, le directeur général d'une importante station radiophonique explique :

«Certains animateurs se frustrent lorsqu'on leur dit que quelque chose ne fonctionne pas. Mais nommez-moi une industrie créative où il n'y a pas de gens frustrés? Chaque fois que vous portez un regard qui ne correspond pas au fantasme qu'il a de lui-même, vous le frustrez».

Bien qu'ils s'estiment conscient de l'état d'esprit du créatif lors de ces rencontres – à savoir que ces derniers puissent légitimement se sentir évalués et critiqués, ou encore dans l'obligation de performer même durant l'évaluation- la majorité des répondants s'entendent pour dire que les évaluations sont généralement bien perçues par ceux qui réussissent bien et, conséquemment, décriées par ceux qui peinent à livrer les résultats escomptés. Pour la responsable RH d'une agence de publicité l'évaluation ultime repose dans la qualité des mandats qui sont confiés aux créatifs : «La façon la plus tangible de savoir s'il livre de la bonne création ou pas, c'est la nature des mandats qu'on va lui confier» explique-t-elle. Finalement, deux gestionnaires soutiennent que la perception des créatifs à l'égard du processus est intimement liée à la relation qu'il entretient avec la personne qui doit l'évaluer. L'un d'eux illustre ce propos de la façon suivante : «si tu n'as pas eu la bonne attitude durant l'année, ton créatif va mépriser l'évaluation, tu n'es qu'un fon-fon pour eux et ça ne les intéresse pas». La qualité de cette relation, tant au moment de l'évaluation que dans les mois qui la précèdent, est contingente à la présence d'une série d'aptitudes que le créatif doit reconnaître à l'évaluateur. Ces différentes aptitudes sont recensées au point suivant.

4.2.13 Aptitudes requises pour l'évaluation de performance des créatifs

Selon les différents gestionnaires rencontrés, évaluer la performance de créatifs requiert de nombreuses aptitudes particulières, en raison des traits de personnalité des créatifs et de la nature singulière de leur travail. Ces aptitudes portent principalement sur l'aspect relationnel du processus, c'est-à-dire la façon de mener l'évaluation, mais aussi sur la manière de gérer les réactions des créatifs. Dans l'ensemble, les gestionnaires adoptent une approche différente lorsque vient le temps d'évaluer leurs créatifs, question de les inspirer et de les maintenir motivés. En somme, le tableau à la page suivante résume les différentes aptitudes mentionnées par les répondants. Plusieurs répondants ont également mentionné l'importance de l'expérience de l'évaluateur, tant au niveau de la dynamique relationnelle avec le créatif qu'au niveau de la légitimité perçue du processus. À titre d'exemple, le directeur général d'une radio explique : «Les bagages, dans les évaluations réciproques, ce sont des choses qui ont une valeur pour les créatifs. Je n'ai pas 35 ans dans la boîte, et ça, c'est ma faiblesse, il y en a qui m'attendent avec ça». Plus encore, les gestionnaires doivent eux-mêmes être bien perçus et reconnus par leurs pairs pour que les créatifs accordent davantage de légitimité et de crédibilité à l'évaluation. Selon un superviseur d'une équipe de scientifiques, cette expérience se résume également au fait que «les bons gestionnaires ont aussi été les bons chercheurs, (...) ils savent ce qu'est de la bonne recherche et peuvent se mettre dans les chaussures du chercheur».

Tableau 11. Aptitudes nécessaires pour évaluer la performance des créatifs

Aptitude	Exemple
Préparation adéquate	« Les évaluateurs doivent laisser mariner leurs observations, une mauvaise évaluation résulte d'un manque d'attention sur la personne»
Honnêteté	«Un créatif, il faut toujours lui donner du feedback qui le motive, qui l'encourage, mais qui ne le trompe pas»
Éviter la confrontation	«Problems arise because some managers have big egos too, and are competing against their own people»
Capacité d'écoute	«Les créatifs ont besoin de s'exprimer, ce sont eux qui guident les rencontres d'évaluation».
Cohérence	« Le créatif doit comprendre que l'évaluateur est le porte-parole, qu'il a inclus différentes opinions»
Choisir ses mots	«Vous pouvez tuer un créatif très facilement, alors il faut travailler son langage et son argumentation»
Proximité	«Il faut avoir vu la personne agir souvent et durant un certain moment, sinon ça manque de contexte»
Jugement esthétique ²¹	«Il faut avoir un minimum de jugement esthétique et ça, ça prend des années à forger»
Approche positive	«It's about focusing on what really worked, however small it may be»
Intelligence émotionnelle	« Un bon évaluateur est capable de se mettre dans la chaise de la personne évaluée, d'avoir une grande sensibilité pour la personne»
Humanité	«Je suis humaine, je leur parle aussi de leur vie de famille»
Utiliser la métaphore	« Des fois je fais des images, des métaphores, je vais dans l'onirique, dans le rêve, dans la parabole avec créatifs»
Confiance en soi	«Il faut avoir confiance en soi et démontrer beaucoup d'assurance, parce que la personne en avant de nous est assez fragile»
Leadership	«We need leaders capable of bringing positive things out of people, encourage collaboration and create a momentum for creativity»

²¹Cette dimension englobe d'une certaine manière les termes 'maturité', 'crédibilité' et 'expertise'. Même s'il ne se limite pas à l'âge, le terme 'jugement' est utilisé d'une façon traditionnelle, pour décrire l'expérience développée au fil du temps par un gestionnaire senior à la feuille de route garnie.

4.2.14 Besoins de changements exprimés

Toujours dans l'optique de bien comprendre l'état de satisfaction des gestionnaires, les répondants ont également exprimé différents éléments qu'ils aimeraient voir changer dans les processus d'évaluation de performance des créatifs actuellement en place dans leur organisation. D'entrée de jeu, 12 des 17 répondants soutiennent que le processus actuel est lourd, complexe et long à faire. La direction création d'une radio résume ces récriminations : «Je hais ce processus pour mourir, c'est long à faire et c'est extrêmement pénible comme processus. Ce n'est jamais la période de l'année qui nous tente». Pour certains, la lourdeur des pratiques actuelles est directement liée à la nature particulière de cette clientèle créative plus fragile, avec laquelle il faut «prendre le temps d'aller par en dessous pour aborder les problèmes». Pour trois autres gestionnaires, il s'agit principalement d'éliminer les redondances dans les critères et de s'éviter les observations sur des points d'évaluation qui n'ajoutent en rien au processus ou qui ne s'appliquent pas au travail du créatif. Les avis divergent sur le modèle à adopter, alors que d'un côté, 4 gestionnaires suggèrent que leur organisation devrait tendre vers une gestion plus continue de la gestion de la performance au lieu d'une évaluation annuelle et de l'autre, 4 gestionnaires estiment que les pratiques doivent être renforcées, formalisées et mieux encadrées. L'un des répondants qui prônent l'évaluation en continu se questionne :

« C'est un processus très demandant, c'est toute une commande. Même que je n'ai jamais réussi à faire ça dans les temps. Sommes-nous obligés de faire un bilan aussi formel, une fois par année? Il me semble que nous pourrions faire ça de façon plus continue».

Mentionnons que les quatre gestionnaires qui soutiennent que leur organisation devrait tendre vers un modèle d'évaluation plus formalisé évoluent pour la plupart dans de petites et souvent jeunes entreprises. Il s'agit ici de se doter de politiques et de critères plus clairs, puisque l'informel devient de plus en plus insoutenable à mesure que les organisations grandissent. Parmi les autres besoins de changements exprimés, les gestionnaires mentionnent la nécessité de mieux communiquer les

critères, revoir l'idée d'évaluer selon des critères uniques, aller chercher davantage de points de vue (tendre vers un véritable modèle d'évaluation 360^{o22}) et d'accorder plus d'importance au contexte et valeurs qui génèrent la créativité.

Cet énoncé a également permis de révéler que même si les répondants expriment plusieurs réserves et récriminations à propos des processus en place, ils demeurent relativement passifs et désabusés face à la situation. En effet, il semble que les gestionnaires ne s'estiment pas en mesure de faire changer l'évaluation de performance pour l'adapter à leur interprétation ou leur compréhension de la réalité des créatifs. Selon le superviseur d'un groupe de scientifiques, l'idée même de vouloir changer des critères pourrait créer d'importants conflits à l'interne, où s'affrontent différentes visions du travail créatif. Fatalistes, deux autres gestionnaires expliquent qu'ils n'ont jamais été consultés lors de la conception de ces outils, que leurs tentatives précédentes sont restées lettre morte ou simplement que l'effort requis pour faire adopter les changements nécessaires est trop grand. L'un d'entre eux exprime cette frustration :

«If I disagreed on a criterion, I would not commit myself and go on to challenging it, I'd adjust the way I use it and respect what's in the form. I'd have to invest significant efforts to challenge it, reanalyze it and then suggest an alternative. If I'm not willing to make that effort, I shut up and use it».

4.2.15 Liens entre l'évaluation de performance et la formation

Pour la grande majorité des répondants, l'évaluation de performance est un moment privilégié pour faire le point sur les besoins de formation de leurs créatifs. S'ils n'attendent pas nécessairement le moment de l'évaluation pour adresser une lacune flagrante, les gestionnaires peuvent s'appuyer sur le caractère formel du processus

²² Les gestionnaires sondées ne partagent pas tous la même définition du concept d'évaluation 360°. Pour certains, il s'agit simplement d'une consultation des collègues de travail, alors que d'autres procèdent à une collecte d'observation élargie pour inclure pairs externes et clients. Dans tous les cas, très peu des répondants incluent le volet où l'employé évalue son gestionnaire, élément pourtant essentiel d'un véritable 360°.

pour s'assurer des ressources financières nécessaires pour offrir ces formations. Lorsqu'interrogé à ce sujet, un directeur créatif soutient que l'identification de ces besoins est un travail continu : « nous n'attendons pas nécessairement à l'évaluation, Les formations peuvent émerger des évaluations, mais les enjeux de formation sont permanents et peuvent survenir de toute part ».

Les gestionnaires affirment profiter de l'évaluation pour discuter avec les créatifs des mises à jour nécessaires et des outils à adopter pour faciliter leur travail. De plus, les formations peuvent permettre de pallier à des besoins tant sur des compétences techniques que personnelles (ex. gestion du stress). Selon trois répondants, l'identification des besoins de formation est d'abord et avant tout une question de proximité avec leurs créatifs, l'un deux ajoutant qu'un gestionnaire qui a « besoin de l'évaluation pour ça est vraiment loin de son équipe ».

4.2.16 Liens entre l'évaluation de performance et la rémunération

L'évaluation de performance est indissociable de la rémunération des créatifs. En effet, huit répondants affirment que c'est à ce moment que sont discutés les augmentations salariales et l'accès aux différentes primes (ex. bonus annuel). Plus encore, quatre autres gestionnaires expliquent que l'évaluation de performance entraîne indirectement un changement salarial, par le biais de comités spécifiques qui eux s'appuient sur les rapports d'évaluation antérieurs. Il s'agit là d'une façon d'assurer des résultats, d'ajouter conséquences à l'évaluation et de stimuler l'intérêt du créatif envers le processus. Selon un répondant, l'importance de cette dimension davantage extrinsèque est indéniable, voir centrale : « l'évaluation est liée à la révision salariale, c'est même surtout ça qui intéresse plusieurs de mes créatifs ». Pour deux autres répondants, l'augmentation salariale n'est pas nécessairement liée à l'évaluation, puisqu'automatique hormis en cas de problèmes majeurs. Finalement, les directeurs création d'une agence de publicité et d'une radio expliquent qu'en raison des conjonctures économiques, une bonne évaluation ne permet pas aux créatifs d'augmenter sa rémunération, mais bien de conserver son poste tout au plus.

4.2.17 Liens entre l'évaluation de performance et la carrière

Selon 13 des 17 répondants, l'évaluation de performance est également l'occasion pour le créatif et son gestionnaire d'échanger sur les perspectives de carrières et de développements qui s'offrent à lui. Les autres gestionnaires soutiennent que ces discussions se tiennent généralement en dehors du cadre formel de l'évaluation, lors de rencontres ponctuelles ou au fil de la relation avec leurs créatifs. Le cheminement de carrière peut prendre la forme de nouveaux mandats à l'intérieur d'un même métier créatif (ex. changement d'échelon de scientifique), d'un changement de métier (ex. de créatif à gestionnaire) ou encore d'une mutation à l'intérieur de l'organisation. Pour plusieurs répondants, il s'agit aussi d'un moment pour mesurer la progression et les besoins de l'entreprise, par rapport à la progression et les besoins de l'employé. Aux dires de l'un d'eux, ces deux besoins sont indissociables :

«L'évaluation permet de cibler les opportunités et les faiblesses, le potentiel, voir si la progression passe par un changement ou non. Ça permet de mesurer la progression et les besoins de l'entreprise, par rapport à la progression et les besoins de l'employé, voir ce qui colle et ce qui diverge».

Finalement, le caractère particulier des créatifs se ressent également dans ces discussions et ajoute à la complexité du processus. À cet effet, le directeur général d'une radio explique que les individus dans le monde de la création ont souvent des façons très atypiques de gérer leur vie et leur carrière, ce qui, conséquemment, impacte son approche et sa vision de ce que constitue un cheminement créatif.

4.2.18 Liens entre l'évaluation de performance et la gestion de relève

Des quelques organisations sondées qui gèrent formellement leur relève, très peu s'appuient sur l'évaluation de performance pour nourrir leur planification. En fait, un seul répondant que des recommandations en ce sens peuvent émaner de l'évaluation de performance d'un créatif. Fait à noter, deux gestionnaires soutiennent que leur réalité de gestion de la relève est marquée par une importante vague de départ à la retraite, et qu'en ce sens, les processus d'orientation et de contrôle tels

que l'évaluation deviennent doublement essentiels. Pour les autres, l'absence de gestion de relève est en soi un problème important. L'un des répondants explique :

« Il n'y a eu aucune politique de relève depuis 10 ans. On n'a pas évalué les gens pour la relève, et donc chaque fois qu'il y a un petit mouvement dans l'entreprise, tout le monde croit qu'il fait partie du mouvement ».

L'absence de liens forts entre l'évaluation de performance et la gestion de la relève dans les industries créatives est résumée par le directeur d'une agence de publicité qui avoue candidement ne pas ressortir pas les évaluations pour planifier la relève. «Je n'ai jamais sorti une évaluation en fait» ajoute-t-il.

4.2.19 Liens entre l'évaluation de performance et la gestion des talents

De façon similaire, très peu des répondants reconnaissent l'existence formelle de processus de gestion des talents dans leur organisation. Des six répondants qui bénéficient de tels outils pour leurs hauts potentiels, seulement la moitié affirme que les deux processus sont intimement liés. Le directeur création d'un studio de jeu vidéo estime qu'il s'agit là d'une façon de légitimer certaines considérations supplémentaires pour cette frange de créatifs :

« L'identification des talents se fait par l'évaluation de performance, puis par une évaluation avec les autres cadres. Tu fais l'évaluation qui confirme que c'est un excellent élément, ça permet de le justifier auprès des RH ».

Pour les autres répondants, le processus est soit inexistant, soit complètement distinct de l'évaluation de performance. S'ils n'écartent pas la possibilité que des commentaires puissent être faits en ce sens lors de l'évaluation des créatifs, deux gestionnaires sont d'avis que la gestion des talents est un processus qui incombe d'abord et avant tout aux RH.

En somme, les résultats de notre collecte de données témoignent de la présence d'un processus éminemment riche et complexe, qui soulève beaucoup de réactions chez nos répondants. Les critères cités, les outils utilisés, les acteurs impliqués, les aptitudes nécessaires et les bénéfices perçus, pour ne nommer que ceux-là, semblent pointer vers un contexte d'évaluation propre aux industries créatives. Parfois déconcertants, souvent surprenants, ces commentaires méritent d'être analysés plus en profondeur afin d'en dégager les implications pratiques et théoriques essentielles à notre démarche. Ainsi, nous proposons au chapitre suivant une discussion de ces résultats, en lien avec nos hypothèses de recherche (chapitre 2) et à la littérature pertinente (chapitre 1).

CHAPITRE 5. DISCUSSION DES RÉSULTATS ET IMPLICATIONS PRATIQUES

À la lumière des résultats présentés dans le chapitre précédent, il importe de revenir sur nos hypothèses de recherche et d'interpréter les nombreuses relations qui se dessinent entre ces résultats, notre cadre conceptuel et la littérature discutée plus tôt. Rappelons que l'objectif de ce mémoire est d'éliciter l'apparent paradoxe qu'est l'évaluation de performance des créatifs, plus particulièrement 1) les caractéristiques des modèles d'évaluation actuellement en place dans les industries créatives, 2) la satisfaction face au processus d'évaluation de performance dans ce contexte précis et 3) les façons par lesquelles l'évaluation de performance s'arrime au reste des processus RH des industries créatives. En plus de répondre à ces hypothèses, nous avons cru bon expliciter et discuter une série de paradoxes qui émane de nos résultats. Cette discussion se veut résolument pragmatique, mettant de l'avant de nombreuses implications pratiques pour les organisations et gestionnaires de créatifs.

5.1 Le modèle d'évaluation de performance des créatifs

Puisque la plupart des organisations ont recours à des modèles uniques d'évaluation de performance, il appert que l'hypothèse 1A, à savoir que les modèles utilisés dans les industries créatives sont de type qualitatif, ne peut être validée. En effet, l'utilisation de points d'évaluations qui s'appliquent à différents corps de métiers requiert un travail d'élaboration et d'encadrement fort diligent. Une telle façon de faire ne cadre pas avec la définition d'un cadre qualitatif, qui rappelons-nous soutient que «l'évaluateur n'a pas ou peu de point de référence pour déterminer le rendement d'un individu, laissant ainsi place à la subjectivité» (Tziner, 1995 :80).

Tel qu'exposé au chapitre précédent, le recours au modèle unique ne fait pas que des heureux. C'est donc sans surprise que nous constatons que les outils mis en place par l'organisation se butent à une importante résistance au moment de l'évaluation, alors que les gestionnaires se refusent à suivre le cadre prescrit dans une proportion importante. L'outil, censé faire la promotion de comportements et d'attentes universelles dans l'organisation, devient un «guide», tout au plus un complément non contraignant à la véritable compréhension du travail créatif exercée par le

gestionnaire. Est-ce à dire que cette créativité «pour tous, tout le temps» est un courant managérial appelé à disparaître, le jour où «un autre guru du management va sortir une nouvelle théorie qui dit à chacun son métier et les brebis seront bien gardées» comme l'entend le directeur création d'un studio de jeu vidéo? Chose certaine, les points de référence actuels sont louables d'un point de vue de la culture de l'organisation, mais démontrent d'importantes faiblesses au niveau de la réalité sur le plancher et dans la pratique. La littérature sur ce point tend également à déconseiller ce type de modèle unique. En se basant sur l'exemple des sportifs professionnels²³, Bouchard (2005 : 52) rappelle aux gestionnaires de traiter «équitablement les employés, tout en gardant en tête que tout est relatif». Puisque les différents corps de métiers et communautés qui composent l'organisation fonctionnent selon des cadres de références différents, il devient imprudent de vouloir les évaluer selon les mêmes critères de performance. Les organisations doivent se montrer plus sensibles au fait que ces «frames will likely be homogeneous within a given community but heterogeneous across different communities» (Drazin et al. 1999 : 301) et ainsi ajuster les évaluations en conséquence. En somme, sans parler «de nivellement par le bas» comme le soutient l'une des répondantes²⁴, nous croyons que cette façon de faire est une démonstration éloquente de ce que Tremblay appelle «l'aseptisation» (2003 :36) du processus d'évaluation – une neutralisation des résultats justifiée par le besoin de motiver l'ensemble des employés. Puisque que l'application des critères dépendra toujours des points de référence et paradigmes personnels de l'évaluateur (Gummesson, 2000), il est utopique pour une organisation de croire qu'un modèle universel est possible. Les résultats de notre recherche démontrent bien ce rejet du cadre unique sur le terrain.

²³ L'exemple des sportifs professionnels est d'autant plus pertinent que certains classements des industries créatives vont même jusqu'à y inclure ce secteur d'activité.

²⁴ Un autre répondant est tout aussi tranchant sur cette question. Il explique : «on est dans un rapport à la création, il n'y a pas un créatif qui ressemble à un autre.»

Bien entendu, un modèle d'évaluation de performance distinct pour les créatifs implique logiquement le recours à des échelles salariales différentes et à d'autres mesures réaffirmant la spécificité du processus de création. Si nous nous gardons bien de suggérer la mise en place de mesures qui pourrait «starifier» une frange de l'organisation ou encourage un retour à «l'apartheid créatif» (Hamel, 2009) – une époque (heureusement) révolue dans les industries créatives-, nous sommes conscients des problématiques que ces traitements différents pourraient introduire au sein de l'équipe de travail. Jalousie, frustration, injustice, démobilisation des quelques 95% des autres employés qui n'en bénéficient pas (Ready et al. 2010) : les périls d'une approche mal ficelée et surtout mal communiquée sont bien réels. En fait, c'est là un débat, voire même un malaise, éminemment plus large et plus profond que le cadre de notre recherche et dans lequel il n'apparaît pas opportun de s'engager outre mesure. Simplement, nous croyons que le champ de la gestion des talents (GT), également aux prises avec ces mêmes problématiques de «deux poids, deux mesures» peut offrir un éclairage intéressant. En s'appuyant sur une logique de développement général pour tous et un développement avancé pour quelques-uns (Silzer & Dowell, 2009), la GT permet aux industries créatives de comprendre que les mesures adaptées ne constituent pas un affront envers le reste des employés, mais vise plutôt à favoriser une rétroaction sur la performance efficace, pertinente et alignée sur le contexte de création. Puisqu'il est utopique de croire que le talent et la contribution²⁵ de chaque employé sont uniformément répartis au sein d'une organisation (Silzer & Dowell, 2009; McKinsey, 2008), les industries créatives doivent s'assurer d'avoir les meilleurs outils possible pour favoriser l'émancipation de leur personnel de création. En somme, la présente suggestion ne prescrit pas un désintéressement envers le reste des contributeurs, mais plutôt, comme le soulignent Cantrell et Smith (2010), rappelle de pas confondre «*fairness*» et «*sameness*».

²⁵ Axelrod, Handfield-Jones et Michaels (2005) ont démontré qu'au sein de deux organisations, les gestionnaires 'A' ont augmenté les profits de 80 % dans la première organisation et de 130 % dans la seconde, alors que les gestionnaires 'C' ne réalisaient aucun profit durant cette même période.

Autre constatation importante, il appert que les critères utilisés pour déterminer la performance d'un créatif sont, en nombres absolus, plus portés sur le processus de création que sur les livrables qui en découlent. Il est difficile en effet de passer sous silence le fait que même si les évaluateurs sondés affirment s'intéresser davantage aux livrables qu'au processus créatif le moment de l'évaluation venu, le nombre de critères recensés pour ce dernier pôle est de loin supérieur au nombre de critères pour l'aspect livrable. Nous croyons qu'il s'agit là d'une manifestation explicite d'une problématique relevée dans la littérature, soit la difficulté d'extérioriser les critères implicites et personnels qui guident le jugement esthétique de chaque individu. A posteriori, il appert également que les critères qui régissent l'appréciation subjective des évaluateurs, ces «irréductibles (balises qui) résistent encore et toujours à l'envahisseur²⁶» -dans ce cas-ci l'effort d'identification du chercheur- sont assimilables à ce que Polanyi (1962) décrit comme les connaissances tacites; ces choses que nous savons, mais que nous ne pouvons verbaliser. À la manière de l'auteur, nous pouvons reprendre l'analogie de la bicyclette pour étayer notre constat. Ainsi, les répondants sont en mesure de décrire le processus d'évaluation de performance, de la même manière qu'ils pourraient décrire l'aspect physique une bicyclette : le cadre, les roues, la selle, etc. Ils peuvent également se référer à son mode de fonctionnement, tout comme ils pourraient expliquer les principes physiques de traction et de force motrice nécessaires au mouvement de la bicyclette. Mais lorsque vient le temps d'expliquer leur manière d'évaluer, les gestionnaires font face au même vide sémantique que la personne à qui l'on demande de verbaliser la manière dont il enfourche sa monture, se maintient en équilibre et parvient à se mouvoir.

Plus encore, nous sommes portés à croire que ce paradoxe illustre à quel point les outils d'évaluation de performance mis à la disposition des gestionnaires de créatifs ne sont pas forcément alignés avec la réalité qu'ils prétendent juger. La validation de l'hypothèse 1B, qui soutient que les critères d'évaluation portent principalement sur

²⁶ Clin d'œil à Astérix et Obélix, et toutes les autres BD que je n'ai plus le temps de lire aujourd'hui!

le résultat final, et non sur le processus créatif de l'employé, est de facto marquée par un important bémol. Ainsi, si nous reconnaissons que dans sa formulation actuelle l'hypothèse avancée ne peut être validée, nous pouvons tout de même affirmer que le livrable demeure malgré tout l'aspect le plus important pour les gestionnaires. La nuance ici se trouve entre les critères formels, qui favorisent le processus, et l'appréciation informelle de l'évaluateur qui elle penche davantage vers l'artefact créatif. Cette constatation fait l'objet du premier paradoxe :

Paradoxe #1 : Les outils d'évaluation s'intéressent au processus créatif alors que les évaluateurs accordent davantage d'importance aux livrables.

Dans l'ensemble, nous sommes amenés à supposer qu'il est plus facile d'explicitier les critères sur lesquels repose l'évaluation d'une démarche créative et ce, même si le résultat importe davantage au bout du compte. C'est donc dire que l'évaluateur aborde la chose de la même manière que Csikszentmihalyi (1996 :55), pour qui « la manière dont (les créatifs) arrivent à une découverte importante ne compte pas, pourvu qu'ils respectent les règles du jeu». Il peut s'agir de la manifestation d'une crainte managériale répandue et discutée plus tôt, à savoir que les critiques du gestionnaire peuvent nuire à sa relation avec l'employé. En somme, une formulation plus adéquate de notre hypothèse ferait mention d'observations du gestionnaire, et non de critères d'évaluations, axées sur le livrable. En procédant ainsi, les gestionnaires laissent ni plus ni moins «la sagesse du marché déterminer la valeur et avalise(nt) tacitement ses choix» (Csikszentmihalyi, 1996 :148).

Mais attention, lorsque nous soutenons que l'attention est portée sur le livrable, nous n'avançons pas de façon corolaire qu'il y a un désintéressement pour le processus. Cela serait une simplification franchement inadéquate et dangereusement trompeuse. L'un ne va pas sans l'autre, et bien souvent, l'un s'évalue au travers de l'autre. En fait, cette interprétation découle d'un simple constat : plusieurs gestionnaires tolèrent sans pour autant avaliser, sensibilisent sans pour autant critiquer, avertissement sans pour autant sanctionner. La plupart du temps, ils vont préférer déployer une foule

d'initiatives pour pallier aux carences relationnelles (ou procédurales) de leurs créatifs plutôt que de s'en départir. Devant une telle gestion, qualifions la ici de permissive, du capital humain, une question se pose : est-ce que cette nouvelle tolérance est une conséquence de la «guerre des talents»? (Chambers et al, 1998)

Au-delà de leur attention pour le résultat, l'étude des critères permet un autre important constat pour ce mémoire. En effet, les critères les plus utilisés pour évaluer la performance des créatifs, tant au niveau de leurs livrables que du processus de création, demeurent par moment tout aussi ambigus que le terme créativité lui-même. Si plusieurs des critères recensés se retrouvent également dans la littérature sur le sujet²⁷, ils n'en demeurent pas moins clairement exposés à la subjectivité et à l'interprétation. Par exemple, le très répandu critère d'«aspect novateur» reste très situé et personnel. Alors que pour l'un des répondants, il s'agit ici d'être «à la pointe de notre art et ne pas répéter ce que nous avons déjà fait²⁸», il y a fort à parier que nous pourrions obtenir autant de définitions que de répondants. Les critères «d'intelligence», de «talent» ou de «jugement» se retrouvent également dans cette frange hasardeuse et n'ajoutent en rien à la rigueur objective du processus. Ils révèlent également le caractère situé et relatif propre au contexte de création, et cette capacité –acquise ou innée- de l'évaluateur à en tenir compte. Ce constat nous amène à prétendre qu'il semble y avoir plus d'intelligence dans l'évaluateur que dans le processus et les outils d'évaluation. En somme, nous y voyons là un paradoxe particulièrement intéressant :

Paradoxe #2 : Les critères employés par les gestionnaires pour évaluer la performance créative ajoutent au niveau d'intangibilité du processus d'évaluation.

²⁷ Nous pensons ici, entre autres, à la capacité de communiquer ses idées, critère se trouvant parmi les quatre plus employés pour évaluer la performance des créatifs (processus). En effet, cette idée de persuasion et de séduction est reprise par Csikszentmihalyi, pour qui la lutte pour la reconnaissance est une «compétition (qui) oblige les créateurs à tenter de convaincre le milieu qu'ils ont inventé quelque chose de valable» (1996 : 46)

²⁸ Ce commentaire n'est pas sans rappeler les propos du chef catalan Ferran Adria, pour qui l'important est de «never copy, but most importantly, never copy yourself»

D'un autre côté, un simple coup d'œil à la littérature permet de confirmer que plusieurs des critères obtenus dans notre collecte sont cohérents avec ceux mis de l'avant dans la littérature (Bouchard, 2005; Drolet 2004). Alors que nos gestionnaires parlent d'ouverture d'esprit, de flexibilité, de respect des objectifs et des échéanciers, de la maîtrise de son art et d'ouverture à la critique, Csikszentmihalyi (1996 :104) aborde également ces critères dans l'ordre :

«Ouverture d'esprit et souplesse sont nécessaires pour mener à bien un travail créatif. Ensuite, il faut rester vigilant quant à ses objectifs (...) pour savoir si le travail avance comme prévu, rester en contact avec ses connaissances et utiliser les techniques les plus efficaces (...). Enfin, (...) il est important d'écouter ce qu'en disent les collègues».

Nous voyons également dans les quatre critères les plus évoqués pour évaluer la performance du processus créatif - soit la qualité de la relation avec les collègues, la capacité de nourrir l'équipe, la capacité de convaincre et l'ouverture – une démonstration de l'importance des employés «T-shaped» (Hansen & Nohria, 2004) dans un travail de création. Il s'agit ici d'individus qui peuvent à la fois livrer ce qui est attendu d'eux dans leur domaine d'expertise (la barre verticale du T) et être en mesure de collaborer avec les autres corps de métiers de l'organisation (la barre horizontale du T). Dans cette barre horizontale du T, nous y voyons également cette capacité indispensable de savoir rejoindre les autres et de les convaincre de la valeur d'un concept créatif donné. Si nous pouvons imaginer que le fait d'être capable de travailler en équipe est souhaitable pour n'importe quel employé, créatif ou non, le fait de savoir convaincre est en revanche essentiel pour la démarche créative. Au-delà de l'étincelle créative, le processus de création implique nécessairement un travail de séduction, où l'essentiel est de rallier des alliés à l'idée créative. Au chapitre premier, nous avons d'ailleurs souligné l'importance pour les travailleurs de la connaissance d'être à la fois créatif et politique, d'être en mesure de communiquer les résultats de leur démarche et de vendre leurs idées auprès de l'audience concernée (Bakker et al 2006; Gummeson, 2000). En outre, il s'agit une

démonstration éloquente que le mythique «égo» créatif –cette diva soi-disant insupportable et ingérable - s’est transformé, ou du moins tempéré, au fil du temps pour devenir un meilleur collaborateur en organisation.

L’hypothèse 1C, troisième et dernier énoncé du premier bloc d’hypothèses, mérite également quelques nuances, conséquence des résultats obtenus dans notre collecte de données. Ainsi, même s’il est possible de valider l’hypothèse en affirmant avec confiance que l’évaluation du rendement dans les industries créatives demeure une pratique «top-down», il importe d’ajouter à cela le fait que le jugement de l’évaluateur est tout de même complémenté de plusieurs autres points de vue. Le rôle de ce que nous avons appelé au chapitre 4 «l’écosystème» de l’évaluation de performance des créatifs, varie tant en termes de spectre (le nombre de tiers consultés) que de formalisation, c’est-à-dire l’intégration officielle ou non de ces pratiques dans les processus formels de l’organisation. Alors que quelques répondants soutiennent que cette façon de faire est standard, exigée et balisée par l’entreprise, plusieurs autres mènent ces consultations de leur propre initiative et en fonction de besoins d’observations différents. Plus encore, les façons de faire recensées axées sur la parole libre et la conversation divergent des définitions classiques de l’évaluation telles qu’exposées dans la littérature. Lorsqu’un gestionnaire explique que c’est l’évalué qui «drive le show», il s’inscrit en opposition au modèle classique de l’évaluateur qui «décide du contenu et de la conduite de la rencontre» (Tremblay, 2003). Une telle façon de faire renforce la thèse de l’existence d’un modèle d’évaluation sous-terrain propre à l’évaluateur, qui contourne les normes fixées par l’organisation pour en arriver à un jugement sur la performance des créatifs. Encore ici, nous croyons que le contexte peu orthodoxe du travail créatif et la personnalité particulière²⁹ des évalués influencent certainement l’émergence de ces pratiques.

²⁹ Cette idée de personnalité particulière trouve écho dans les commentaires de nos répondants. L’un d’eux explique que «pour quelques-uns qui sont orgueilleux et qui vont répondre positivement à une attaque sur leur produit créatif, vous allez en avoir 9 qui vont vous envoyer à la merde».

Parmi ces observations complémentaires, l'effet de réputation et la validation par les pairs occupent une place plus centrale dans l'évaluation de performance des créatifs que nous l'avions initialement soupçonné. À notre décharge, cette importance découle de pratiques informelles et d'initiatives personnelles des évaluateurs, et donc bien loin des projecteurs des pratiques formelles de l'organisation. Cependant, si cette découverte surprend à première vue, elle trouve dans la littérature un fondement empirique indéniable. Pour Hamel (2009 :3), c'est même dans cette direction que les mécanismes de contrôle de l'organisation doivent aujourd'hui tendre; «more on peer review and less on top-down supervision». Le rôle des communautés, et l'importance de la réputation parmi ses membres autoproclamés - auxquels se rapportent souvent évaluateurs et évalués-, a donc insidieusement infiltré l'évaluation de performance. Le fait que le gestionnaire soit généralement un ancien créatif, encore rattaché à la même communauté informelle que son subordonné constitue un paradoxe de rôles; une dichotomie entre pair et juge (Peiperl, 2005). Il s'agit là d'un point fondamental de l'évaluation de performance des créatifs; il existe donc une source d'information supplémentaire qui permet au gestionnaire de livrer une appréciation valable même lorsque l'apport du créatif n'est pas particulièrement palpable sur une période donnée.

De façon similaire, nous y voyons là un parallèle intéressant à faire avec le milieu académique. En effet, l'université se gardera bien de se départir d'un professeur qui traîne un impressionnant dossier de publication et une réputation internationale – deux critères externes- et ce, en dépit de la présence d'une foule de critères internes et de processus balisés au possible. Hormis pour les cas de manquements graves, possiblement litigieux ou légalement répréhensibles, nous observons donc que les gestionnaires des industries créatives tendent à s'appuyer sur des considérations externes pour pallier à une carence sur un point d'évaluation à l'interne. Au final, il y a dans ce constat un apprentissage de taille pour les organisations : elle devra un jour où l'autre «ré-usiner ses outils de gestion» (traduction libre de Hamel, 2009) pour tenir compte de la nouvelle porosité de ses frontières, de tous ces critères et observations qui transcendent ses murs et échappent à son contrôle.

5.2 Satisfaction face à l'évaluation de performance des créatifs

Les entretiens effectués dans le cadre de ce mémoire auront permis de relever des processus d'évaluation en apparence bien formalisés, définis et balisés. Pourtant, nous avons également démontré que ces processus étaient souvent décriés et contournés par les gestionnaires. Ces résultats ont donc une implication importante pour l'hypothèse 2A et invalident l'idée que l'insatisfaction de l'évaluateur est liée au manque de formalisation et de clarté du processus d'évaluation de performance dans les industries créatives. Au contraire, il semble que l'enthousiasme des gestionnaires décroît à mesure que le processus se cristallise et s'alourdit. Un tel constat est contraire aux principes présentés dans la littérature et peut s'expliquer de différentes manières. D'abord, le fait que les gestionnaires soient majoritairement d'anciens créatifs peut nourrir ce besoin pour la latitude et cette tolérance à l'ambiguïté. Le directeur création d'une agence de publicité explique d'ailleurs que «le côté gestionnaire structuré, ce n'est pas notre force, notre force c'est la créativité». Pour les mêmes raisons, ces anciens créatifs peuvent préférer se fier à leur propre jugement forgé au fil du temps et accumulé par l'expérience plutôt que de s'en remettre à des outils en apparence obtus et développés par des intervenants bien intentionnés, mais étrangers à la création. C'est là un constat incontournable : plus le processus est formalisé, moins le jugement de l'évaluateur est valorisé. Pourtant, ce dernier souhaite tout de même – comme tout le monde d'ailleurs – être valorisé pour son expertise et son jugement. Ce résultat est également tout à fait cohérent avec ce qu'on pourrait prédire en fonction des écrits en gestion, plus particulièrement au niveau des théories de la motivation³⁰ et de la reconnaissance. Dans tel cas, les outils «deviennent à l'évaluation ce que le lampadaire est à l'ivrogne : plus un soutien qu'une lumière» (Millet et al. 2010 : 201). En résumé, il s'agit là d'un paradoxe intéressant qui mérite d'être pris isolément.

³⁰ Deci et Ryan (2000) suggèrent notamment que les individus sont motivés par trois facteurs : l'autonomie, la compétence et l'appartenance. Ils requièrent une grande liberté d'action; tant dans la définition d'objectifs que des moyens pour y arriver. La latitude ici accordée aux gestionnaires et l'expertise qui leur est reconnue (compétence) rejoignent leurs travaux sur l'auto-détermination.

Paradoxe #3 : Même si les bonnes pratiques prônent un modèle clair et défini, les évaluateurs se plaisent dans l’informel et l’ambiguïté.

D’un point de vue pratique, il importe cependant de tracer la ligne entre les bénéfices sur la satisfaction du gestionnaire et les conséquences négatives sur l’organisation associée à ces digressions. Parfois tolérée, souvent gardée secrète, la discrétion que s’accorde le gestionnaire dans l’utilisation de l’outil d’évaluation ne doit pas servir à camoufler une préparation inadéquate. À cet effet, Tremblay (2003 : 40) écrit que «les résultats de l’entrevue sont souvent négatifs parce que trop de gestionnaires se contentent d’improviser, planifient peu ou pas du tout ces rencontres». Puisqu’il semble que l’esprit de la loi prévaut sur la loi elle-même, des questions quant à la légitimité de l’interprétation et à la latitude que s’accorde l’évaluateur semblent se poser naturellement. Dans tous les cas, un réalignement s’impose, puisque l’instauration de «normes informelles de rendement (...) discréditent les normes officielles de l’entreprise (Doucet et Douville, 2004 :90).

Pour l’organisation, l’autre ligne à tracer se situe au niveau de la fréquence d’évaluation et des efforts déployés pour mener à bien ce processus. Alors que les répondants s’expriment en faveur du maintien de la fréquence annuelle, la tendance vers une gestion de la performance en continu est indéniable, confirmant du coup le courant fort dénoté par Barrette et Bédard (2001). Il s’agit là d’une conséquence directe de l’imbrication importante dans certaines industries de l’évaluation du produit³¹, qui elle donne une rétroaction précise et fréquente sur la performance du créatif, offrant ainsi de nombreuses opportunités de discussions entre ce dernier et son gestionnaire. Nous y voyons également l’importance des évaluations subjectives au quotidien pour orienter le travail créatif, démontrer de l’intérêt envers l’employé et préparer le terrain pour l’évaluation formelle. Faut-il évaluer davantage? À la

³¹ Dans l’industrie de la radio, un répondant explique qu’il reçoit «les évaluations sur l’audience une fois par semaine, je sais si l’émission fonctionne ou ne fonctionne pas. (...)l’évaluation annuelle, ça c’est l’évaluation de l’employé, mais l’évaluation du produit se fait à l’année longue.

lumière de nos résultats, il serait facile d'avancer qu'il importe d'évaluer mieux! De façon plus pragmatique, nous penchons davantage pour une approche plus économique que managériale, et dans le même sens que l'un de nos répondants :

«La ligne est là où la concurrence la trace, dans le sens où il n'y pas de limite à l'énergie que l'on pourrait déployer pour bien faire les choses, si ce n'est nos moyens financiers. Il faut gérer, tout en restant économiquement viable. Il faut considérer le retour sur investissement, sans pour autant diluer la qualité des évaluations.»

Paradoxalement, l'hypothèse 2B ne peut être validée puisque l'évaluation de performance est malgré tout majoritairement perçue comme un processus désirable même dans un contexte de création et ce, tant par les gestionnaires que par les créatifs. Ainsi, si les gestionnaires abordent la période d'évaluation avec des sentiments mitigés et aimeraient y apporter plusieurs changements, aucun d'eux ne va jusqu'à proposer son abolition pure et simple. Nous y voyons là la confirmation de la valeur connue du processus comme étant un outil administratif (Barrette et Bérard, 2001) de contrôle, d'influence, de développement et de rétroaction. Fait important, nous sommes à même de constater que les mêmes considérations mercantiles, économiques et de productivité qui guident traditionnellement l'évaluation de performance dans les industries conventionnelles s'appliquent également dans les industries créatives. C'est donc dire que si ces organisations s'adonnent à des activités de nature artistique, elles ne font pas de l'art absolu pour autant, au sens non directif du terme. Ces considérations sont cohérentes avec le fait que les critères utilisés pour évaluer le livrable créatif ne s'intéressent que marginalement à ses qualités esthétiques. L'évaluation de performance dans les industries créatives souffre donc aussi de cette relation amour-haine, un paradoxe relativement prévisible, mais tout de même essentiel à notre compréhension.

Paradoxe #4 : L'évaluation de performance est un processus vu comme étant désirable par les évaluateurs et ce, en dépit de nombreuses doléances exprimées et du peu d'adhésion au modèle formel de l'organisation

Plusieurs éléments de réponses permettent en outre de dresser un portrait plus nuancé, alors que cette désirabilité est contingente à la présence –ou l’absence– de certains facteurs. Le premier en ligne est le gestionnaire lui-même, c’est-à-dire sa capacité à un mener l’entretien d’une façon humaine, cohérente et positive. Les aptitudes requises pour mener à bien ces évaluations confirment l’importance de l’expérience et de la crédibilité comme facilitateur du processus tel que décrit par Amabile (1996) et Desharnais (2010). Si Csikszentmihalyi (1996 :32) soutient que l’on «ne peut être créatif dans un domaine qu’on ne connaît pas», nous pouvons affirmer de façon corollaire qu’un gestionnaire créatif peut difficilement évaluer un domaine qu’il ne connaît pas. De plus, les résultats confirment la présence des trois types de gestionnaires présentés au chapitre 1, mais décrivent majoritairement le profil «coach» : un évaluateur respectueux, équilibré qui permet «à l’autre de se découvrir (...), se développer, d’atteindre ses objectifs, de s’épanouir» (Tremblay, 2003 :27). Les aptitudes présentées au chapitre précédent en disent long sur l’équilibre délicat entre formalisme, jugement et l’intelligence émotionnelle / attention à l’autre, nécessaire au bon déroulement de ces entretiens. Nous sommes en présence de gestionnaires qui, formés par l’expérience acquise et forcés par un contexte particulier, ont appris à brillamment doser leurs réactions rationnelles et intuitives. Elles permettent en outre d’alerter sur la finalité que l’évaluateur donne au processus d’évaluation : orientée résultats, mais tout de même centrée sur l’évalué, l’apprentissage et le développement personnel. Au-delà de cette évaluation en apparence sensible et sensée, la pertinence des critères a clairement une incidence sur la désirabilité du processus. En somme, nous pouvons affirmer que les outils actuels comportent certains points d’évaluations contraignants et qu’il revient à l’évaluateur de juger d’une façon informelle s’il convient de les appliquer.

Le fait créatif, élément focal de notre démarche, a également une incidence sur la manière de mener ces entretiens. Les entretiens auront permis de révéler que les gestionnaires abordent les entretiens d’évaluations d’une façon souvent très imagée. Il s’agit là d’une approche déconcertante d’un point vue rationnel, mais répandue dans les industries créatives sondées. Ce constat est illustré par l’un des répondants :

«Je peux par exemple dessiner un petit lac et les inviter à aller y pêcher. Ce que ça veut dire, c'est qu'en création, plus l'on s'aventure dans des zones inconnues, plus les chances de trouver du bon poisson sont bonnes. Aller au petit lac est difficile : le sentier, le portage, les insectes. Mais une fois rendu, il n'y a pas personne d'autre et donc la truite est incroyable!»

D'un point de vue théorique, nous y voyons là la manifestation de considérations particulières à l'égard des caractéristiques des créatifs, notamment au fait que «les créatifs passent alternativement de l'imagination et du fantasme à un sens pratique de la réalité» Csikzentmihalyi (1996). Il n'est donc pas surprenant de voir que les évaluateurs ont aussi souvent recours à la métaphore, puisqu'elle assure «a clear sense of intended direction but allow sufficient flexibility for effective implementation. The contradictions inherent to the nature of metaphor, aid in fostering the flexibility needed for innovation and creativity» (Hill & Levenhagen, 1995: 1059). C'est aussi l'opinion de Glen (2003), pour qui les gestionnaires doivent adapter leur approche avec ce type d'employés, en plus d'être en mesure de raconter et d'incarner des histoires afin de les motiver.

Puisque les évaluateurs intègrent ces considérations en dépit du manque de sensibilité des outils mis à leur disposition, nous croyons qu'il s'agit là d'un argument supplémentaire en faveur de l'abolition des modèles d'évaluation uniques. D'un point de vue pratique, il apparaît souhaitable que les organisations 1) intègrent cette composante métaphorique en tant qu'élément reconnu du processus d'évaluation de performance et 2) offrent aux gestionnaires les formations nécessaires pour développer, encourager et maximiser le recours à ces techniques. Cela repose tout de même la question de la double finalité du processus d'évaluation : contrôler et inciter (Ferrary, 2010). D'un côté, l'évaluation comme objet administratif, un outil RH qui doit servir à alimenter les systèmes de gestion et fournir les données nécessaires au suivi des ressources humaines. De l'autre, l'évaluation comme prétexte au leadership, à la validation, à l'inspiration et à l'accompagnement. En son centre, un évaluateur appelé à équilibrer ces deux

nécessités, à jouer le jeu de l'organisation sans pour autant renier sa propre dualité interne : créatif et gestionnaire de créatif. C'est dans cet esprit que doit se faire l'incorporation de la métaphore, ou toute autre dimension moins formelle d'ailleurs, l'acceptation, voire même la réhabilitation d'une double nature indissociable et désirable. Sans verser dans la prescription, nous croyons nécessaire que les organisations résistent à l'envie de neutraliser cette contribution de l'informel. En fait, s'il y a une sagesse dans l'évaluation de performance des créatifs, elle doit reconnaître cette dualité naturelle et ajuster son approche en conséquence. Pour bien marquer l'importance de ce constat, nous formulons ici le cinquième paradoxe.

Paradoxe #5 : Si le caractère particulier des créatifs requiert une approche tout aussi particulière, les outils d'évaluation eux se veulent le plus universel possible.

Les commentaires émis par les répondants confirment également l'absence de formation et de support offert aux gestionnaires de créatifs dans les industries créatives. Dans l'ensemble, ces résultats tendent à valider l'hypothèse 2C, à savoir que les évaluateurs ne se sentent pas suffisamment formés et habiletés par rapport aux processus d'évaluation. Cette lacune entraîne des conséquences négatives sur la satisfaction de l'évaluateur, mais aussi sur la qualité de l'évaluation même et sur la relation entre le gestionnaire et son créatif. Si quelques rares organisations peuvent se targuer d'offrir un ou plusieurs programmes visant à faciliter le travail des évaluateurs, la majorité des répondants doivent se rabattre sur des formes informelles de support.

Face à cette situation, nous sommes d'avis que les organisations devraient promouvoir la mise en place de communautés de pratiques³² sur l'évaluation de performance, afin de favoriser le partage d'expérience et de mettre à profit la présence de ces canaux parallèles de support. Selon Wenger et al. (2002 :42), une

³² Les communautés de pratiques sont en soi un champ de recherche très vaste et documenté. Pour les gestionnaires désireux d'en apprendre davantage sur le sujet, le mémoire de Harvey (2009) disponible à la bibliothèque de HEC Montréal se veut un excellent point de départ.

communauté de pratique vise à «create, expand and exchange knowledge, and to develop capabilities». Ce besoin est d'ailleurs exprimé clairement par un directeur création, celui-ci se montrant favorable à l'idée de pouvoir discuter «tout le monde ensemble, de débattre des critères, (...) d'entendre les autres là-dessus». Une telle communauté devrait avoir pour objectif le partage des meilleures pratiques d'évaluation, l'accompagnement des nouveaux évaluateurs et l'uniformisation des jugements personnels par le biais d'études de cas. Si l'implantation d'une communauté de pratique peut à terme déboucher sur le développement de meilleurs outils d'évaluation à l'interne et pour moins cher, l'organisation devra également se montrer davantage ouverte aux doléances des évaluateurs et faciliter l'amélioration du processus par les principaux utilisateurs.

Nous sommes sensibles au fait qu'une difficulté s'introduit ici : de quel type de communauté parlons-nous? Une communauté de pairs, hybride entre différentes industries créatives, comme nous l'entendons, ou alors strictement sectorielle, peut poser problème à deux niveaux : 1) parce que les plus petites organisations comptent généralement un nombre restreint d'évaluateurs, ce qui limite grandement la possibilité de faire vivre une communauté à l'interne et 2) les pairs pertinents se trouvent souvent exogènes à l'organisation, un constat qui pose son lot de contraintes logistiques et qui pourrait refroidir certaines directions soucieuses de protéger la teneur de leurs outils RH. Plus encore, puisque les répondants expriment que le processus pèse lourd sur leur agenda, le temps consacré à ces échanges, mais aussi l'énergie nécessaire à l'identification de pairs internes et externes qui expriment le même besoin – les deux barrières principales identifiées par Harvey (2009) - viendront solliciter encore davantage les évaluateurs déjà très occupés.

En réponse à ces préoccupations, nous sommes d'avis que les enjeux de confidentialités sont secondaires dans la présente situation, notamment parce que les gestionnaires veulent discuter de leur propre expérience, de leurs balises personnelles et non du modèle en place dans l'organisation. Le fait que les critères soient plutôt similaires d'une organisation à l'autre tend également à relativiser le

caractère sensible du processus. Pour ce qui est de la contrainte de temps, il sera attendu de l'organisation un support formel pour ces périodes de réflexion, nécessaires à l'amélioration des outils d'évaluation, mais également à la bonification de l'expérience pour ceux qui doivent s'y soumettre. Les gestionnaires doivent également voir ces communautés³³ comme une occasion d'apprentissage, de la même manière qu'ils perçoivent ultimement l'évaluation de performance comme étant un investissement et non une vaine dépense d'énergie.

5.3 Liens entre l'évaluation de performance et les autres processus RH

Hormis pour la rémunération et la gestion de carrière, les évaluations de performances dans les industries créatives n'alimentent que très marginalement le reste des processus RH. Ainsi, nous sommes à même de valider l'hypothèse 3A qui entrevoyait cette sous-utilisation de l'évaluation de performance. Pourtant, le processus semble livrer ce qui attendu de lui et même plus. Pour l'un des répondants, l'évaluation de performance permet notamment de «maintenir la relation personnelle avec le créatif, de faire un peu de mentorat, de tutorat afin de transmettre les connaissances et de donner aux jeunes qui arrivent». Si notre hypothèse s'appuyait sur le caractère parfois émergent et peu formalisé des industries créatives pour prédire cette carence, nous constatons que les organisations sondées ne voient pas dans ce processus la solution – à tout de moins partielle- à leurs défis de gestion des ressources humaines. Les liens, si peu qu'ils existent, entre ces différentes composantes se trouvent encore une fois au rayon de l'informel, c'est-à-dire dans la relation qu'entretient le gestionnaire et son créatif. C'est de cette proximité qu'émerge l'identification des carences chez l'employé, mais aussi l'identification de son talent, basé encore sur des critères qui relèvent du non-dit, de l'expérience et de l'intuitif. Dès lors, tant la tangente que prendra la carrière du créatif que les

³³ Nous voyons là toute la pertinence d'un centre comme MosaiC, mais aussi n'importe quelle autre plateforme neutre, externe, transversale et axée sur le partage des connaissances pour animer une telle communauté de pratique.

mesures spéciales qui lui seront réservées dépendent de façon importante de l'appréciation du gestionnaire. Il pourra décider, notamment, des projets qui lui sont attribués – projets qui inévitablement affectent simultanément la visibilité que le créatif reçoit et les opportunités de développement qui lui sont offertes- ou encore de défendre vigoureusement son jugement auprès de ses collègues et hautes instances de l'organisation. Nous sommes à la fois rassurés et perplexes face à cette situation : rassurés parce que le vide entre ces processus est à tout le moins comblé et que le gestionnaire fait ici ce qui est jusqu'à un certain point attendu de quelqu'un dans sa position; mais perplexes, puisque la démarche repose encore une fois sur des critères personnels, subjectifs et mal définis³⁴. Difficile alors d'expliquer de façon transparente la progression d'un créatif : s'agit-il d'une ascension légitime ou d'une autre manifestation de l'effet Pygmalion.

En somme, il appert que l'évaluation de performance est un vase non communicant qui peine à déverser dans l'organisation toute la richesse qui s'y accumule. Sachant que le processus mobilise autant d'énergie et de ressources, ce constat est pour le moins désolant. Tant d'efforts, un trésor d'information, un potentiel immense ; il serait réducteur à bien des niveaux d'en faire le simple déclencheur de la révision salariale des créatifs. Les gestionnaires, qui avouent ouvertement être rebutés par l'effort demandé par l'évaluation de performance, ne retournent que très marginalement dans ces documents pour appuyer d'autres décisions managériales d'importance. De tels résultats témoignent de la «focalisation sur la réalisation de l'entretien et le désintéressement à l'égard de ses finalités et de ses modalités d'exploitation» (Lapra, 2006 :53). Nous pouvons supposer que la valeur réelle du processus se trouve justement dans la démarche même; dans cet exercice relationnel qui consolide la relation entre le gestionnaire et son créatif. Peut-être faut-il aussi y voir le signe que la tendance dénotée vers une gestion de performance en continu dans les industries créatives rend caducs certains aspects traditionnels de l'évaluation. Le véritable dépositaire de cette information essentielle au bon

³⁴ Nous nous appuyons ici sur certains commentaires de nos répondants, notamment : « un créatif, généralement je peux dire en 15 minutes s'il va être bon ou pas».

fonctionnement de l'organisation devient alors le gestionnaire, et non plus le dossier d'employé. Si une telle situation n'est pas sans compliquer la prise de décision des autres acteurs de l'organisation, particulièrement à un niveau plus macro de la gestion des ressources humaines, elle renforce cependant cette idée avancée plus tôt; à savoir que la véritable intelligence de l'évaluation se trouve dans l'évaluateur et non dans l'outil. Au demeurant, le constat discuté ici nous inspire la formulation d'un sixième et dernier paradoxe, présenté ci-après.

Paradoxe #6 : Malgré les importants efforts déployés – en temps, ressources et énergie-, rares sont les gestionnaires de créatifs qui utilisent l'information amassée au-delà de la période d'évaluation.

Ces nombreuses imbrications du formel et de l'informel, de la rigueur et de l'intuition dressent un portrait surprenant du processus d'évaluation de performance dans les industries créatives. À la fois dysfonctionnelles et hasardeuses, ces façons de faire demeurent étonnamment répandues et défendues par les évaluateurs. Ajout/retrait de critères d'évaluation, interprétation, communication déficiente, les pratiques recensées vont à l'encontre de toutes bonnes pratiques en évaluation. Et devant ce portrait bigarré, il devient difficile d'établir si ces pratiques sous-terraines sont la cause ou l'effet du fossé qui existe entre les outils et le terrain. Les six paradoxes qui se dégagent de notre discussion et résumés dans le tableau ci-après, incarnent bien la réelle difficulté de (ré) concilier les différentes finalités de l'évaluation de performance, d'abord entres-elles, mais aussi par rapport au contexte de création. Les organisations doivent dans un premier reconnaître la présence de ces forces contradictoires, leurs natures dysfonctionnelles, mais aussi le potentiel d'amélioration qui s'y cache. Si ces apprentissages sont autant d'éléments qui peuvent servir à nourrir la réflexion actuelle des organisations, nous présentons au chapitre suivant les implications théoriques de nos résultats, les limites de notre démarche et les pistes de recherche qui en émergent.

Tableau 12. Rappel des paradoxes de l'évaluation de performance des créatifs

Paradoxes de l'évaluation de performance des créatifs
Paradoxe #1 : Les outils d'évaluation s'intéressent au processus créatif alors que les évaluateurs accordent davantage d'importance aux livrables.
Paradoxe #2 : Les critères employés par les gestionnaires pour évaluer la performance créative ajoutent au niveau d'intangibilité du processus d'évaluation.
Paradoxe #3 : Même si les bonnes pratiques prônent un modèle clair et défini, les évaluateurs se plaisent dans l'informel et l'ambiguïté.
Paradoxe #4 : L'évaluation de performance est un processus vu comme étant désirable par les évaluateurs et ce, en dépit de nombreuses doléances exprimées et du peu d'adhésion au modèle formel de l'organisation
Paradoxe #5 : Si le caractère particulier des créatifs requiert une approche tout aussi particulière, les outils d'évaluation eux se veulent le plus universel possible.
Paradoxe #6 : Malgré les importants efforts déployés – en temps, ressources et énergie –, rares sont les gestionnaires de créatifs qui utilisent l'information amassée au-delà de la période d'évaluation.

CHAPITRE 6. CONCLUSION

Ce sixième et dernier chapitre vise à présenter l'apport de nos travaux à la recherche scientifique ainsi que les limites de notre démarche. Nous abordons également une ce qui nous apparaît, à la lumière de notre discussion, d'importantes pistes de recherche futures. Devant ce qui nous apparaît comme une contribution honnête, tangible, mais modeste (simple mémoire oblige) à ce champ de recherche, nous pouvons affirmer avec satisfaction que cet exercice de «débroussaillage» était désirable, réalisable, à notre portée et en aura valu la peine.

6.1 Apport pour la recherche

Il aura d'abord fallu valider l'enjeu de la mesure en créativité, discutée par différents auteurs, mais jamais dans cette optique bien précise d'évaluation de performance classique. À ce titre, nous pouvons affirmer que le défi est bien réel et reste entier dans les industries créatives. Notre démarche, essentielle à ce constat, jette également les bases pour les recherches futures visant à s'attaquer à cette problématique d'importance. Rappelons également que cette recherche aura permis de mieux comprendre les caractéristiques des modèles actuellement en vigueur, l'état de la satisfaction des utilisateurs par rapport à ces pratiques et finalement les façons par laquelle ce processus sert à alimenter le reste des processus RH de ces organisations particulières.

À ce stade-ci de la démarche, il importe de revenir brièvement sur nos hypothèses de recherche pour en expliciter leur contribution. D'abord, en réponse à l'hypothèse 1A, notre démarche aura permis de révéler un processus d'évaluation qui présente formellement des affinités quantitatives, mais qui, en pratique, s'apparente davantage à une approche qualitative. Puis, la validation de l'hypothèse 1B permet de confirmer la prédominance du résultat comme objet déterminant de l'évaluation et ce, sans pour autant signifier l'absence de considérations pour le processus de création. La présence d'un large éventail de points de vue indique, en outre, que l'évaluation incombe de moins en moins au seul supérieur immédiat (hypothèse 1C). Contrairement à ce que nous avons anticipé (hypothèse 2A), la relation entre le

niveau de satisfaction des acteurs de l'organisation et du degré de formalisation du processus d'évaluation est inversement proportionnelle. Dans le même ordre d'idée, l'évaluation de performance n'est pas nécessairement mal perçue, mais dépend beaucoup de la pertinence de critère, de la qualité de l'évaluateur et de la crédibilité qui lui est reconnue (hypothèse 2B). Cependant, l'absence de formation adéquate peut effectivement être un irritant de taille pour les gestionnaires (hypothèse 2C). Finalement, la validation de l'hypothèse 3A devient l'écho d'un triste constat : l'évaluation de performance a très peu de débouchés dans les industries créatives.

D'un point de vue scientifique, le travail effectué ici permet de valider une foule d'enjeux liés à l'évaluation de performance dans les industries créatives en plus d'attirer l'attention sur de nouveaux paradoxes liés à ces pratiques. Si, de par ses visées initiales, ce mémoire ne débouche pas sur un modèle d'évaluation à proprement parler, le travail de classification abattu en facilite certainement la conception lors de recherches futures. Les résultats de notre démarche inspirent également la théorisation de certains aspects de l'évaluation de performance. Dans un premier temps, l'écosystème de l'évaluation de performance des créatifs (figure 1) présenté au chapitre quatre permet d'entrevoir que la démocratisation des mécanismes de contrôle est en marche dans les industries créatives. De plus en plus d'acteurs impliqués –internes et externes-, mais surtout, de moins en moins d'évaluations basées sur la seule appréciation du gestionnaire. Ultimement, la chute de ce diktat managérial profite tant à au créatif qu'à l'organisation.

Qui plus est, la prédominance des pratiques sous-terraines et informelles observée chez nos répondants invoque chez nous l'image de l'iceberg. En effet, ce qui est documenté et présenté comme processus formel n'est que la pointe de ce qui se passe réellement lors du processus d'évaluation de performance, notamment en raison de la latitude autorisée – ou auto-autorisée- à l'évaluateur. Il importe de souligner le fait que nous avons soigneusement évité de parler de pratiques d'évaluation «parallèles» pour décrire ce phénomène. Plus qu'une question de sémantique, le terme évoque deux pratiques qui ne recourent pas, ce qui, comme

nous l'avons démontré, serait une mauvaise interprétation de nos résultats. Une analogie plus pertinente et connexe ferait état d'une ligne sinueuse (l'évaluation informelle du gestionnaire) superposée sur – et dans le même sens que – une droite (l'évaluation formelle telle que prescrite par l'organisation). Nous pourrions, en outre, décrire cette dualité en utilisant l'image d'une pièce de monnaie, où le recto-verso indissociable serait aussi une comparaison valable. Même s'il s'agit là d'une certaine extrapolation, la métaphore de l'iceberg, présentée ci-après, doit également servir à rappeler aux chercheurs, mais aussi aux organisations, que les processus destinés à encadrer la créativité doivent tenir compte de ces pratiques qui échappent à l'attention au premier coup d'œil.

Figure 6. L'iceberg de l'évaluation de performance dans les industries créatives



En plus d'inspirer un iceberg³⁵, la présence de ces pratiques informelles et immergées sous les processus mis en place par l'organisation nous aura également permis de révéler un autre aspect important de l'évaluation de performance dans les industries créatives. Plutôt de trouver un processus commun à l'ensemble des gestionnaires d'une organisation donnée comme nous l'anticipions, notre démarche conclue plutôt que ce processus est en fait la somme des pratiques propres à chaque évaluateur. Cela ne veut pas dire que la plupart de ces libertés sont contraires aux objectifs de l'organisation, bien au contraire, elles s'y rattachent et les recourent dans une proportion importante. En outre, nous n'avançons pas que ces pratiques individuelles sont totalement distinctes d'un évaluateur à l'autre, alors que les critères d'évaluation sont aussi généralement partagés. Il faut y comprendre par là que les pratiques d'évaluation ne sont pas uniformes, entre elles et à l'intérieur du cadre de l'organisation. Elles demeurent pour la plupart sujettes à l'interprétation du gestionnaire, selon la pondération informelle qu'il attribue aux différents critères, ses cadres de références et à la nature de ses observations. Les pratiques adhèrent et divergent simultanément aux modèles formels de l'organisation : elles évoluent sans cesse et ne permettent pas de conclure à un processus statique. D'un point de vue scientifique, nous croyons que cette précision est importante afin de préciser l'objet d'étude pour les recherches à venir : les pratiques individuelles de l'évaluateur plutôt que les pratiques organisationnelles. En raffinant le focus de l'étude sur l'unité et non la somme, nous avons pu établir des constats qui tiennent compte de particularités, différences et nuances qui caractérisent de façon plus fidèle la réalité et qui apportent davantage de pertinence à notre démarche.

³⁵ La métaphore de l'iceberg est également utilisée dans un domaine de recherche connexe à la créativité, soit celui du capital intellectuel des organisations. En utilisant l'exemple de Nokia, Sveiby (1997) parle de l'«Invisible Balance Sheet» pour décrire la véritable valeur de l'entreprise. Il est difficile de passer sous silence le lien entre l'iceberg et ce que Cohendet, Grandadam et Simon (2010) appellent «l'underground» créatif, ces initiatives informelles et méconnues tout aussi essentielles au territoire créatif que les grandes entreprises bien établies dans ces industries.

Parmi les apports théoriques de ce mémoire, nous estimons également que la mise en relief du recours aux critères et observations externes, plus particulièrement au niveau de la validation des pairs, de la réputation, du rayonnement et de la reconnaissance extra-organisation, est une contribution significative à ce domaine de recherche. Alors que plusieurs auteurs évoquent la nature intrapsychique (Amabile, 2008), sous-terrain (Csikszentmihalyi, 1996) pour illustrer les difficultés d'évaluer du travail de création avant sa livraison finale, nous comprenons aujourd'hui que les gestionnaires ont les yeux rivés sur l'externe afin de pallier à l'absence momentanée de références valables par rapport aux critères internes.

Finalement, notre démarche aura permis d'explicitier davantage les caractéristiques distinctives de l'évaluation de performance de créatifs. Par rapport à ce que nous appellerons – sans préjudice – pour le bien de l'exercice «l'évaluation des non-créatifs», le contraste prononcé qui s'offre à nous n'est pas imputable à l'émergence de nouvelles pratiques, mais bien à l'agencement unique d'une foule de méthodes bien connues. Du nombre, l'effet de réputation, l'évaluation des pairs externes et l'approche relationnelle particulière occupent une importance inégalée; sans contredire une proportion propre au contexte de création. Dans cette nouvelle économie, il apparaît que les évaluateurs de créatifs deviennent des alchimistes essentiels; mélangeant quotidiennement les préoccupations humaines, créatives, technologiques et commerciales de l'organisation. Et si l'évaluation de performance est une potion, force est d'admettre qu'elle demeure en apparence mauvaise au goût, du moins, à en juger par le manque d'enthousiasme de ceux appelés à la boire. Pour l'organisation, il importe alors de valoriser l'expérience et le jugement de ces sages, de leur présenter un outillage conséquent, mais aussi, d'augmenter les opportunités d'apprentissages à l'interne (formation) et à l'externe (communauté de pairs).

6.2 Limites de la recherche

Bien que nous ayons discuté certaines limites liées à notre méthodologie plus tôt dans le chapitre à cet effet, nous désirons émettre ici quelques mises en garde supplémentaires. Ces limites émanent de constatations tirées tant en amont qu'en aval de notre démarche de recherche.

En premier lieu, nous avons pu constater une valeur ajoutée marginale décroissante à mesure que notre collecte de données progressait. Même si ce phénomène est commun et jusqu'à un certain point prévisible en recherche, il est difficile de dire si l'observation d'un seuil de saturation certain après une douzaine d'entrevues est naturelle ou alors imputable au chercheur lui-même et à sa façon de mener les entretiens. Si la première hypothèse demeure a posteriori la plus valable, il n'en demeure pas moins que nous en ressortons doublement sensibilisés aux facteurs d'échec ou de succès inhérents à notre démarche. Nous avons du par moment recadrer non pas les réactions des interlocuteurs, mais bien cette tendance toute naturelle du chercheur à vouloir diriger l'entretien dans une direction confortante et surtout cohérente avec les résultats obtenus jusque-là. Il aura aussi fallu refouler cette envie pressante de verser dans le conseil avec certains répondants exprimant d'importantes préoccupations par rapport à leur processus d'évaluation de performance. Dans la recherche en gestion, nous devons rester conscient du fait que «the borderline between the academic research and the management consultant becomes blurred» (Gummesson, 2000 :2). L'idée initiale de recourir à un questionnaire, depuis écartée pour des considérations de temps et d'efficacité, avait certainement l'avantage de corriger les «réponses provoquées par (les) propres attitudes involontaires» du chercheur. En ce sens, le questionnaire devrait occuper un rôle important dans nos recherches subséquentes, tant en sa qualité de complément méthodologique que pour sa capacité d'ancrage objectif essentiel.

D'autres choix du chercheur, encore ici motivés par différentes contraintes, ont pu avoir un impact sur la qualité de certains résultats. Nous pensons ici, entre autres, à un entretien mené avec deux répondants en même temps. Même si cette situation ne

s'est produite à une seule reprise, la question se pose : est-ce que le gestionnaire était aussi ouvert et enclin à s'exprimer contre le modèle en présence de quelqu'un à l'origine de sa conception (RH)? Si nous sommes tentés de répondre par l'affirmative, ne serait-ce qu'en raison des commentaires obtenus et du lien de confiance préexistant entre l'interviewé et l'intervieweur, nous croyons également que les réponses à certaines questions auraient pu différer quelque peu. Partant de la prémisse que nos interlocuteurs, de par leur nature humaine, ont cette tendance à embellir la réalité lors d'un entretien (Csikszentmihalyi, 1996), il serait scientifiquement irresponsable de ne pas reconnaître que cette forme de désirabilité sociale est amplifiée à mesure que le nombre de répondants présents augmente.

Nous sommes également d'avis qu'au-delà des avantages exprimés plus tôt, la décision d'opter pour une approche transversale comporte aussi son lot de limitations. D'abord, cette façon de faire implique un regard plus large sur le processus qui conséquemment empêche de saisir les subtilités de chaque industrie créative. Même si les visées du présent mémoire étaient toutes autres, nous croyons que si «tous les processus créatifs possèdent des traits communs, il faut, pour mieux comprendre ce qui produit des changements dans une culture, considérer chaque domaine en particulier» (Csikszentmihalyi, 1996). Dans le même ordre d'idées, le fait que notre échantillon comporte à la fois des entreprises publiques et privées, petites et grandes n'est pas sans affecter la cohésion entre les différents résultats. Une organisation de 2 500 employés ne déploie pas les mêmes ressources pour évaluer ses créatifs qu'une petite agence de publicité de 60 employés. De façon similaire, cette agence ne pourra rivaliser en termes de moyens financiers et de support organisationnel avec une importante société d'État. Tous gèrent une même complexité humaine doublée d'une forte dose de personnalité créative, mais de là à les réduire à un groupe d'organisations homogène, c'est une ligne que nous gardons bien de franchir. Malgré tout, nous demeurons convaincus que notre approche transversale ne travestit pas outre mesure les résultats et assure à la recherche une rare profondeur. D'ailleurs, la similitude des préoccupations exprimées d'une industrie à l'autre tend à conforter cette appréciation.

D'un point de vue méthodologique, nous aurions pu procéder à la collecte des formulaires et grilles d'évaluation de performance pour y recenser objectivement les critères utilisés. Une telle façon de faire aurait eu l'avantage non négligeable d'éliminer complètement la distorsion possible des points d'évaluation prévus par l'organisation. Cependant, les résultats obtenus confirment l'écart entre les outils formels et les pratiques informelles, à un point tel qu'il aurait été inutile de collecter ces documents puisque les gestionnaires confirment qu'il ne s'en serve qu'en partie, et ajoutent des critères qui leur parlent davantage. Ce sont ces critères que nous désirions étudier, ceux du non-dit et de l'informel. En ce sens, notre démarche aura permis de décoder partiellement les «critères implicites qui se cachent derrière les paroles ou les écrits» (Desharnais, 2010 :43).

Par souci de transparence, nous désirons finalement souligner que certains propos n'ont pas été rapportés de manière factuelle et ce, à la demande explicite de certains interlocuteurs. Il pouvait s'agir d'information sensible ou de critiques ouvertes trop facilement associables à un répondant donné et donc potentiellement dommageable pour l'individu. En plus de garantir l'anonymat de nos répondants, ces considérations sont cohérentes avec la recherche en gestion; un champ d'études où les éléments et relations personnelles sont «depersonalized and objectified» (Gummesson, 2000 :116).

6.3 Pistes de recherche

Même si, comme Bardin (2008) l'indique, les entreprises aspirent en théorie à des critères d'évaluation objectifs, il appert ici que cette recherche soit impossible à satisfaire. À cela nous ajoutons «ou nécessairement désirable», pour bien poser le fait que nos recherches actuelles et futures ne visent pas - directement ou indirectement- la promotion d'un modèle nécessairement plus rigoureux, mais au plus, la découverte de certaines indications pouvant mener à cet «équilibre délicat» (Bardin, 2008) qui améliore le processus sans étouffer la créativité. D'ailleurs, l'un des répondants évoque de façon éloquente cette nuance :

«I hope that we are always allowed to use it as a guideline, to exercise an intelligent management with the risk of mistakes, rather than having to analyse every letter in every word and rely entirely on the tool. This company was not built on an absolute structure, an absolute policy and I don't think this company will continue to succeed unless it is given that latitude».

Lors de recherches futures, les apprentissages tirés de ce mémoire pourront contribuer à la conception d'un modèle d'évaluation de performance où les constatations se retrouvent d'une façon intelligible, fidèle et équitable sur un même document, sans pour autant n'être autre chose qu'un artefact d'une réalité fondamentalement intangible. Pour ce faire, il faudra inévitablement se pencher sur l'appréciation du processus du point de vue du créatif évalué, élément abordé imparfaitement³⁶ dans la présente recherche. Même si les évaluateurs offrent un aperçu valable de cette réalité, il apparaît essentiel et scientifiquement souhaitable de parfaire notre compréhension auprès des principaux intéressés. Ce constat n'en est pas un d'échec, mais émane plutôt de cette nécessité de mettre sur pied un modèle d'évaluation de performance pour les industries créatives qui ne découlent pas de simplifications, de syllogismes ou d'incompréhensions émises par les gestionnaires.

Les prochains travaux devront également passer outre le blocage, voire même le tabou qui subsiste autour du terme «créatif». Cette tendance³⁷ qu'on les organisations à vouloir qualifier de créative toute tâche effectuée entre leurs murs pose de réels enjeux d'un point de vue scientifique. Il s'agit là d'un débat sémantique vide, d'une réflexion davantage philosophique qui ne reflète pas la réalité sur laquelle elle s'appuie. Nous observons depuis quelques années que la littérature sur la créativité s'est élevée au-delà du mythe du génie créatif, sans pour

³⁶ Imparfait, puisqu'à abordé par l'entremise de l'évaluateur. Cependant, les commentaires obtenus durant nos entretiens tendent à renforcer l'idée que le point de vue n'était pas travesti outre mesure. Par exemple, un évaluateur témoigne : «Je peux en parler parce que je viens de ce côté-là».

³⁷ Le terme employé ici, soit 'tendance', n'est pas neutre et est complètement assumé. Nous désirons illustrer par ce terme ce qui nous apparaît comme étant une pratique éphémère et marquée dans le temps.

autant faire l'apologie d'une diffusion soudaine et uniforme de la créativité dans les organisations. En ce sens, les chercheurs doivent eux aussi aujourd'hui s'élever au-dessus de cette controverse en raffinant davantage leur objet d'étude – puisqu'il ne suffit plus de dire que l'on s'intéresse simplement au «créatif»- sans pour autant se laisser entraîner dans l'indistinction créative qui prévaut en ce moment. Ils doivent en outre continuer à enfoncer – avec tact, sagesse et prudence- cette brèche que nous avons forcée dans l'intimité du gestionnaire de créatifs pour y découvrir encore davantage ses critères informels qui guident son appréciation. Pour le chercheur qui daigne s'y aventurer, il y a là un univers encore sauvage à explorer, un important filon à exploiter.

Et ce modèle idéal, doit-il tendre vers les critères officiels de l'organisation ou alors vers les points d'évaluation officieux des gestionnaires? La question reste entière. Cependant, nous sommes d'avis que la réponse se situe probablement quelque part entre les deux, mais que le chemin pour arriver à cet équilibre ne sera pas sans heurts et aura besoin d'un sérieux coup de pouce scientifique. D'abord, parce qu'il «existe et existera toujours des situations où il ne sera possible de faire changer les critères de quelqu'un pour toutes sortes de raisons» (Desharnais, 2010 :163). Puis, parce que la discussion entre l'organisation, les gestionnaires et les créatifs, essentielle à l'élaboration de ces nouveaux outils devra s'appuyer sur des statistiques, des exemples tangibles ou des modèles théoriques (Desharnais, 2010). Il faudra bien d'autres travaux comme celui-ci pour que tous ces acteurs puissent prendre conscience des impacts –tant positifs que négatifs- de leurs critères et les remplacent le cas échéant. En fait, il faudra d'autres travaux tout court, ne serait-ce que parce que les défis inhérents à l'avènement de l'économie de la créativité (attraction, rétention, motivation des travailleurs de la connaissance) obligent les organisations à raffiner leurs processus RH (Ferrary, 2010). Un changement de paradigme implique nécessairement une certaine douleur, mais c'est là un bien petit prix à payer pour améliorer ces processus en quête de sens. Pour nombre d'organisations, la sophistication de ces différents outils est un déterminant de leur survie même.

Puisque cette recherche aura indirectement permis de prendre le pouls et de poser un regard sur l'état de santé du processus d'évaluation de performance, nous demeurons quelque peu inquiets sur le sort qui lui est trop souvent réservé. Ainsi, malgré l'opinion favorable et les bénéfices qui lui sont reconnus, l'évaluation de performance demeure l'une des premières victimes de la croissance ou des contraintes de temps³⁸. Nous ne pouvons qu'espérer que ce mémoire, mais aussi les différentes recherches connexes à venir, contribuent à sensibiliser les organisations sur l'importance du processus et ce, beau temps mauvais temps. Se désintéresser de la performance individuelle lorsque la performance globale cartonne est, à notre avis, un très mauvais compromis. En même temps, nous espérons que la situation ici représentée était suffisamment nuancée : après tout, ces organisations fonctionnent très bien en dépit de la qualité très variable de leurs processus d'évaluation. Ce n'est pas tant par appétit pour la polémique, ni pour présenter un portrait pire qu'il ne l'est en réalité, que nous nous sommes attardés davantage sur les éléments plus conflictuels ou qui suscitaient un lot d'interrogations chez nos répondants, mais bien parce que nous croyons qu'il y a généralement là plus d'apprentissages à retirer.

Finalement, les nombreux paradoxes, pris isolément ou en conjonction, mis en lumière au chapitre 5 sont autant de pistes de recherche subséquentes valables. Tout comme Peirpel (2005), nous sommes d'avis que ces paradoxes ne constituent pas d'obstacles en soi, mais plutôt une partie intégrante du paysage de l'évaluation de performance. Puisqu'il en ressort que l'évaluation de performance dans les industries créatives est un événement non-neutre, complexe et socialement chargé, les recherches futures devront aspirer à améliorer l'arrimage de ces différentes dimensions, en plus de s'engager, dans l'esprit de ce mémoire, à améliorer la satisfaction des nombreux acteurs gravitant autour de ce processus.

³⁸ Ce constat découle de plusieurs commentaires obtenus lors de nos recherches. Par exemple, un directeur général d'une agence de publicité explique : « nous avons vécu une grosse croissance de quelque 25% par année, ce qui fait les évaluations sont souvent négligés et que nous devons faire des petits blitz pour nous rattraper. »

ANNEXE I. Grille d'entretien (français)

Thèmes	Questions	Remarques
Présentation <i>5 minutes</i>	Présentation, contexte, objectifs, durée et questions Signature des formulaires CER Autorisation pour enregistrement	
Par l'entremise de cet entretien d'environ 45 minutes, j'essaierai de mieux comprendre vos processus d'évaluation de performance des créatifs. Il n'existe donc pas de « bonne » ou « mauvaise » réponse.		
Modèle d'évaluation <i>10 minutes</i>	<p>Comment les observations (pour l'évaluation) sont-elles faites?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comment (et pourquoi) ces observations sont-elles discutées? ➤ Quels sont les objectifs poursuivis? (pourquoi évaluer?) ➤ Portent-elles davantage sur le processus créatif ou sur le livrable? <p>Quels critères déterminent la performance pour le poste en question?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comment sont-ils communiqués aux employés? ➤ Présences de critères uniques pour les créatifs? <p>Quelle est la fréquence actuelle d'évaluation?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Est-ce que cette fréquence offre une représentation juste du rendement créatif des employés? ➤ Est-ce que la fréquence actuelle est suffisante? 	
Vous m'avez particulièrement bien décrit l'évaluation. J'aimerais maintenant connaître votre opinion par rapport à celle-ci.		
Satisfaction <i>15 minutes</i>	<p>Croyez-vous que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ l'évaluation contribue à accroître la performance de l'organisation? ➤ contribue au développement des employés? ➤ vous êtes la personne la mieux placée pour évaluer les créatifs. ➤ qu'il est désirable de vouloir évaluer les créatifs à la base? ➤ vous avez une bonne compréhension des critères utilisés? ➤ les critères d'évaluation sont pertinents? ➤ les critères d'évaluation mesurent correctement le travail effectué? ➤ les évaluations sont bien perçues par les créatifs? ➤ vous bénéficiez de la formation (ou aptitudes requises) nécessaires pour mener à bien ces évaluations? <p>De manière générale, qu'est-ce qui devrait changer ?</p>	
Liens processus RH <i>10 minutes</i>	<p>Croyez-vous que l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ permet de mieux cibler les besoins de formation des créatifs? ➤ a une incidence sur la rémunération des créatifs? ➤ permet aux créatifs d'exprimer leurs ambitions de carrière? ➤ permet à l'organisation de cibler la relève potentielle? ➤ permet à l'organisation de cibler les talents? 	
Conclusion <i>5 minutes</i>	Autres commentaires sur le processus d'évaluation? Remerciements, suite du processus, questions.	

BIBLIOGRAPHIE

- Ader, N. (2011). «Leading Beautifully: The Creative Economy and Beyond», *Journal of Management Inquiry*, May, 1-14
- Amabile T. & Khair M. (2008). «Creativity and the Role of the Leader», *Harvard Business Review*, Vol. 86 Issue 10, 100-109.
- Amabile T, Conti, Coon, Lazenby & Herron (1996). «Assesing the Work Environment for Creativity», *Academy of Management Journal*, Vol.39, 5.
- Axelrod,B., Handfield-Jones, H. & Michaels, E. (2005) « A New Game Plan for C Players», dans *Harvard Business Review on Appraising Employee Performance*, Harvard Business Press, 2005, Boston, 47-69
- Bakker, H., Boersma, K. & Oreel, S. (2006). «Creativity (Ideas) Management in Industrial R&D Organizations: A Crea-Political Process Model and an Empirical Illustration of Corus RD&T». *Creativity and Innovation Management*, 15.
- Bardin, D. (2006). *Management de la Créativité en Entreprise*, Économica, Paris, 352 p.
- Barrett, F. (1998). «Coda: Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning», *Organization Science*, Vol. 9, No. 5, 605-622
- Barrette, J. et al. (2002) «Les entreprises de haute technologie et leurs pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération», *Gestion*, Vol 27, No.2, p.54-66
- Barrette J. & Bérard J. (2001). «Gestion de la performance: lier la stratégie aux opérations», dans *Gérer la performance au travail*, Gestion, Revue Internationale de gestion, Coll. Racines du savoir, Montréal, 8-44
- Barrette, J. & Ouellette, R. (2000) «Gestion de la performance: impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes GRH» *Relations Industrielles*, Vol.55,2, p.207-226
- Basadur, M. (1997). «Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace», *Journal of creative behavior*, Vol.31, 1, 59-72

- Bilton, C. (2010). *Creative strategy: Reconnecting Business and Innovation*, Wiley-Blackwell, 275 p.
- Bouchard, N. (2005). *Le management efficace : approches pour diriger son équipe*, Québecor, Outremont, 140 p.
- Bouchez, J-P. (2008). *Le management invisible autour des travailleurs du savoir*, Vuibert, Paris.
- Borman, W. & Vallon, W.R. (1974). «A view of what can happen when behavioral expectations scales are developed in one setting and used in another», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, 197-201
- Brown A.S. (2007). «The Creative Impulse», *Mechanical Engineering*, 129, 9, 24 p.
- Cantrell, S. M. & Smith, D. (2010), *Workforce of One*, Harvard Business Press, Boston, 268 p.
- Catmull E. (2008). «How Pixar Fosters Collective Creativity», *Harvard Business Review*, Vol.86 Issue 9. 16 p.
- Chambers, Elizabeth G. et al (1998). «The War for Talent», *McKinsey Quarterly*, no 3, 44-57
- Cleveland J., Murphy, K. & Williams, R. (1989). «Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates» *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 1, 130–135.
- Cohendet, P. & Gaffard, J-L. (2010). «Coordonner autant qu'inciter pour connaître», dans *Le Management dans l'Économie de la Connaissance*, Person Education France, 2010, Paris, 43-97
- Cohendet, P. Grandadam, D. & Simon, L. (2010). «The Anatomy of the Creative City», *Industry and Innovation*, Vol.17, No.1, 91-111
- Conference Board (2004), *Hot HR Issues for the Next Two Years*, Octobre 2004, 2 p.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *La créativité : Psychologie de la découverte et de l'invention*, Éditions Robert Laffont, Paris, 392 p.
- Dibiaggio, L. (2010). « L'économie de la connaissance : un enjeu pour le management», dans *Le Management dans l'Économie de la Connaissance*, Person Education France, 2010, Paris, 19-43

- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). «The ‘what’ and the ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior», *Psychological Inquiry*, Vol.11, No.4, 227-268
- DeNisi A., Cafferty T. & Meglino B. (1984). «A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions», *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.33, No.3, 360-396
- Desharnais, R. (2010). *Tout est une question de crédibilité : Un mode d'emploi pour tous*, Les éditeurs réunis, 179 p.
- Drazin, R., Glynn, M. & Kazanjian, R. (1999). «Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective», *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, 286-307
- Drolet, M. & Douville, M-J. (2004). *Comment gérer un employé difficile*, Les éditions Transcontinental, Montréal, 200 p.
- Drucker, P.F (1999). «Knowledge-Worker Productivity: The biggest challenge», *California Management Review*, Vol 41, No. 2, 79-91
- Edenborough, R. (2005) *Assessment methods in recruitment, selection & performance*, Kogan Page, London, 305 p.
- Ehin, C. (2008). «Un-managing Knowledge Workers», *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9 No. 3.
- Ferrary, M. (2010). «Management des ressources humaines et entreprises de la connaissance», dans *Le Management dans l'Économie de la Connaissance*, Person Education France, 2010, Paris, 97-125
- Fonseca, A. & Kageyama, P. (2009). *Creative city perspectives*, Garimpo de Solucoes & Creative city productions.
- Froment, D. (2010). «L'évaluation annuelle des employés, c'est out!» *Journal Les Affaires*, édition du 6 novembre 2010, 44.
- Gil, R. & Spiller, P. (2007) «The Organizational Implications of Creativity: The US Film Industry in Mid-XXth Century», *National Bureau of Economic Research*, 45 p.
- Gilson, L. & Shalley, C. (2004). «A Little Creativity Goes a Long Way: An Examination of Teams' Engagement in Creative Processes», *Journal of Management*, 30 (4).

- Glen, P. (2003) *Leading Geeks*, Joey-Bass, San Francisco, 253 p.
- Gosselin, A. & Murphy, K. (2001). «L'échec de l'évaluation de la performance», dans *Gérer la performance au travail*, Gestion, Revue Internationale de gestion, Coll. Racines du savoir, Montréal, 8-44.
- Gummesson, E (2000). *Qualitative methods in management research*, Second Edition, Sage Publications, London, 250 p.
- Gurteen, D. (1998). «Knowledge, Creativity and Innovation», *Journal of Knowledge Management*, Vol.2, No.1.
- Hamel, G. (2009). «Moon Shots for Management», *Harvard Business Review*, February, 10 p.
- Harrigan, K.R & Dalmia, G. (1991). «Knowledge Workers: The Last Bastion of Competitive Advantage», *Planning Review* Vol.19, No.6, 4-9
- Harvey, J-F. (2009). *Les barrières au partage des connaissances en contexte de communauté de pratique*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 247 p.
- Hellström, C. & Hellström, T. (2002). «Highways, Alleys and By-lanes: Charting the Pathways for Ideas and Innovation in Organizations», *Creativity and Innovation Management*, 11(2), 107–114
- Hill, R. & Levenhagen, M. (1995). «Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities», *Journal of Management*, vol. 21 no. 6 1057-1074.
- Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, Penguin, London, 263 p.
- IBM (2010). *Working Beyond Borders: Insights from the Global Chief Human Resource Officer Study*, IBM Business Consulting Services, 70 p.
- IBM. (2006). *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006*, IBM Business Consulting Services, 19 p.
- Jackman, J.& Strober, M. (2005). «Fear of Feedback», dans *Harvard Business Review on Appraising Employee Performance*, Harvard Business Press, 2005, Boston, 29-47

- Kaufman, J. & Sternberg, R.(2010)*The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press,Boston, 489 p.
- Keaveny,T.J & McGann, A.(1975). «A comparaiso of behavioral scales and graphic rating scales» *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, No.6, 695-703
- Kozbelt, A.,Beghetto, R. & Runco, M. (2010) «Theories of creativity, dans *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Boston, 20-47
- Lapra, J-P. (2006). L'évaluation du personnel: pour une nouvelle approche, Éditions Liaisons, Rueil-Malmaison, 223 p.
- Levinson, H. (2005). «Management by Whose Objectives?» dans *Harvard Business Review on Appraising Employee Performance*, Harvard Business Press, 2005, Boston, 1-29
- Likert, R. (1958). «Measuring organizational performance» *Harvard Business Review*, Vol. 36, 41-51
- Locke, E.A. & Latham, G.P (1990). «A theory of goal setting and task performance», *Englewood Cliffs*, Prentice Hall.
- Luft, J. & Ingham, H. (1955). «The Johari Window: a graphic model for interpersonal relations», *University of California Western Training Lab*.
- Millet, J-G, Caspar, P. & Normand, C. (2010) Évaluation : trappe ou tremplin?, Éditions d'Organisation, Paris, 225 p.
- McKelvie, S.J. (1978). «Graphic rating scales – How many categories?» *British Journal of Psychology*, Vol.69, No.2 185-202
- McKinsey (2008). «Making talent a strategic priority» *McKinsey Quarterly*, January 2008.
- Moneta, G., Amabile, T., Schatzel, E. & Kramer, S. (2009). «Multirater assessment of creative contributions to team projects in organizations», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 19, No. 2, 150-176
- Morin E.M. & Aubé,C. (2007) *Psychologie et Management*, 2e edition, Les Éditions de la Chenelière, Montréal, 477 p.
- Murphy, K., Cleveland, J., Skattebo, A., & Kinney, T. (2004). «Raters Who Pursue Different Goals Give Different Ratings», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 1, 158–164.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H (1995). *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, New York, 284 p.
- Nonaka, I, Toyama, R & Konno, N (2000). «SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation», *Long Range Review*, 33, 5-34
- O'Connor, S.C., Corbett, A., Pirenzotti, R. (2009). «Create Three Distinct Career Paths for Innovators», *Harvard Business Review*, December 2009, 77-79
- Oldham, G. & Cummings, A. (1996). «Employee Creativity: Personal and Contextual factors at work». *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No 3
- Peirpel, M. (2005). «Getting 360-Degree Feedback Right», dans *Harvard Business Review on Appraising Employee Performance*, Harvard Business Press, 2005, Boston, p.69-85
- Perdomo, J. Gonzalez-Benito, J & Galende, J (2009) «An analysis of the relationship between total quality management based human resource management practices and innovation» *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 5, p.1191–1218.
- Pirola-Merlo, A. & Mann, L. (2004). «The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time». *Journal of Organizational Behavior*, 25, 235–257.
- Phelps, E. (2006). «Dynamic Capitalism», *The Wall Street Journal*, disponible à <http://www.opinionjournal.com/editorial/feature.html?id=110009068>, 12 octobre 2010.
- Plucker, J. & Mackel, M. (2010) «Assessment of Creativity», dans *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Boston, p.48-73
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Powell, S. (2007). «Organizational Marketing, identity and the Creative Brand» *Journal of Brand Management*, 15; p. 41-50
- Ray, M. & Myers, R. (1986). *Creativity in Business*, Doubleday and Company, New York, 222 p.
- Ready, D.A.; Conger, J.A. & Hill, L.A. (2010), «Are you a high potential?», *Harvard Business Review*, June, Vol. 88, No. 6, 78-84

- Silzer, R, Dowell, B. E. (2009). «Strategy-driven talent management: A leadership imperative », *Jossey-Bass*, San Francisco, 881 p.
- Simon, L. (2006) «Managing creative projects: An empirical synthesis of activities», *International Journal of Project Management*, Vol. 24, No.3
- Simonton, D. K. (1997). «Creative productivity: A predictive and explanatory model of career trajectories and landmarks», *Psychological Review*, 104, 66–89.
- Smith, A.D. & Rupp, W. (2003). «Knowledge Workers: Exploring the link among performance rating, pay and motivational aspects», *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 1
- Smith, A.D & Rupp, W. (2004). «Knowledge worker's perceptions of performance ratings», *The Journal of Workplace Learning*, Vol. 16 No. 3
- Styhre, A. & Sundgren, M. (2005). *Managing Creativity in Organizations*, Palgrave MacMillan, New York, 245 p.
- Sundgren, M. Selart, M. Ingelgård, A. & Bengtson, C. (2005) «Dialogue-Based Evaluation as a Creative Climate Indicator: Evidence from the Pharmaceutical Industry», *Creativity and Innovation Management*, Vol.14, No.1, p.84-99
- Takala, J., Suwansaranya, U. & Phusavat, K. (2006). «A proposed white-collar workforce performance measurement framework» *Industrial Management & Management Systems*, Vol. 106, No. 5
- Tziner, A. (1995). *L'évaluation des employés et du rendement: concepts et applications*, Éditions Nouvelles, Montréal, 133 p.
- UK DCMS (2001). *Creative Industries Mapping Document 2001*, Department of Culture, Media and Sport, London
- UNCTAD (2008), *Creative Economy Report 2008*, United Nations Conference on Trade and Development, 357 p.
- UNCTAD (2010). *Creativity Economy Report 2010*, United Nations Conference on Trade and Development, 423 p.
- Vansteenkiste, M. & Sheldon, K.M. (2006) «There's nothing more practical than a good theory: integrating motivational interviewing and self-determination theory», *British Journal of Clinical Psychology*, 45, 63-82

- Walker, R. Damanpour, F. Devece, C (2010) « Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management», *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, p. 367-386.
- Weisberg, R. (1986). «The Myth of Divergent Thinking» dans *Creativity: Genius and other myth*, New-York: W.H. Freeman.
- Wenger, E., McDermott, R. & SNYDER, W. (2002) *Cultivating Communities of Practice: A guide to managing knowledge*, Harvard Business Review Press, Boston, 284 p.
- Zigon, J. (1997) «Team Performance Measurement: A Process for Creating Team Performance Standards», *Compensation and Benefit Review*, Vol.33, No.3, 360-396
- Zingheim, P.K & Schuster, J.R. (2007) «Designing Pay and Rewards in Professional Services Companies» *Compensation and Benefits Review*, Vol. 39, 1, pg. 55