



**Gestion de la tension art-commerce dans la prise de décisions
stratégiques : Le cas de l'industrie de la mode québécoise**

par

Noémie Vallières

**Sciences de la gestion
(Option Stratégie)**

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

Février 2021
© Noémie Vallières, 2021

Résumé

L'année 2020 aura été difficile pour les sociétés québécoises de mode déjà fragilisées par différents enjeux et confrontées à un contexte de crise causée par la COVID-19. D'ailleurs, la survie et le succès d'une entreprise dépendent principalement des choix stratégiques. Lors de la prise de décisions stratégiques, les dirigeants d'organisations doivent prendre en compte diverses tensions et paradoxes : croissance vs profitabilité, court vs long terme. La mode, souvent décrite comme paradoxale et conflictuelle, trouve ses particularités et défis dans la gestion de la tension entre l'art et le commerce.

Chez les entreprises de mode, la structure organisationnelle la plus commune présente une direction prise en charge par des duos complémentaires reflétant cette tension : dirigeants stratégiques (PDG) et dirigeants artistiques (DA). Toutefois, plusieurs sociétés sont guidées par une direction solo, par choix ou par manque de ressources. Puisque la structure des rôles a une influence directe sur la gouvernance d'entreprises, on peut alors se poser les questions suivantes : « *Quels rôles clés et comportements la direction doit-elle avoir afin d'assurer la gestion stratégique d'une entreprise de l'industrie de la mode ?* » et « *Comment la structure de ces rôles affecte-t-elle la gestion de la tension art-commerce, qui en résulte dans le processus de prise de décisions ?* »

Afin de rendre possible cette recherche, nous avons conduit une revue de littérature et une collecte de données qualitatives, au moyen de 24 entretiens semi-dirigés avec des entrepreneurs et dirigeants de l'industrie de la mode québécoise. Nos résultats nous ont amenés à établir les trois rôles principaux à la direction stratégique en mode ainsi que la répartition de ces différentes fonctions au sein des structures de leadership solo et double. Nous en sommes également arrivés à développer une meilleure compréhension de la tension art-commerce, de sa provenance ainsi que des processus de gestion de celle-ci employés dans la prise de décisions stratégiques.

Mots clés : rôles, dirigeant, double leadership, industrie créative, mode, prise de décisions stratégiques, tension, paradoxe, ambivalence, art, commerce, stratégie, management stratégique.

Table des matières

Résumé	ii
Liste des figures	vi
Liste des tableaux	vii
Liste des abréviations utilisées	viii
Remerciements	ix
Chapitre 1 : Introduction	2
1.1. Mise en contexte	2
1.2. Questions de recherche	4
1.3. Structure du mémoire.....	6
Chapitre 2 : Revue de littérature	8
2.1. Définition des concepts fondamentaux.....	9
2.1.1. <i>Créativité</i>	9
2.1.2. <i>Innovation</i>	10
2.2. Les industries créatives (IC)	10
2.2.1. <i>Éléments de définitions et caractéristiques principales</i>	11
2.2.2. <i>Les industries créatives comme identité symbolique et culturelle</i>	11
2.2.3. <i>Les industries créatives comme promotion de l'artisanat</i>	12
2.2.4. <i>Les industries créatives comme source d'économie créative</i>	12
2.3. La mode comme industrie créative	12
2.3.1. <i>La mode comme terrain de recherche innovant</i>	12
2.3.2. <i>Définitions du concept mode</i>	13
2.3.3. <i>Tensions paradoxales dans l'industrie de la mode</i>	15
2.4. Les rôles de la direction stratégique en mode.....	19
2.4.1. <i>Fondements en management stratégique</i>	19
2.4.2. <i>Double leadership exécutif (DLE)</i>	22
2.4.3. <i>L'organisation comme réflexion de la direction</i>	27
2.5. Prise de décision stratégique en contexte de complexité	31
2.5.1. <i>Fondements de la prise de décisions stratégiques</i>	31
2.5.2. <i>Prise de décisions en contexte d'incertitude et rationalité limitée</i>	35
2.5.3. <i>Prise de décisions en contexte d'ambivalence organisationnelle</i>	36
2.5.4. <i>Ambidextrie organisationnelle comme solution</i>	40
Chapitre 3 : Méthodologie	43
3.1. Type de méthodologie et justification	43
3.1.1. <i>La recherche qualitative</i>	43
3.2. Collecte de données	44
3.2.1. <i>Identifier les participants potentiels</i>	44
3.2.2. <i>Entrevues semi-dirigées</i>	50
3.3. Analyses et conclusions.....	53

3.3.1. Description de la méthode employée	53
3.3.2. Application de la méthode au projet de recherche	54
3.3.3. Validation des conclusions	54
3.3.4. Considérations et enjeux éthiques	55
Chapitre 4 : Présentation des résultats.....	57
4.1. Industrie de la mode québécoise	57
4.1.1. Une industrie créative, talentueuse et unie	57
4.1.2. Les enjeux et limites de l'industrie de la mode	58
4.2. Rôles de la direction en mode	59
4.2.1. Architecte interpersonnel	60
4.2.2. Architecte informationnel	63
4.2.3. Architecte décisionnel.....	65
4.2.4. Compétences techniques au sein de la direction.....	66
4.3. Structure des rôles chez les dirigeants consultés	67
4.3.1. Choix de la structure.....	67
4.3.2. Structure de rôles chez le dirigeant solo	68
4.3.3. Structure de rôles chez le DLE.....	69
4.4. Tension art-commerce	71
4.4.1. Perception de la tension chez nos répondants	71
4.4.2. Causes et fondements de la tension	71
4.4.3. Processus de gestion et d'intégration de la tension	74
4.5. Prise de décisions stratégiques	76
4.6. Synthèse des résultats principaux	78
Chapitre 5 : Discussion générale et conclusion	80
5.1. Rappel du chemin parcouru.....	80
5.2. Discussion des résultats empiriques	80
5.2.1. Gestion de la tension chez le leadership solo	81
5.2.2. Gestion de la tension chez le leadership DLE.....	84
5.3. Conceptualisation et développement théorique	87
5.3.1. Gestion et perception de l'ambivalence.....	87
5.3.2. Évolution des structures de leadership.....	89
5.3.3. Déséquilibre de pouvoir et compromis	89
5.3.4. La logique de vente d'affaires ayant un contenu artistique	91
5.4. Limites de l'étude	92
5.5. Recommandations pour les praticiens.....	93
5.6. Pistes de recherches futures	94
5.7. En définitive	95
Bibliographie	i
Annexe I – Approbation éthique de la recherche.....	vi
Annexe II – Certificat d'approbation éthique de la recherche.....	vii
Annexe III – Engagement de confidentialité	viii

Annexe IV – Formulaire de consentement des participants.....	ix
Annexe V – Message d’introduction du projet de mémoire aux participants	xi
Annexe VI – Guide d’entretien.....	xii
Annexe VII – Titre des dirigeants à l’étude	xvi
Annexe VIII – Liste de codes pour la codification.....	xvii

Liste des figures

Figure 1 : Différences entre systèmes ouverts et fermés (Youngblood, 1997)	17
Figure 2 : Configurations du DLE (Gibeau, Reid et Langley, 2016)	24
Figure 3 : La formulation de la stratégie (Hafsi, Fralich et King, 2019)	33
Figure 4 : Choix stratégiques avec une rationalité limitée (Hambrick et Mason, 1984)	36
Figure 5 : Aperçu du modèle proposé d'ambidextrie (Rosing, Frese et Bausch, 2011)	41
Figure 6 : Synthèse des rôles du dirigeant de mode.....	60

Liste des tableaux

Tableau 1 : Distinguer la créativité de l'innovation (Hughes et al., 2018).....	10
Tableau 2 : Synthèse des définitions de la mode	14
Tableau 3 : Différentes théories des réponses aux paradoxes	19
Tableau 4 : Définitions et exemples des styles névrosés (De Vries et Miller, 1985).....	31
Tableau 5 : Critères d'évaluation de la stratégie (Hafsi, Fralich et King, 2019)	33
Tableau 6 : Réponses aux ambivalences (Ashforth et al., 2014)	38
Tableau 7 : Type de marchés du secteur de la mode (Eberle et al., 2008)	46
Tableau 8 : Portrait des entreprises à l'étude.....	48
Tableau 9 : Portrait des dirigeants à l'étude.....	49
Tableau 10 : Différentes étapes d'un entretien et types de questions.....	52
Tableau 11 : Représentation des structures de rôles à l'étude	67
Tableau 12 : Répartition des produits dans une collection	75

Liste des abréviations utilisées

Abréviation	Terme initial
CER	Comité d'éthique à la recherche
DA	Directeur artistique
DLE	Double leadership exécutif
ELM	L'échange leader-membre
IC	Industrie créative
LT	Leadership transformationnel
PDG	Président-directeur général
PME	Petites et moyennes entreprises

Remerciements

Je n'aurais jamais imaginé terminer mon plus grand accomplissement académique au milieu d'une pandémie. Le confinement, la distanciation sociale et les aspects anxiogènes de cette crise auront été des obstacles considérables. Toutefois, cette situation nous rassembla tous autour d'un but commun : engendrer des discussions stimulantes et faire émerger des changements importants pour le secteur de la mode.

D'abord, j'offre mes plus sincères remerciements à mon directeur de mémoire, Monsieur Taïeb Hafsi. Nos nombreux échanges ont su stimuler ma curiosité et ma réflexion et m'ont fait grandir, et ce depuis la première semaine de maîtrise. Sans votre confiance et support, je n'aurais rêvé être sélectionnée pour une bourse prestigieuse du CRSH et pour présenter à des congrès académiques. J'en profite pour remercier le CRSH d'avoir apaisé mes soucis financiers durant cette dernière année grâce à leur généreuse bourse.

Malgré le contexte virtuel, je suis chanceuse d'avoir été aussi bien entourée. Merci à mes amis pour votre intérêt envers ce mémoire et vos nombreux encouragements. Merci à mes collègues de maîtrise, qui m'ont fait sentir à ma place dès mon entrée à HEC. Vous voir en cours, à la bibliothèque, autour d'un verre a rendu mon parcours mémorable. Mention spéciale à Ann-Sophie, première amie de la maîtrise et maintenant meilleure amie, avec qui j'ai vécu tous les hauts et tous les bas depuis mon premier cours.

Merci à mes parents pour tout leur soutien depuis le début de ma scolarité. À ma mère, pour son écoute attentive, ses précieux conseils, ses encouragements et nos discussions enrichissantes. À mon amoureux, pour sa capacité à me faire rire et à m'encourager quand les obstacles semblaient insurmontables et pour son esprit critique envers ma recherche. Il y a trois ans, les rôles étaient inversés. Je suis choyée de t'avoir eu à mes côtés, toujours à une porte de ton support. Il n'y a pas si longtemps, faire une maîtrise en stratégie semblait irréel et terrifiant. Merci à vous tous.

Finalement, merci aux professionnels ayant participé à ce mémoire. Votre passion, votre générosité et votre transparence m'ont inspirée et motivée. Espérant faire honneur à votre réalité et à l'industrie de la mode qui m'est si chère.

« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin »

« Only a crisis — actual or perceived — produces real change. When that crisis occurs, the actions that are taken depend on the ideas that are lying around »
(Friedman, 1962)

Chapitre 1 : Introduction

1.1. Mise en contexte

Les industries créatives (IC) et particulièrement celle de la mode au Québec font depuis longtemps l'objet de changements majeurs et d'incertitude. Depuis près de 20 ans, plusieurs facteurs ont contribué à l'érosion de la compétitivité des organisations québécoises de mode. En effet, celles-ci ont été considérablement affectées par l'entrée massive de vêtements provenant de pays étrangers, par la mondialisation et par l'abolition des quotas d'importation de produits vestimentaires (Gouvernement du Québec, 2019). Plus récemment, l'année 2020 aura été spécialement difficile pour les sociétés québécoises de mode confrontées à un contexte de crise internationale pandémique causée par la COVID-19. Selon *The Business of Fashion* et McKinsey & Company, avec une perte évaluée à près de 30 % de revenu global (Amed *et al.*, 2020), les sociétés de mode font alors face à une crise des plus meurtrières. Aujourd'hui, la rivalité entre ces dernières demeure considérable (Gouvernement du Québec, 2019) et les stratégies mises en place pour la prochaine année se voient incertaines.

Malgré ces défis, le Québec possède un riche héritage dans l'histoire de la mode canadienne et est le chef de file de cette industrie au pays (Martini et Lifson, 2013). Montréal quant à elle, se retrouve au 3^e rang en Amérique du Nord, après New York et Los Angeles, comme centre de création et de production de vêtements (Martini et Lifson, 2013). L'industrie de la mode demeure depuis des décennies une source considérable d'activités économiques et de professions au Québec. En 2017, elle affichait plus de 25 000 emplois dans 1 800 sociétés (Gouvernement du Québec, 2019). En plus de constituer un bassin diversifié, performant et créatif dans les domaines du design, de la fabrication, de la commercialisation et de la distribution de produits (Martini et Lifson, 2013), ce secteur représentait en 2016 des ventes totalisant 7,3 milliards de dollars (Gouvernement du Québec, 2019).

Assurément, la survie et le succès d'une entreprise dépendent principalement des choix stratégiques. Il est ainsi pertinent d'analyser la prise de décisions stratégiques de la direction de ces entreprises afin de préserver ce patrimoine de création. Celles-ci représentent les décisions et indécisions formelles et informelles ainsi que tout choix

administratif majeur (Hambrick et Mason, 1984) pris par l'ensemble des acteurs principaux ou par un individu (Hafsi, Fralich et King, 2019).

Lors de la prise de décisions stratégiques, les dirigeants doivent prendre en compte diverses tensions : croissance vs profitabilité, court vs long terme, l'intégrale vs le partiel (Dodd et Favaro, 2006). Selon Dominic Dodd et Ken Favaro (2006), chaque compagnie fait face au même problème : comment progresser sur des objectifs contradictoires simultanément. D'ailleurs, le secteur de la mode trouve ses particularités et ses défis dans la gestion de différentes tensions. Il est ainsi souvent décrit comme paradoxal et conflictuel (DeFillippi et al., 2007, Jones et al., 2006, Lampel et al., 2000, cités dans Reid et Karambayya, 2009). En effet, cette industrie est à la fois artistique et commerciale et, comme d'autres activités culturelles, met en lumière la créativité et la réussite économique du Canada (Beaudoin, Arcand et Petiteau, 2014). Plus concrètement, la gestion tiraillée entre art et commerce relève aussi des fondements de l'objet de mode. En effet, ce produit fait appel à des rêves et à des conceptions du monde qui sont idiosyncrasiques. Cela le rend difficile à interpréter et à vulgariser.

Cette union entre l'art et le commerce constitue un défi de taille pour les dirigeants d'entreprises qui font face à un paradoxe important : ils doivent assurer la compétitivité à la fois novatrice et opérationnelle tout en adoptant un rôle activement engagé autant dans le processus de création que dans la gestion stratégique (Goworek, Perry et Kent, 2016). Ces défis managériaux en contexte d'incertitude sont intimidants pour les sociétés puisqu'ils affectent la création de valeur (Candace Jones, Lorenzen et Sapsed, 2013; Smith *et al.*, 2017).

Les études sur les paradoxes datent depuis la Grèce ancienne (Smith *et al.*, 2017) et font partie de différentes disciplines telles que la philosophie, la psychologie et le management. L'humain a toujours été confronté par maints paradoxes comme la vie versus la mort, la dépendance versus l'indépendance et la connaissance versus l'ignorance (Smith *et al.*, 2017). Chez les organisations, les paradoxes résident au sein des processus, des designs, des structures, des systèmes et des routines. Ceux-ci peuvent aussi affecter les interactions individuelles, les dynamiques de groupe, les stratégies organisationnelles et l'environnement d'affaires (Smith *et al.*, 2017). Alors qu'un intérêt grandissant envers la gestion des paradoxes se fait voir dans la littérature, peu d'études ont été faites à ce sujet dans les IC, un terrain exposé aux tensions.

Chez les plus grandes entreprises de mode, la structure organisationnelle la plus commune, et ce, autant au Québec qu'à l'international, présente une direction prise en charge par des duos complémentaires reflétant cette tension : dirigeants stratégiques (PDG) et directeurs artistiques (DA). On retrouve de nombreux exemples de cette structure basée sur la dualité entre l'art et le commerce : Pierre Bergé et Yves Saint Laurent pour la maison éponyme, Giancarlo Giammetti et Valentino Garavani pour Valentino, ainsi que Karl Lagerfeld et les frères Alain et Gérard Wertheimer pour Chanel. Au Québec, nous rencontrons la même structure : Denise Deslauriers et Gilles Fortin pour Tristan ainsi qu'Eran Elfassy et Elisa Dahan avec Patrick C. Elfassy pour Mackage.

Toutefois, on retrouve peu de grandes entreprises au Québec. Effectivement, 99% des entreprises québécoises de mode sont des PME (Institut de la statistique du Québec (ISQ), 2012), dans lesquelles les personnes, notamment les gestionnaires, jouent un rôle crucial. Par ailleurs, songeant à une compagnie de mode, on l'associe instinctivement à sa direction. Au Québec, on peut mentionner Denis Gagnon, Marie Saint Pierre, Philippe Dubuc et Valérie Dumaine. Au sein de ces sociétés, en raison d'un choix stratégique conscient de structures ou par une limite en ressources humaines, il arrive que l'entrepreneur prenne en charge la direction stratégique et artistique. Cette gestion tiraillée semble plus complexe pour une personne que pour un duo complémentaire. Par exemple, les années qui ont suivi la mort de Gabrielle Chanel, fondatrice et directrice artistique de la marque Chanel ont été désastreuses financièrement. À la surprise des propriétaires de la maison de l'époque, il fallut associer la vision stratégique d'Alain Wertheimer à la vision artistique de Karl Lagerfeld pour faire renaître la société.

Puisque la structure des rôles et des tâches a une influence directe sur la gouvernance d'entreprises créatives, nous avons choisi d'adopter cet angle d'analyse particulier qui est absent de la littérature en ce qui a trait aux IC. Il devient donc pertinent d'étudier la répartition des activités stratégiques au sein de la direction pour favoriser une meilleure compréhension de son influence sur la gestion de la tension art-commerce dans la prise de décisions stratégiques des entreprises de mode.

1.2. Questions de recherche

Ce projet de recherche a comme mission principale de développer une compréhension de l'interprétation et de la gestion des tensions paradoxales dans la prise de décisions

stratégiques chez la haute direction d'entreprises de mode. Deux objectifs s'en découlent. Le premier est alors d'analyser et d'établir les différents rôles clés et comportements les dirigeants de mode doivent avoir dans leur management stratégique. Pour ce faire, nous poserons les fondements des fonctions du directeur artistique (DA) et du président-directeur général (PDG), comme dirigeants de mode. Nous explorerons ensuite la dualité de leurs caractéristiques et défis respectifs autant lorsque ces fonctions sont réparties au sein d'un double leadership exécutif ou chez une seule personne.

Le deuxième objectif est d'analyser et de décrire le processus de prise de décisions chez la direction stratégique des entreprises de mode. Plus particulièrement, il sera question d'évaluer l'influence de la structure de rôles d'abord sur la prise de décisions, puis sur les processus de gestion et de négociation des tensions paradoxales en résultant. Ce projet de recherche permettra donc de repérer, d'examiner et de présenter des pistes de solutions aux questions suivantes :

1. Quels rôles clés et comportements la direction doit-elle avoir afin d'assurer la gestion stratégique d'une entreprise de l'industrie de la mode ?
2. Comment la structure de ces rôles affecte-t-elle la gestion de la tension art-commerce, qui en résulte dans le processus de prise de décisions ?

Afin de rendre possible cette recherche, des données qualitatives, au moyen d'entrevues avec des entrepreneurs et dirigeants de l'industrie de la mode québécoise seront collectées et analysées. Puis, compte tenu de la nature de l'industrie, nous envisageons en particulier de mener une analyse du management stratégique de l'innovation et de la créativité, comme outil de performance organisationnelle.

En ce qui concerne les contributions espérées sur le plan académique, ce projet enrichira la littérature actuelle à plusieurs niveaux. D'abord, les réponses aux questions poseront les bases pour les recherches futures sur les effets des tensions paradoxales dans la prise de décisions des dirigeants d'IC comme celle de la mode. Elles permettront de mieux comprendre les raisons expliquant l'adoption de stratégies extrêmes et l'acceptation du statu quo dans ce secteur. De plus, ce mémoire contribuera à la littérature actuelle concernant les barrières et facilitateurs à la prise de décisions dans les IC. Également, cette recherche illustrera les réactions cognitives des gestionnaires dans leur gestion des paradoxes. Ensuite, elle permettra d'élucider les rôles nécessaires

à la gouvernance d'entreprises de mode. Notre recherche mettra en valeur le rôle des professionnels de l'industrie de la mode dans l'adoption de pratiques stratégiques et innovantes, contribuant ainsi à la justesse de la représentation de cette industrie. Elle permettra aussi de présenter le point de vue des directeurs artistiques comme dirigeants, une perspective cruciale et peu sollicitée dans les recherches scientifiques contemporaines.

Puis, pour la pratique, le présent mémoire trouve sa pertinence dans la gestion des paradoxes. En effet, ce projet permettra de mieux comprendre les comportements de la direction créative et stratégique et d'évaluer les impacts des structures de rôles sur le management stratégique. Mieux saisir ces comportements et le processus de prise de décisions permettrait d'améliorer la capacité de l'industrie à faire face à la concurrence sur le marché local et à croître sur d'autres marchés, spécialement dans des contextes d'incertitude. Finalement, les recommandations résultant de cette étude pourront servir de pistes d'amélioration pour les professionnels consultés ainsi que pour toute entreprise du secteur créatif souhaitant revoir leur structure interne et leur prise de décision stratégique afin d'être plus compétitif.

1.3. Structure du mémoire

La suite de ce mémoire sera organisée en quatre chapitres : Revue de littérature, méthodologie, résultats et discussion générale. Le deuxième chapitre consiste à présenter les articles de la littérature en lien avec le sujet de l'étude qui ont été examinés et résumés. Le troisième chapitre explique et justifie la méthodologie utilisée ainsi que les différentes phases de collecte et d'analyse de données afin de répondre aux questions de recherche proposées plus tôt. Puis, le quatrième chapitre dévoile les différents résultats qualitatifs découlant des analyses conduites. Finalement, le cinquième chapitre agit à titre de synthèse de cette recherche. Il explique les contributions et les applications potentielles de l'étude ainsi que les limites et pistes de recherche future.

« Consider the popular imagery of the leader in an organization. For some of the many below him in the hierarchy, he is secure, knowing, decisive, powerful, dynamic, threatening, driving, and altogether remote, acting in clear or obscure ways to affect the future of the organization he leads. At eye level, he is more often seen as filled with troubled doubts as he tries to deal with the ambivalences and contradictions of his status. [...] he has learned to still the doubts, to live with the ambivalences, and to cope with the contradictions of his position » (Merton, 1976 : p.73)

Chapitre 2 : Revue de littérature

Le présent chapitre a pour but de faire état des écrits théoriques afin de donner contexte à notre problématique. Cette étape est cruciale à la production de réponses justes et pertinentes, car elle permet d'apposer les bases nécessaires à la collecte et analyse de données. Le chapitre illustrera ainsi les différentes études en lien avec nos deux questions de recherche. Afin de mettre en lumière tous les écrits appropriés, la logique de la revue va comme suit : cinq thèmes principaux composent les questions de recherche, soit les industries créatives (IC), les rôles du gestionnaire, la direction et le management stratégique, les tensions paradoxales, et la prise de décisions stratégiques.

Premièrement, nous expliquerons les caractéristiques propres aux IC. Pour ce faire, nous éluciderons les concepts de la créativité et de l'innovation. Nous aborderons ensuite les fondements des IC ainsi que leurs sphères d'influence dans les sociétés modernes afin d'expliquer leur pertinence en recherche. Cela nous permettra de définir le secteur de la mode, et d'élucider les différentes tensions au sein de celui-ci.

Deuxièmement, nous étudierons les bases en management stratégique afin d'exposer l'organisation comme réflexion du dirigeant. Une revue de littérature sur l'influence du leadership sur la créativité et l'innovation sera aussi conduite pour faciliter la compréhension de l'influence du gestionnaire sur la performance organisationnelle. Puis, une synthèse des théories sur les rôles du dirigeant sera présentée. Nous expliquerons ensuite les caractéristiques et responsabilités spécifiques du DA et du PDG afin d'illustrer au lecteur la dualité des particularités et des défis de ceux-ci. Cela nous permettra d'exposer la structure de double leadership exécutif propre aux IC ainsi que les enjeux découlant du choix de structure de rôles chez la direction. Troisièmement, la littérature sur la conception de la stratégie et les processus de prise de décisions stratégiques sera abordée, d'autant plus dans des contextes de tensions et d'incertitude.

La revue de littérature a été rendue possible grâce aux différentes bases de données suivantes : ABI/INFORM® Collection, Academic Search Complete (EBSCO) et Google Scholar. Celles-ci ont été consultées à l'aide des mots clés suivants : *ambidextrie*, *ambivalence*, *déséquilibre*, *dirigeant*, *incertitude*, *prise de décision*, *ambidexterity*, *decision-making*, *leadership* et *uncertainty* auxquels on a joint des mots clés tels que

créativité, industrie créative, innovation, gestion stratégique, mode, stratégie, creative industry, creativity, fashion et strategy. Une recherche par approximation successive a également permis de retenir des articles trouvés à travers les sources des articles initialement sauvegardés. Nous en sommes arrivés à un total de 127 articles, livres, sites web et rapports retenus en lien avec les thèmes abordés.

2.1. Définition des concepts fondamentaux

Récemment, la recherche s'intéresse aux concepts de créativité et d'innovation et à leur impact sur la performance organisationnelle. Toutefois, les définitions présentées dans la littérature diffèrent. Elles sont complexes, nuancées et incorporent parfois des éléments interreliés (Hughes *et al.*, 2018). Une des meilleures explications de la créativité et de l'innovation dans les organisations vient d'Anderson *et al.* :

« Creativity and innovation at work are the process, outcomes, and products of attempts to develop and introduce new and improved ways of doing things. Creativity and innovation [...] will invariably result in identifiable benefits. » (Hughes *et al.*, 2018)

Bien que les gestionnaires utilisent de façon interchangeable ces deux concepts, la littérature les présente comme distincts (*Voir Tableau 1*). Nous présenterons leurs différences et particularités clés dans les prochaines sections.

2.1.1. Créativité

La créativité est définie comme la génération d'idées originales et novatrices (Amabile, 1996 et West, 2002 cités dans Hughes *et al.*, 2018; Rosing, Frese et Bausch, 2011). C'est un processus comportemental, collaboratif et cognitif (Hughes *et al.*, 2018). Plus précisément, la créativité peut être décrite comme « la formation de nouvelles associations ou combinaisons d'éléments cognitifs » (Isen, *et al.*, 1987, p.1122-1123, cités dans Fong, 2006). De plus, il existe différents degrés de créativité : d'une altération mineure à une percée scientifique importante (Zhou et George, 2003). Contrairement à l'innovation, la créativité n'implique pas forcément l'implantation et la promotion de l'idée une fois générée. Le résultat d'un processus créatif est ainsi une idée d'une nouveauté absolue, mais qui n'est pas nécessairement utilitaire et n'ayant pas de regard spécifique envers l'amélioration de la situation organisationnelle (Hughes *et al.*, 2018).

2.1.2. Innovation

Dans un contexte commercial, il ne suffit pas d'émettre seulement des idées novatrices; celles-ci se doivent d'être utiles, réalistes et implantables pour apporter une valeur ajoutée à l'entreprise et au consommateur (Zhou et George, 2003). Voilà où l'innovation entre en jeu. Ce concept, quant à lui, se distingue par son élément de commercialisation dans un marché ou de la mise en œuvre des idées vers de meilleures procédures, pratiques ou produits (Hughes *et al.*, 2018). L'innovation requiert ainsi la présence d'un problème ou d'une opportunité, mais ne demande pas nécessairement un aspect novateur. De plus, l'innovation fait référence au processus appliqué et à la structure choisie. Ces processus sont interpersonnels et pratiques (Hughes *et al.*, 2018).

Tableau 1 : Distinguer la créativité de l'innovation (Hughes *et al.*, 2018)

Éléments	Créativité	Innovation
Génération d'idée	Oui	Non
Promotion de l'idée	Non	Oui
Implantation de l'idée	Non	Oui
Nouveauté	Nouveauté absolue : la génération de quelque chose de « nouveau »	Pas nécessairement, peut être relativement nouveau i.e. adopter et adapter les idées des autres
Orientation utilitaire	Pas nécessairement – les idées créatives peuvent être générées sans regard spécifique envers l'amélioration des résultats organisationnels	Nécessairement – les actions innovantes sont initiées par des objectifs d'amélioration des résultats organisationnels
Où cela se passe-t-il?	Les processus impliqués dans la créativité sont largement interpersonnels et cognitifs. Des échanges sociaux peuvent aider à raffiner et à améliorer l'idée créative; cependant, les idées créatives sont par définition cognitives de nature	Les processus impliqués dans l'innovation sont largement interpersonnels, sociaux et pratiques
Qu'est-ce que cela résulte?	Le produit d'un processus créatif réussi est une idée	Le produit d'un processus innovant réussi est une idée fonctionnelle et sa mise en œuvre

2.2. Les industries créatives (IC)

À partir des années 1990, une croissance d'attention du monde académique survint face aux IC (Müller, Rammer et Trüby, 2009). Cette montée fut propulsée et justifiée par un impact grandissant de ces industries sur l'économie régionale, nationale et mondiale

(Brydges, 2017). Cet intérêt est aussi alimenté par un rapport officiel britannique publié en 1998 par le ministère britannique de la Culture, des Médias et des Sports illustrant la performance considérable des IC (Ian D. Parkman, Holloway et Sebastiao, 2012).

2.2.1. Éléments de définitions et caractéristiques principales

La littérature présente une définition plutôt universelle des IC. En effet, on y réfère comme des secteurs d'activités prenant origine dans la créativité, l'expertise et le talent en plus d'avoir le potentiel de créer des emplois (Müller, Rammer et Trüby, 2009; Tremblay et Yagoubi, 2014). La publicité, l'architecture, les beaux-arts, le design de mode, le théâtre, le cinéma, la programmation, le jeu, la musique et la télévision en sont tous des exemples (Département de la Culture, 1998; Lange *et al.*, 2008; Müller, Rammer et Trüby, 2009). Pour ce qui est du secteur de la mode, ce secteur inclut les vêtements, les textiles ainsi que les accessoires.

De plus, il existe des caractéristiques communes à ce type d'organisation telles qu'une fabrication de produits ou de services pour laquelle la demande des consommateurs est hautement subjective, des environnements changeants et l'utilisation de nouvelles technologies (Ian D. Parkman, Holloway et Sebastiao, 2012). Également, les IC font face à un niveau important de risque et d'incertitude (Aspers et Godart, 2013; Tremblay et Yagoubi, 2014). Leur succès repose principalement sur le développement de compétences créatives et sur une direction artistique unique à transposer dans un marché présentant des opportunités (Ian D. Parkman, Holloway et Sebastiao, 2012).

2.2.2. Les industries créatives comme identité symbolique et culturelle

Proposant bien plus que de simples produits commercialisables, les industries créatives transforment des paysages culturels en codes sémiotiques reflétant les éléments symboliques de nos sociétés (Candace Jones, Lorenzen et Sapsed, 2013). En effet, les objets de mode servent aussi d'expression esthétique et emblématique (Hirsch, 1972 et DeFillippi *et al.*, 2007, cités dans Lange *et al.*, 2008; Ian D. Parkman, Holloway et Sebastiao, 2012). La combinaison d'emblème et de matériaux tels que le tissu permet de créer une valeur à la fois économique et artistique (Candace Jones, Lorenzen et Sapsed, 2013). Par exemple, en mode, les mini-jupes sont devenues signes de liberté durant les années soixante ainsi que les vestes de cuir et le tartan des synonymes de rébellion et de marginalité. D'ailleurs, ces types d'industries exposent des missions

culturelles et sociales en raison de leurs réponses aux préoccupations et besoins locaux et internationaux (Entwistle, 2015; Tremblay et Yagoubi, 2014). On voit notamment cette caractéristique dans le secteur de la mode avec les mouvements éthiques, écoresponsables et l'utilisation de main-d'œuvre et de ressources locales.

2.2.3. Les industries créatives comme promotion de l'artisanat

Depuis l'industrialisation, la place de l'artisanat a évolué dans les secteurs créatifs de sorte à se conformer aux nouveaux objectifs économiques des sociétés modernes. Selon Banks (2010), l'artiste voit maintenant ses efforts déterminés par des notions de production systématisée et standardisée. Auparavant, ses motivations provenaient de techniques traditionnelles et d'intérêts artistiques (Banks, 2010). Cependant, de nouvelles tendances de management basées sur l'économie du savoir émergent et incitent un retour vers la valorisation d'expertise artistique et l'abolition des chaînes de production hautement divisées et spécialisées (Banks, 2010; Zhou et George, 2003).

2.2.4. Les industries créatives comme source d'économie créative

Lorsqu'on parle d'industries créatives, il est couramment mentionné d'économie créative. Des études ont démontré que ce secteur est hautement développé et innovant dans l'économie moderne (Müller, Rammer et Trübby, 2009). Cette affirmation repose sur deux arguments principaux : (1) les sociétés créatives mettent sur le marché des produits ou services novateurs; (2) en introduisant leurs produits et services novateurs, ceux-ci exercent une pression d'adopter des pratiques innovantes en amont (fournisseurs, manufacturiers) et en aval (détaillants, consommateurs) (Müller, Rammer et Trübby, 2009). L'individu quittant son emploi apporte ses connaissances créatives dans d'autres secteurs, favorisant le partage de meilleures pratiques (Müller, Rammer et Trübby, 2009).

2.3. La mode comme industrie créative

2.3.1. La mode comme terrain de recherche innovant

L'industrie de la mode est un terrain de recherche qui suscite actuellement plus d'intérêt qu'auparavant, puisqu'elle est génératrice de revenus importants et est considérée comme un domaine d'inspiration dans la gestion créative. Cependant, il n'en a pas toujours été le cas (Aspers et Godart, 2013). En effet, plusieurs auteurs notent un manque d'attention envers ce secteur suivant de nombreuses décennies de dévaluation

académique du sujet (Aspers et Godart, 2013; Blumer, 1969; Miller, 2007). Ceux-ci émettent l'hypothèse que cette dévalorisation provient du fait que la mode fait référence à l'apparence et à la « manipulation capitaliste du public » (Aspers et Godart, 2013; Blumer, 1969; Miller, 2007). Récemment, l'engouement se fait sentir en sociologie, en études culturelles et en philosophie (Aspers et Godart, 2013; Blumer, 1969).

2.3.2. Définitions du concept mode

La littérature actuelle peine à présenter une définition claire, simple et surtout universelle du mot « mode ». Il existe ainsi une confusion chez les chercheurs et le public (Miller, 2007; Polese et Blaszczyk, 2012). Au fil des années, les visions de cette industrie se sont décuplées afin de s'adapter à l'évolution de celle-ci. Une multiplication des nuances de ce paradigme s'en suit. La littérature présente quatre importantes visions de la mode : (1) expression de l'identité culturelle; (2) activité économique et industrie commerciale; (3) domaine artistique faisant l'étude d'objet d'art et d'admiration et (4) élément temporel témoignant d'évolution et d'innovation (*Voir Tableau 2*).

Premièrement, la mission principale de la mode est souvent décrite comme l'expression de l'identité culturelle à travers la façon collective dont les gens s'habillent, mais aussi agissent et pensent (Larousse ; Le Robert ; Kant, 1963, cité dans Polese et Blaszczyk, 2012; Steele, 2009). Ce phénomène culturel serait une construction de l'identité à la fois personnelle et collective ayant le vêtement comme médium. La mode navigue alors entre deux missions paradoxales : se différencier et se conformer socialement (Simmel, 1904).

Deuxièmement, la mode est perçue au même titre qu'une activité économique. Cette perspective permet de contextualiser l'aspect culturel au sein d'institutions commerçantes, présentant la mode comme un produit de consommation. Plusieurs définitions en découlent renvoyant à un objet possédant une certaine valeur monétaire, un attrait esthétique et pouvant être acheté (Kawamura, 2010, cité dans Brydges, 2017; Entwistle, 2015; King, 1964, cité dans Sproles, 1974).

Tableau 2 : Synthèse des définitions de la mode

Vision	Définition	Auteur
Expression d'identité culturelle, individuelle et collective	«Cultural phenomenon that encompasses not only the way people dress but also how they act and think. »	(Kant, 1963, cité dans Polese et Blaszczyk, 2012)
	«Habitudes collectives en manière d'habillement. »	(Larousse ; Le Robert)
	«The cultural construction of the embodied identity. »	(Steele, 2009)
	«Fashion represents nothing more than one of the many forms of life by the aid of which we seek to combine in uniform spheres of activity the tendency towards social equalization with the desire for individual differentiation and change. »	(Simmel, 1904)
Activité économique et industrie commerciale de produits	«Social arrangement regarding anything, object or idea, that has currency and is popular [...] that will be worn widely. »	(Entwistle, 2015)
	«Fashion adoption is a process of social contagion by which a new style or product is adopted by the consumer after commercial introduction by the designer or manufacturer. »	(King, 1964, cité dans Sproles, 1974)
	«A set of organizations, individuals, and routine organizational activities that both materially and symbolically produce items of fashion culture [...]. »	(Kawamura, 2010, cité dans Brydges, 2017)
Domaine artistique faisant l'étude et la création d'objets d'art et d'admiration	«Clothing should be on an equal footing with architecture, whose functional dimension did not preclude its well-entrenched artistic status. »	(Hollander, 1993, cité dans Miller, 2007)
	«Study of material artefacts such as clothing, apparel, and accessories. »	(Polese et Blaszczyk, 2012)
	«Beautiful objects of aesthetic contemplation. They could be (as indeed they are) objects of admiration in a museum. »	(Miller, 2007)
Élément temporel témoignant de changement, d'innovation et d'évolution	«Manières passagères de vivre, de sentir qui paraissent de bons tons dans une société déterminée [...] et conformes au goût du jour. »	(Larousse ; Le Robert)
	«An unplanned process of recurrent change against a backdrop of order in the public realm. »	(Aspers et Godart, 2013)
	«A culturally endorsed form of expression, in a particular material or non-material phenomenon, which is discernible at any given time and changes over time. »	(Sproles, 1974)
	«All fashions are already by definition changeable ways of living. »	(Kant, 1963, cité dans Miller, 2007)

Troisièmement, la mode est un objet d'admiration, de contemplation et pouvant être étudié et observé à même titre que les arts visuels, littéraires et historiques (Blumer, 1969). Contrairement au scepticisme de chercheurs et professionnels de l'industrie, les produits de mode ont une place particulière dans les musées (Miller, 2007). Des musées

de renom tels que le Victoria & Albert Museum et le Metropolitan Museum of Art (MET) ont présenté à travers les années multiples expositions d'envergure exposant le fruit de l'œuvre de célèbres créateurs de mode¹. Au Québec, pensez au Musée McCord et au Musée des Beaux-arts Montréal (MBAM) connus pour leurs galeries de mode².

Quatrièmement, la mode, comme toute forme d'arts, présente une variable temporelle, la situant de façon précise sur la ligne du temps sociétale. Elle est souvent caractérisée comme passagère, imprévisible, sujette au changement et évolutive (Kant, 1963, cité dans Aspers et Godart, 2013; Larousse ; Le Robert ; Miller, 2007; Sproles, 1974). Kant (1963, cité dans Miller, 2007) explique que « toutes les modes sont déjà par définition des modes de vie changeants ».

Ces quatre définitions complémentaires mettent en lumière la dualité entre l'art et le commerce au sein de ce secteur qui est à l'origine de son succès et ses défis. Le regroupement de ces visions permet ainsi d'expliquer le « système de mode », soit un concept plus vague englobant l'art, le commerce, la production et la consommation de mode et tous les acteurs impliqués (Brydges, 2017).

2.3.3. Tensions paradoxales dans l'industrie de la mode

2.3.3.1. Définition du paradoxe

Un paradoxe est un ensemble d'éléments contradictoires, mais interreliés qui existent simultanément et perdurent à travers le temps (Smith et Lewis, 2011). Cette définition illustre deux principes : la tension sous-jacente et la réponse simultanée aux concepts (Lewis, 2000, cité dans Smith et Lewis, 2011). Il ne faut pas confondre les paradoxes avec les dilemmes; des concepts similaires en apparence, mais très différents dans leurs particularités. Les dilemmes sont des situations contradictoires dans lesquelles les avantages et les désavantages des options en conflit sont clairs et distingués (McGrath, 1982, cité dans Smith et Lewis, 2011). Chez le paradoxe, les éléments contradictoires présentent une incompatibilité lorsqu'ils sont mis en relation (Smith et Lewis, 2011). Dans

¹ Alexander McQueen: Savage Beauty, Metropolitan Museum of Art, New York, 2011; Balenciaga: Shaping Fashion, Victoria & Albert Museum, Londres, 2017; Christian Dior : Couturier du rêve, Musée des arts décoratifs 2017

² La planète mode de Jean Paul Gaultier : de la rue aux étoiles, Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM), Montréal, 2011; Balenciaga : Maître de la haute couture, Musée McCord, Montréal, 2018; Jean-Claude Poitras – Mode et inspirations, Musée McCord, Montréal, 2019; Thierry Mugler : Couturissime, Musée des beaux-arts de Montréal, Montréal (MBAM), 2019

un contexte paradoxal, il n'est pas possible de choisir une alternative, la négociation constante entre les pôles est nécessaire.

D'un point de vue de l'identité organisationnelle, les paradoxes ancrés dans la nature contradictoire d'une institution peuvent révéler de nouvelles perspectives (Besharov et Sharma, s.d., cités dans Smith *et al.*, 2017). Par exemple, trois types de dualité coexistent dans les pratiques de gestion de l'industrie de la mode : le conflit entre l'art et le commerce, la coexistence de l'abstrait et de la structure ainsi que l'amalgame de la rationalité intuitive et des compétences managériales avec les compétences techniques. Nous les élaborerons dans les sections suivantes.

2.3.3.2. Art versus commerce

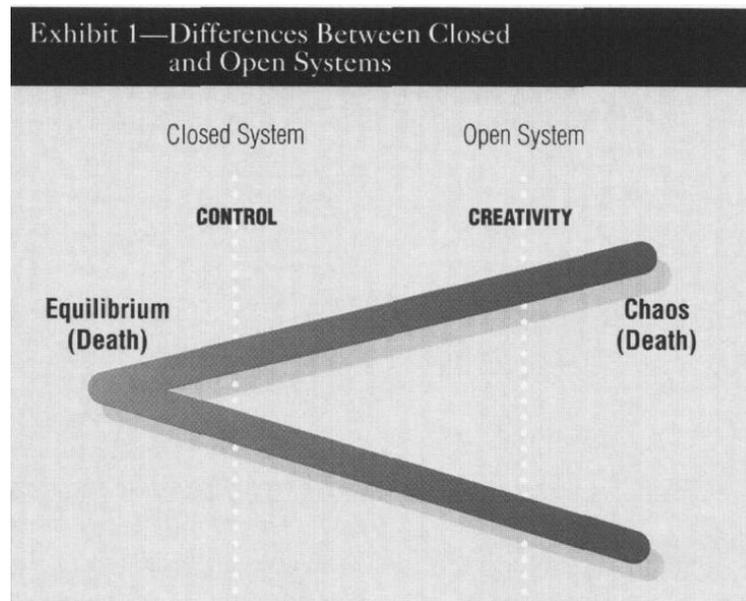
Alors que plusieurs auteurs expliquent qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un marché pour que la mode existe, une organisation de mode requiert à la fois de la rentabilité et de la créativité pour être concurrentielle (Aspers et Godart, 2013; Banks, 2010). L'industrie de la mode se retrouve alors dans des états de balance entre commercialisation et création (Hracs, 2010, cité dans Brydges, 2017). Il existe plusieurs exemples de cette tension : valeurs culturelles vs commerciales, inspiration individuelle vs systèmes créatifs, innovation vs formules standardisées et création de valeur unique vs production de masse (Lampel et al., 2000, cités dans Reid et Karambayya, 2009). De plus, la littérature concède l'importance de l'alignement des stratégies expérimentales et analytiques dans la gestion d'entreprise créative. D'ailleurs, l'oxymore « créativité stratégique » fait référence à cette capacité contradictoire (Poettschacher, 2005).

2.3.3.3. Abstrait/chaos versus structure/contrôle

Les IC présentent une gestion tiraillée entre l'abstrait et la structure qu'on réfère aussi comme le chaos et le contrôle. En d'autres mots, il est préférable pour une organisation d'être ni abstraite (chaos) ni structurelle (contrôle); elle doit naviguer entre les deux. Se positionner aux extrémités signerait son échec (Youngblood, 1997). Youngblood (1997) présente un schéma expliquant cette oscillation (*Voir Figure 1*). Sa théorie se base sur l'ouverture à l'environnement comme différenciation majeure entre les systèmes organiques et les machines. En effet, selon lui, les systèmes organiques sont ouverts, c'est-à-dire qu'ils s'adaptent de façon créative lors d'une opportunité ou d'une menace émergente dans l'environnement (Youngblood, 1997). Pour assurer un système ouvert

et créatif, plusieurs actions sont à la disposition de la direction : l'alignement et la clarification d'une vision commune, la création d'objectifs convaincants, l'acheminement d'un flux constant et riche d'information, la promotion d'une diversité d'opinion et l'encouragement de l'apprentissage (Youngblood, 1997).

Figure 1 : Différences entre systèmes ouverts et fermés (Youngblood, 1997)



Certains auteurs pensent que les activités créatives nécessitent des évaluations constantes afin de générer de nouvelles idées et d'assurer une amélioration progressive (Brown, 2016; Busco *et al.*, 2012). Cependant, d'autres dénoncent le rôle inhibiteur du contrôle sur la créativité, préconisant à la place des mécanismes de contrôle subtils et fluides (Banks, 2010; Busco *et al.*, 2012). Plus concrètement, la littérature présente deux types de contrôles organisationnels : formels (structures, routines, procédures) et informels (normes). De plus, des études révèlent que les contrôles informels sont cruciaux chez les PME, où l'influence sur la créativité organisationnelle est plus directe (Busco *et al.*, 2012).

D'ailleurs, selon Abraham Zaleznik (2004), la différence principale entre le leadership et le management résiderait dans les concepts de chaos et de contrôle. En effet, un gestionnaire est à la recherche de stabilité et de contrôle en tentant instinctivement de résoudre tous les problèmes rapidement. Un leader tolère plutôt bien le chaos et

l'absence de structure. Il prend plus de temps pour comprendre les problèmes. Il se rapporte plus aux artistes qu'aux gestionnaires.

2.3.3.4. Compétences managériales, rationalité intuitive et compétences techniques

La mode est une industrie particulière et hautement compétitive qui nécessite d'être créatif en plus d'exiger des compétences techniques liées à la conception et confection d'un vêtement (Brydges, 2017). Les compétences techniques sont liées par exemple à la compréhension des fibres et textiles, à l'élaboration de patrons et à l'assemblage des produits (Colucci et Presutti, 2016). D'ailleurs, des études reconnaissent l'influence positive des compétences techniques du dirigeant de mode sur l'élaboration de stratégies, sur la croissance (Colucci et Presutti, 2016) et sur la performance organisationnelle (Poettschacher, 2005). À cela, s'ajoute la nécessité d'une expertise entrepreneuriale (Brydges, 2017). La direction doit avoir suffisamment de compétences connexes liées à des départements tels que le marketing, les finances et les opérations.

2.3.3.5. Réponses aux tensions paradoxales

Selon une étude de cas par Eikhof et Haunschild (2006, cités dans Brydges, 2017), l'ampleur du tiraillement face à un paradoxe peut être comparée à « l'essai de négocier une conscience schizophrénique » (Bain et MacLean, 2013, cités dans Brydges, 2017). Conséquemment, le défi imposant que représentent ces demandes contradictoires engendre différentes réactions. La littérature expose quatre principales théories de réponses (Voir Tableau 3). D'abord, d'après Smith *et al.* (2017), il existe deux types de réponses aux paradoxes : défensives et stratégiques. Les réponses défensives apparaissent lorsque l'individu présente de la résistance et de l'évitement. Puisque celles-ci causent de fortes réactions émotionnelles et un sentiment profond d'inconfort, la personne tente de se protéger de cette manière (Smith *et al.*, 2017). Ensuite, les réponses stratégiques facilitent l'engagement des éléments dans un processus cognitif afin de recadrer les variables contradictoires (Smith *et al.*, 2017).

Par la suite, la littérature présente la théorie du raisonnement contingent comme réponse aux paradoxes (Smith et Lewis, 2011; Smith *et al.*, 2017). Cette dernière affirme qu'il n'existe aucune solution miracle à la gestion stratégique des paradoxes, elle est contingente à l'environnement interne et externe de l'organisation (Smith et Lewis, 2011). À l'opposé, la littérature met en lumière les capacités dynamiques organisationnelles.

Ces aptitudes font référence aux processus, routines et structures permettant aux firmes de répondre efficacement à des environnements en constants changements (Teece, 2007). Elles sont d'ailleurs fortement analysées en contexte d'innovation stratégique. D'après une étude de Smith *et al.*, (2017), les capacités dynamiques favoriseraient une plus grande acceptation des tensions paradoxales au lieu d'encourager la défensive.

Tableau 3 : Différentes théories des réponses aux paradoxes

Réponse	Définition	Auteur
Réponse défensive	Réponses apparaissent lorsque l'individu présente de la résistance et de l'évitement. Elles sont issues de fortes réactions émotionnelles et d'un sentiment profond d'inconfort contraignant la personne dans une position de protection personnelle.	(Smith <i>et al.</i> , 2017)
Réponse stratégique	Réponses facilitant l'engagement des différents éléments de tensions dans un processus cognitif afin de recadrer et d'assimiler les variables contradictoires.	
Théorie du raisonnement contingent	Le management est contingent à l'environnement interne et externe de l'organisation. Il n'existe aucune solution à la gestion de paradoxes au sein de la prise de décision stratégique.	(Smith et Lewis, 2011; Smith <i>et al.</i> , 2017)
Capacités dynamiques	Processus, routines et structures permettant aux firmes de répondre efficacement à des environnements en constants changements. Permettent de transformer, reconstituer et reconfigurer ses actifs à travers les bouleversements du marché.	(Teece, 2007)

Parallèlement, Poole et Van de Ven (1989, cités dans Smith et Lewis, 2011) ont identifié, quatre réponses stratégiques aux paradoxes : (1) acceptation – garder les tensions séparées et apprécier leurs différences; (2) séparation spatiale – allouer différentes forces à travers les départements organisationnels; (3) séparation temporelle – choisir un pôle de tension à un certain moment et ensuite transférer à l'autre; et (4) synthèse – chercher à accommoder les pôles opposés.

2.4. Les rôles de la direction stratégique en mode

2.4.1. Fondements en management stratégique

Il existe autant de textes que de conceptions différentes des rôles de la direction stratégique. Dans la littérature, nombreuses théories semblent découler de la théorie de management PODC. Henri Fayol, pionnier du *fayolism*, un mouvement présentant des pratiques révolutionnaires en management, avait sorti cette théorie en 1916. Ce modèle divise la gestion des organisations en quatre pôles simples et explicites : Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler. La littérature sur les IC accompagnée des théories de

base en management a révélé que les rôles d'un dirigeant stratégique en mode peuvent être synthétisés en quatre pôles : le Concept, la Coordination, la Collaboration et la Création. Ces rôles seront définis dans les prochaines sections.

2.4.1.1. Architecte du Concept

Le rôle d'Architecte du Concept prend ses fondements dans deux théories principales : le pôle du « sens » de la théorie des 3 S de Jean Paul Bailly, ancien Président-directeur général à la RATP (Fadil et Hafsi, 2012) et le rôle de l'Architecte du Sens d'Andrews (1987). D'abord, on peut définir le concept ou le sens d'une entreprise à travers ses objectifs et sa vision. Selon Bailly, le sens se réfère à la capacité du dirigeant d'expliquer aux employés la situation actuelle et souhaitée (Fadil et Hafsi, 2012). Dans cette même ligne d'idées, selon Andrews (1987), le dirigeant doit préparer le futur et assurer le développement de l'organisation. Il est alors le gardien des objectifs et des alternatives stratégiques tout en s'intéressant à leur impact global (Andrews, 1987). De même, Gosling et Mintzberg (2003) expliquent que les gestionnaires sont des individus à l'état d'esprit réfléchi qui sont capables de voir en arrière pour regarder vers l'avenir et peindre leurs propres visions.

Ensuite, on peut traduire le concept d'une entreprise à travers son noyau de croyances et de valeurs qui changent et s'adaptent au gré de celles des dirigeants. Il se crée alors une infrastructure de valeurs invisibles émanant des idées et des émotions qui, dans le cas de l'industrie de la mode, se transformeront par la suite en produits et en image de marque (Peter Jones *et al.*, 2004). D'ailleurs Selznick (1957, cité dans Hafsi, Fralich et King, 2019) affirme qu'une organisation est une machine dont les règles et les rouages sont d'une rigidité considérable. C'est l'ajout de valeurs qui vient l'humaniser. Selznick perçoit donc le dirigeant comme un gardien et créateur de valeurs (1957, cité dans Hafsi, Fralich et King, 2019).

2.4.1.2. Architecte de la Coordination

Le rôle de l'architecte de la coordination prend son inspiration du pôle « organiser » de la théorie de PODC et du rôle de « soutien » de Bailly qui décrit les actions prises par le dirigeant afin de mettre en place les conditions nécessaires au succès et à la performance de l'organisation (Fadil et Hafsi, 2012). Drucker consolide l'importance de ce rôle en expliquant qu'un dirigeant doit savoir quoi faire pour atteindre les objectifs

corporatifs. Selon lui, il est possible d'y arriver à travers l'organisation du travail et la mesure de la performance (Drucker, 1954).

D'abord, Drucker (1954) explique qu'un dirigeant doit s'assurer de l'organisation globale de l'entreprise à travers l'analyse et la classification des tâches, la prise de décisions stratégiques, l'accès aux outils de qualité ainsi que la structure et le soutien des activités stratégiques. Par la suite, la direction est également en charge d'assurer à la fois la capacité technique et opérationnelle de l'organisation que la satisfaction humaine, et ce, de façon simultanée (Andrews, 1987). Pour ce faire, le dirigeant doit posséder des capacités intellectuelles, émotionnelles et analytiques hors pair (Andrews, 1987).

Puis, comme Bailly l'expliquait, le « suivi » est de s'assurer que les résultats soient atteints au moyen d'évaluation constante (Fadil et Hafsi, 2012). Drucker (1954) indique que le dirigeant doit mesurer le travail en y analysant, interprétant et communiquant la performance de l'entreprise et des employés (Drucker, 1954). Ce type de contrôle permet aux dirigeants de s'impliquer directement dans les activités de leurs employés en leur donnant suffisamment de rétroaction, de conseils et de directives. Ainsi, les employés sont capables de mieux gérer les incertitudes et opportunités émergentes, de stimuler leur apprentissage et de se concentrer sur les stratégies principales.

2.4.1.3. Architecte de la Collaboration

Le rôle de l'Architecte de la Collaboration se fait à travers les activités stratégiques de l'entreprise. Dans l'industrie de la mode, un défi majeur du dirigeant est de transformer les compétences créatives et les buts stratégiques en actions (Colucci et Presutti, 2016). Le dirigeant se doit donc de mettre en relation différentes fonctions de l'entreprise. D'ailleurs, la complexité du secteur de la mode nécessite une collaboration étroite entre les activités commerciales et créatives de l'entreprise (Colucci et Presutti, 2016). Le dirigeant est ainsi un facilitateur, un collaborateur, mais surtout un généraliste afin de reconnaître et de faire face aux différents points de vue. Gosling et Mintzberg (2003) expliquent le rôle du collaborateur :

« A truly collaborative mind-set does not involve managing people so much as the relationships among people, in teams and projects as well as across divisions and alliances. Getting into a truly collaborative mind-set means getting beyond empowerment—a word implying that the people who know the work best must somehow receive the blessing of their managers to do it—and into commitment. »
(Gosling et Mintzberg, 2003)

Ensuite, la collaboration doit s'expliquer à travers les pratiques de motivation des employés. Selon Barnard (1938, cité dans Hafsi, 2019), les gens coopèrent seulement lorsqu'ils perçoivent leurs contributions comme équivalentes aux compensations. Pour ce faire, la direction doit instaurer des programmes de récompenses pour les employés, et ce, autant pour leur apport individuel que collectif (Drucker, 1954).

Également, selon Jean-Paul Bailly, le dirigeant doit avoir une personnalité inspirante, généreuse et courageuse, en plus de posséder une grande influence et une force de persuasion afin d'assurer la motivation et la performance des employés (Fadil et Hafsi, 2012). D'ailleurs, des études démontrent que les leaders transformationnels (LT) offrant une balance optimale entre l'intérêt vers la tâche et l'intérêt vers les personnes seraient les plus efficaces pour motiver les employés tout en incitant la performance collective (Kahaia, Sosikb et Avolioc, 2003). Ce type de leadership semble d'autant plus pertinent pour la direction stratégique dans l'industrie de la mode qui doit favoriser autant l'efficacité du travail que les idées innovantes.

2.4.1.4. Architecte de la Création

Dans le secteur de la mode, la direction doit finalement assurer le rôle de l'Architecte de la Création à travers le développement de stratégies créatives. Selon les études, le succès historique des entreprises de mode repose grandement sur l'innovation des différents acteurs tels que les designers, les fabricants, les patronistes, les photographes et les marketeurs, qui ont toujours eu une importance centrale au sein des modèles d'affaires des entreprises de mode (Colucci et Presutti, 2016). Kenneth Cole, PDG des productions homonymes explique : « la partie de la création est le seul modèle commercial efficace en mode » (Ryan, 2004). Par exemple, on peut voir que la créativité individuelle et le capital intellectuel sont les principaux moteurs de performance du secteur de la mode (Ryan, 2004). Ces entreprises dépendent donc de processus de création de produits innovants pour compléter leur direction stratégique (Poettschacher, 2005). Bien que la stratégie semble parfois être absente des domaines créatifs, elle doit être implicite dans les procédures de développement de produits (Poettschacher, 2005).

2.4.2. Double leadership exécutif (DLE)

Traditionnellement, la direction d'une organisation est limitée à un seul individu, qui guide le navire comme il lui plait, grâce à ses diverses compétences uniques et sa vision (Reid

et Auger, 2015). Récemment, la littérature s'intéresse au double leadership exécutif (DLE), aussi appelé « leadership bicéphale » et « co-leadership ». Cette double structure fait référence aux organisations dans lesquelles deux membres de la direction se partagent de façon égale le pouvoir et supervisent deux types de personnels (Reid et Auger, 2015). Alors que cette structure est souvent perçue comme contre-intuitive, inhabituelle et inefficace par plusieurs théoriciens (Alvarez & Svejnova, 2005, Barnard, 1938, Fayol, 1949, Locke, 2003, Weber, 1924/1947, cités dans Reid et Karambayya, 2009), un nombre considérable d'organisations opèrent selon cette structure. Reid et Auger (2015) énoncent que « ce type de leadership exploite de grandes forces, mais il doit affronter certains défis particuliers, engendrés essentiellement par les polarités qui en émergent, ce qui entraîne des conflits ».

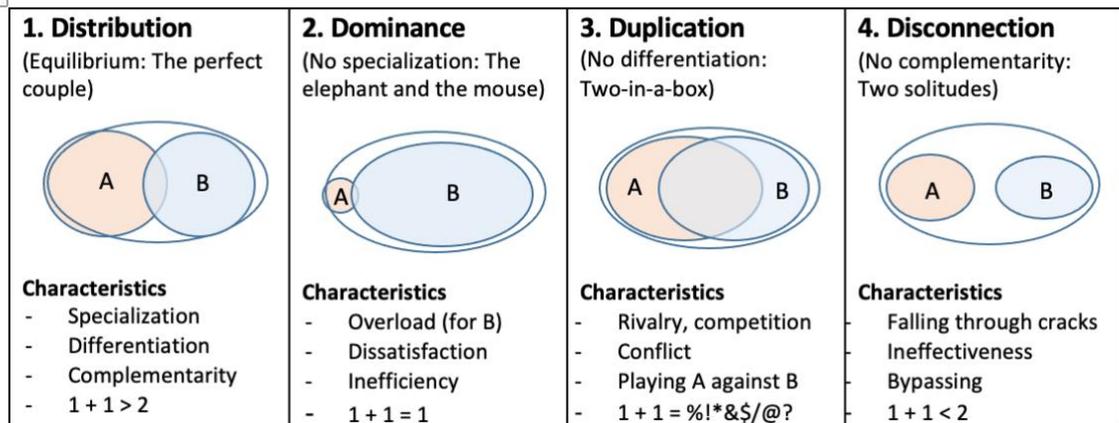
Selon une étude réalisée par Gibeau, Reid et Langley (2016), il existerait 4 types de configurations du DLE : distribution, dominance, reproduction et coupure (*Voir Figure 2*). D'abord, la configuration optimale et efficace selon les auteurs, appelée distribution, implique des sphères différenciées de taille équivalente couvertes par les deux leaders et qui représenteraient l'ensemble des activités de l'organisation.

Puis, la dominance présente une relation hiérarchique entre les deux dirigeants, dans laquelle un leader est essentiellement un subordonné à l'autre. Bien que cette situation peut affecter la mobilisation du leader subordonné, dans certaines circonstances, les sphères à couvrir par chacun ne reflètent pas nécessairement la répartition du pouvoir.

Ensuite, la reproduction présente deux leaders couvrant des sphères d'expertise et d'intérêts similaires. Cette configuration peut être à la fois pertinente et dangereuse. D'abord, une rivalité peut se présenter entre les deux en raison de leur similarité. Toutefois, c'est cette même similarité qui assure une substituabilité entre les deux dirigeants. De plus, deux perspectives sur chaque problème peuvent générer moins d'erreurs.

Finalement, la quatrième configuration, soit la coupure présente une situation similaire à celle de la distribution, mais dans laquelle les deux leaders peinent à connecter et collaborer entre eux, laissant une partie de l'organisation non gérée.

Figure 2 : Configurations du DLE (Gibeau, Reid et Langley, 2016)



2.4.2.1. Le DLE dans l'industrie de la mode

Les industries créatives opèrent sous un double leadership depuis longtemps. Effectivement, cette structure a été adoptée dans le secteur des arts au Canada pour la grande partie du 20^e siècle (Peterson, 1986, cité dans Reid et Karambayya, 2009). Dans ces secteurs, l'arrangement est le suivant : artistes, techniciens et designers gérés par le directeur artistique (DA) et personnel de direction, de gestion et des affaires géré par le président-directeur général (PDG) (Reid et Karambayya, 2009). D'ailleurs, certains auteurs y voient une nécessité d'opérer ainsi dans les IC. Reid et Auger (2015) expliquent que « quand le métier est la mission même de l'organisation, le partage du travail entre un professionnel artistique et un gestionnaire devient fondamental ». Les auteurs éclaircissent comment le DLE dans ce type de secteur permet de faire face aux logiques paradoxales :

« In creative organizations [...], the author identified the tension between artistic excellence and commercial success as underlying the need for co-leadership. The combination of an artistic director promoting artistic expression and an executive director concerned with financial viability can enable each to focus on their areas of expertise, allowing the simultaneous pursuit of different objectives » (Bhansing et al., 2012, Reid, 2015, Reid and Karambayya, 2009, Antrobus, 2009, cités dans Gibeau, Reid et Langley, 2016).

En pratique, le rôle des DA est complexe puisqu'il relève principalement de l'abstrait et du chaos selon les théories des tensions paradoxales dans les IC. Ils ont comme responsabilité centrale de considérer les stratégies, valeurs, missions et objectifs de l'entreprise tout en les juxtaposant aux tendances créatives émergentes afin d'innover, saison après saison, à travers des centaines de pièces de vêtements différentes. Le DA

est ainsi le créateur à la recherche d'expression artistique à travers son leadership (Reid et Karambayya, 2009). Dans son ouvrage intitulé « *Fashion : From class differentiation to collective selection* » Blumer (1969) explique les fondements de leur fonction :

« They pick up ideas of the past, but always through the filter of the present; they are guided and constrained by the immediate styles in dress, particularly the direction of such styles over the recent span of a few years; but above all, they are seeking to catch the proximate future as it is revealed in modern developments. »
(Blumer, 1969)

De plus, les carrières des DA comportent d'importants risques et imprévus (Tremblay et Yagoubi, 2014). En effet, les différents éléments d'influence entourant la création de vêtements tels que les goûts, les tendances, les comportements d'achat réfèrent tous à un contexte d'incertitude et de changement récurrent (Banks et al., 2000, cités dans Tremblay et Yagoubi, 2014). Conséquemment, il peut être ardu pour eux d'émettre des objectifs précis et des stratégies cohérentes. Ils restent toutefois soumis aux contraintes commerciales et opérationnelles de l'organisation.

Puis, dans toute organisation moderne, le plus haut poste de gestion générale est celui du PDG. Il peut également avoir le titre de président, président du Conseil ou directeur général. Pour la cohérence de notre travail, nous y ferons référence comme PDG. Celui-ci nécessite un éventail de fonctions, tâches, compétences et responsabilités. Comme Andrews (1987) le mentionne, en multipliant les tâches qu'il doit performer et les qualités personnelles qu'il doit posséder, son poste devient au-delà des capacités humaines. La simple action de caractériser ses occupations en réduit leur importance. Un PDG est à la fois un médiateur, motivateur, spécialiste et généraliste (Andrews, 1987).

2.4.2.2. Valeur ajoutée du DLE

La structure du DLE chez les organisations possède une valeur ajoutée et grandit en popularité dans des environnements différents de la mode tels que le secteur de la médecine et celui de l'éducation (Gibeau, Reid et Langley, 2016). D'abord, de nouvelles études démontrent qu'une direction déléguée à plus d'une personne favoriserait la créativité des groupes ainsi que la réactivité et la sensibilité des sociétés à leur environnement (Reid et Karambayya, 2009). Effectivement, deux chercheurs, Heenan et Bennis (1999, cités dans Reid et Auger, 2015) perçoivent cette structure comme particulièrement constructive et valorisante. De plus, la complémentarité de l'expertise des deux leaders dans un DLE, qui est l'objectif premier à l'origine de cette structure,

permettrait d'avoir un ensemble unique de capacités variées qu'une personne seule ne pourrait posséder (Reid et Auger, 2015). Dans ce même ordre d'idées, la collaboration entre les deux permet d'alléger le travail de chacun. Reid et Auger (2015) expliquent :

« Le partage des tâches entre deux personnes dirigeantes est susceptible de favoriser la réduction de la pression engendrée par les diverses responsabilités de haut niveau, en raison de la possibilité de bénéficier d'une plus grande diversité des talents et des expertises » (Reid et Auger, 2015)

2.4.2.3. Les conflits chez le DLE

Toutefois, la coexistence paradoxale des rôles du DA et du PDG peut nécessairement faire place à des dynamiques de rivalité chez le DLE. La tension déséquilibrante entre ces duos provient des différences fondamentales de leurs rôles respectifs. En effet, alors que le DA est créatif, imprévisible, spontané, iconoclaste et critique l'ordre social, le PDG est rationnel, ordonné, planifié et travaille pour renforcer l'ordre social (Reid et Karambayya, 2009). De plus, Reid et Auger (2015) étendent que « dans les organisations à vocation artistique, [...] la tension entre la vision artistique et la vision d'affaires devient une source de conflits, ou à tout le moins de débats ».

Dans l'industrie de la mode, des conflits peuvent résider autant chez le DLE qu'au sein de l'organisation globale. Par exemple, d'importants conflits résident entre les départements de marketing et de design qui sont souvent considérés comme deux différentes contre-cultures face à la culture organisationnelle dominante (Goworek, Perry et Kent, 2016). Plusieurs causes expliquent ce conflit : processus en silo et bureaux séparés, absence de respect et de compréhension mutuels, non-identification de synergies entre eux, décentralisation du travail (Colucci et Presutti, 2016).

La littérature en psychologie définit le conflit comme « les différences perçues, les divergences de vues ou les incompatibilités interpersonnelles qui contribuent à une tension » (Jehn, 1995, cité dans Reid et Karambayya, 2009). Selon Reid et Karambayya (2009), chez les IC, on retrouve trois types de conflits : émotionnels, de tâches et de processus. Les conflits de nature émotionnelle font référence au désaccord face à des valeurs personnelles impliquant de la colère ou de l'hostilité (Reid et Karambayya, 2009). Ceux basés sur les tâches concernent les projets et activités assignés à l'individu. Ceux orientés vers les processus prennent en compte les différences liées aux méthodes et responsabilités d'un groupe. Ils peuvent mener à des conflits émotionnels dans les

situations où les rôles sont indéfinis ou ambigus (Hinds & Bailey, 2003, Jehn, 1997, cités dans Reid et Karambayya, 2009).

Toujours selon l'étude conduite par Reid et Karambayya (2009) auprès d'entreprises créatives ayant adopté des structures doubles de leadership, quatre types de comportements émergent afin de mitiger les conflits : (1) recherche de conseils; (2) médiation; (3) recherche d'alliances; et (4) abdication. La recherche de conseils se produit lorsque le leader collecte de l'information auprès d'employés ou de tierces parties. La médiation arrive lors de l'implication d'un employé ou du Conseil dans le but de réduire le conflit. La recherche d'alliances apparaît lorsqu'un leader cherche à tirer parti de son pouvoir à travers le support d'autres individus appuyant sa position. L'abdication se produit lorsqu'il y a abandon du conflit d'une des parties prenantes. D'ailleurs, une étude par Reid et Auger (2015) explique que dans les entreprises culturelles, l'intervention du conseil d'administration est parfois utilisée à titre de conseils, de médiation ou d'alliances dans la gestion de conflits chez le DLE.

Afin de mitiger ces conflits, quelques conditions nécessaires chez le DLE sont relevées par les théoriciens : l'honnêteté (Hartshorn-Sanders, 2006, cité dans Gibeau, Reid et Langley, 2016), une communication régulière et de la transparence (Alvarez et Svejenova, 2002, cités dans Gibeau, Reid et Langley, 2016), des capacités de réflexion personnelle et d'écoute (MacNeill, Tonks et Reynolds, 2012, cités dans Gibeau, Reid et Langley, 2016), une volonté de garder les différences au sein du DLE et de ne pas le partager à l'ensemble de l'organisation (Reid et Karambayya, 2009) ainsi qu'une confiance mutuelle (Heenan et Bennis, 1999, cités dans Reid et Auger, 2015).

2.4.3. L'organisation comme réflexion de la direction

La littérature s'intéresse depuis longtemps à l'organisation comme réflexion de la direction et plus particulièrement à son impact autant positif que négatif sur la performance organisationnelle. Concrètement, deux visions sont avancées : les partisans du leadership soutiennent que les dirigeants, de par leurs rôles mêmes, sont responsables de prendre des décisions qui aident leurs organisations à s'adapter et à réussir dans des environnements concurrentiels (Bass, 1991, Waldman et Yammarino, 1999, cités dans O'Reilly *et al.*, 2010). En revanche, ceux considérant les organisations comme fortement contraintes affirment que le leadership est hors propos et, au mieux, une construction sociale (Hannah et Freeman, 1989, Meindl, 1990, cités dans O'Reilly *et*

al., 2010). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons aux théories d'influence et nous nous pencherons sur le rôle du leadership stratégique, soit le leadership exercé par les dirigeants dans l'élaboration, la formulation et la réalisation de la stratégie au quotidien » (Hafsi, Fralich et King, 2019).

D'abord, concernant la performance organisationnelle, maintes études concèdent l'impact direct du dirigeant sur la performance organisationnelle. Son influence est facilitée par d'autres facteurs : niveau de consensus, implication des cadres intermédiaires, communication, confiance des individus envers le leadership, processus et ressources en place (O'Reilly et al., 2010). Conséquemment, ce n'est pas le leader qui affecte la performance, mais plutôt l'alignement des responsables de tous les niveaux hiérarchiques (O'Reilly *et al.*, 2010).

Chez les PME, le dirigeant possède une connaissance approfondie de la technologie utilisée et connaît un grand nombre des subordonnés et gestionnaires (Hafsi, 1985). Il est donc familier avec les préoccupations, problèmes et motivations de ces derniers. De par sa proximité, il possède une influence considérable sur l'organisation et rencontre rarement des résistances internes (Hafsi, 1985). De plus, la taille des PME facilite le contrôle direct sur tout; rien d'important ne se fait sans l'appui du dirigeant (Hafsi, 1985).

2.4.3.1. Influence de la direction en contexte de créativité et d'innovation

Dans la littérature, il a été prouvé à maintes reprises que le dirigeant d'entreprise possède une forte influence, directe ou indirecte, sur la créativité et l'innovation de l'organisation et des individus. Cependant, il reste ardu d'expliquer comment cette relation d'influence se manifeste et quels en sont les causes, limites et facilitateurs. Il existe toutefois plusieurs pistes illustratives. D'abord, le comportement du leader peut encourager ou décourager la prise de risque des employés quant à l'émergence d'idées novatrices (Zhou et George, 2003). Par exemple, des études ont prouvé que l'engagement d'un dirigeant dans la résolution de problèmes favorisait un haut niveau de créativité subalterne (Redmond et al., 1993, cités dans Zhou et George, 2003). De plus, des études concèdent que l'amalgame de facteurs personnels et contextuels (supervision ouverte et non contrôlante, tâches stimulantes) est à la source de l'émergence de la créativité (Zhou et George, 2003). Parallèlement, une étude de Barnowe (1975) soutient que l'accent mis sur la tâche et les compétences techniques en design favorise la performance innovante des employés (Poettschacher, 2005).

En outre, la confiance est un facilitateur de la créativité en raison de la nature intrinsèquement imprévisible et risquée de la création. Suggérer des idées nouvelles est souvent confronté à une résistance puisque les avantages escomptés ne sont pas garantis. Des niveaux de confiance plus élevés réduisent le risque perçu et créent un environnement psychologiquement sûr qui facilite la volonté des employés à s'engager dans des actions créatives (Hughes *et al.*, 2018). Ensuite, le dirigeant se doit, au travers de la structure des activités, d'instaurer un climat favorisant l'innovation. Pour ce faire, il peut adopter un comportement ouvert et stimulant (Peter Jones *et al.*, 2004). Il peut également faciliter des sessions de *brainstorming* et donner à ses employés le temps et l'espace pour réfléchir aux idées (Peter Jones *et al.*, 2004). De plus, le dirigeant peut aider à structurer les processus de travail à l'aide de modèles de gestion créatifs tels que le *design thinking* et la philosophie kaizen qui faciliteront la mise en place d'activités créatives (Mumford, Connelly et Gaddis, 2003).

Par la suite, Hughes (2018) propose deux approches spécifiques de leadership qu'il a démontré comme ayant une corrélation positive démarquée envers l'innovation : leadership transformationnel (LT) et l'échange leader-membre (ELM) (*Leader-member exchange*). D'abord, le dirigeant de type LT se caractérise par une influence idéalisée de par son comportement admirable, ses motivations et visions inspirantes et son questionnement constant du statu quo. Il a longtemps été défini comme le style de management facilitant le plus la créativité et l'innovation chez les subordonnés (Rosing, Frese et Bausch, 2011). Puis, le leader de type ELM quant à lui se base sur une théorie mettant de l'avant les différents échanges entre les leaders et les subordonnés, menant à des relations de qualité entre ceux-ci (Hughes *et al.*, 2018). Ces deux types de gestion s'attaquent à la motivation intrinsèque des employés, ayant un fort impact sur les capacités créatives de ceux-ci (Hughes *et al.*, 2018). Certains auteurs suggèrent que la motivation extrinsèque (récompenses et rémunération) peut promouvoir la créativité et l'innovation lorsqu'elle est utilisée de manière appropriée.

2.4.3.2. L'organisation névrosée

Comme démontré plus tôt, le dirigeant, en raison de son type de leadership, son autorité et ses caractéristiques psychologiques, exerce du contrôle et a de l'influence sur l'entreprise. Lorsque le comportement du dirigeant devient rigide et inapproprié, l'efficacité organisationnelle en est limitée. En effet, la performance peut être

drastiquement mise en péril lorsque le style de personnalité dominant se diffusant dans l'entreprise impacte la stratégie et la structure organisationnelle (Peter Jones *et al.*, 2004). Cela peut mener à ce qu'on appelle une société névrosée (De Vries et Miller, 1985). Plus précisément, De Vries et Miller (1985) définissent ce concept comme des « organisations troublées, dont les symptômes et dysfonctions forment un syndrome pathologique intégré ». Le comportement humain présente des névroses inoffensives. Cependant, chez certains, un style de névrose est prédominant, résultant en déséquilibre comportemental qui réduit la flexibilité de l'organisation (De Vries et Miller, 1985). Cela influence les stratégies. Selon De Vries et Miller (1985), il existe cinq types de névroses : paranoïaque, compulsif, dramatique, dépressif et schizoïde (*Voir Tableau 4*).

D'abord, le dirigeant paranoïaque présente de fortes suspicions managériales provenant autant de l'environnement interne qu'externe de la firme dans laquelle il opère. Conséquemment, il limite les communications, base ses prises de décision sur ses collègues de la haute direction seulement, garde ses employés dans l'oubli et préconise les stratégies réactives que proactives. Cela limite les capacités d'adaptabilité de la firme ainsi que sa tolérance au risque.

Ensuite, le dirigeant compulsif relève d'un management lié aux rituels et processus dans lesquels chaque détail opérationnel est planifié et utilisé religieusement. Une direction compulsive va mettre l'accent sur les contrôles formels tels que la standardisation, les règles et les procédures rigides. Extrêmement hiérarchique, cette organisation implante des stratégies spécifiques qui ne dérogent jamais de ses compétences distinctives.

Puis, l'organisation dramatique présente un dirigeant hyperactif, impulsif, aventurier, narcissique et dangereusement peu inhibé. La prise de décision de ce dernier réside dans la diversification, la prise de risques élevés et l'audace. Ce type de névrose est le plus souvent vue chez les entrepreneurs. Bien alors que cette névrose facilite l'innovation en défiant le statu quo, elle reste dangereuse. Au lieu de s'adapter à son environnement, la direction dramatique préfère le décréter au détriment de la justesse de ses stratégies. Ces dernières sont alors incohérentes, en conflits et basées sur l'intuition.

Par la suite, le leader dépressif est caractérisé par un manque de confiance, un conservatisme extrême, des pratiques bureaucratiques ainsi qu'un comportement passif et évasif. La firme évolue alors automatiquement et mécaniquement. Les processus

deviennent formalisés, facilitant son contrôle et sa coordination. La société est dans un état catatonique; elle tangué sans cible précise.

Tableau 4 : Définitions et exemples des styles névrosés (De Vries et Miller, 1985)

	Paranoïaque	Compulsif	Dramatique	Dépressif	Schizoïde
Caractéristiques	Suspiciousness and mistrust of others; hypersensitivity and hyper alertness; readiness to counter perceived threats; overconcern with hidden motives and special meanings; intense attention span; cold, rational, unemotional	Perfectionism; preoccupation with trivial details; insistence that others submit to own way of doing things; relationships seen in terms of dominance and submission; lack of spontaneity; inability to relax; meticulousness, dogmatism, obstinacy	Self-dramatization; excessive expression of emotions; incessant drawing of attention to self; narcissistic preoccupation; a craving for activity and excitement; alternating between idealization and devaluation of others; incapacity for concentration	Feelings of guilt, worthlessness, self-reproach, inadequacy; sense of helplessness and hopelessness of being at the mercy of events; diminished ability to think clearly; loss of interest and motivation; inability to experience pleasure	Detachment, non-involvement, withdrawnness; sense of estrangement; lack of excitement or enthusiasm; indifference to praise or criticism; lack of interest in present or future; appearance cold, unemotional
Dangers	Distortion of reality due to a preoccupation with confirmation of suspicions; loss of capacity for spontaneous action because of defensive attitudes	Inward orientation; indecisiveness and postponement; avoidance due to the fear of making mistakes; inability to deviate from planned activity; excessive reliance on rules and regulations; difficulties in seeing "the big pictures"	Superficiality, suggestibility; the risk of operating in a non-factual world action based on "hunches"; overreaction to minor events; others may feel used and abused	Overly pessimistic outlook; difficulties in concentration and performance; inhibition of action, indecisiveness	Emotional isolation causes frustration of dependency needs of others; bewilderment and aggressiveness may result

Finalement, les cadres schizoïdes perçoivent leur environnement comme bondé d'individus frustrés et mélancoliques. Ils présentent de l'insécurité causée par un manque d'accomplissement et d'épanouissement. Leurs employés doivent compenser leur tempérament retiré et amorphe. Conséquemment, l'organisation devient un champ de bataille politique dans lequel les subordonnés et autres gestionnaires négocient le pouvoir, l'autorité et la crédibilité afin d'être responsable des décisions stratégiques.

2.5. Prise de décisions stratégiques en contexte de complexité

2.5.1. Fondements de la prise de décisions stratégiques

Selon Herbert Simon (1985, cité dans Hafs, Fralich et King, 2019), les décisions de la direction relèvent de ses réflexions. D'après lui, le dirigeant aurait comme mission

première d'influencer les jugements des subordonnés vers un but commun. Ce serait d'ailleurs la stratégie qui donnerait cohérence à l'organisation (Hafsi, Fralich et King, 2019). Cette section présentera une revue de la prise de décisions stratégiques spécialement en contexte d'incertitude et d'ambivalence.

2.5.1.1. La stratégie comme outil de prise de décisions de la direction

L'outil essentiel à la gestion, le contrôle et l'intégration que la direction utilise est ce qu'on appelle aujourd'hui le concept de stratégie (Hafsi, 1985). Celle-ci est souvent perçue comme le cadre conceptuel de prise de décisions (Hafsi, Fralich et King, 2019). Par ailleurs, sa formulation pour une entreprise est un exercice extrêmement créatif et complexe (Hafsi, 1985). Il faut avoir une vision et savoir la mettre en pratique. La stratégie est alors un « instrument mobilisateur et un guide pour l'action lorsque les objectifs sont clairement explicités » (Hafsi, 1985). Elle est l'objectif et le défi premier des dirigeants.

Parmi l'ensemble des décisions stratégiques prises par les dirigeants, trois niveaux sont d'une importance cruciale pour le succès d'une organisation. Premièrement, la stratégie institutionnelle s'intéresse à la mission et la vision de l'organisation. Deuxièmement, la stratégie corporative permet d'analyser et de comprendre comment une société choisit les domaines d'activités dans lesquelles elle veut se situer pour profiter de ses ressources et capacités. Troisièmement, la stratégie d'affaires réfère aux décisions prises par l'entreprise pour être concurrentielle (Hafsi, Fralich et King, 2019).

2.5.1.2. Conception de la stratégie

D'abord, selon Hafsi, Fralich et King (2019), la conception de la stratégie serait déterminée par sept différents éléments : (1) l'environnement; (2) les ressources et les capacités internes; (3) la nature des préoccupations et des valeurs des membres de l'organisation ainsi que la contribution sociale voulue; (4) les caractéristiques et valeurs de la direction; (5) la nécessité de produire un avantage concurrentiel; et (6) le désir de construire un outil référentiel utile pour guider l'action (*Voir Figure 3*).

Puis, toujours selon Hafsi, Fralich et King (2019), différents critères permettent d'évaluer ces stratégies avant et après les avoir mises en œuvre (*Voir Tableau 5*). Par exemple, a priori, celles-ci se doivent d'être cohérentes, conformes et compatibles avec l'analyse de l'environnement, des capacités internes, des préoccupations de la communauté et des

valeurs des dirigeants. A posteriori, les stratégies doivent offrir des résultats à court terme viables et intéressants, un avantage compétitif substantiel et un guide d'action efficace à l'ensemble de l'organisation (Hafsi, 2019).

Figure 3 : La formulation de la stratégie (Hafsi, Fralich et King, 2019)

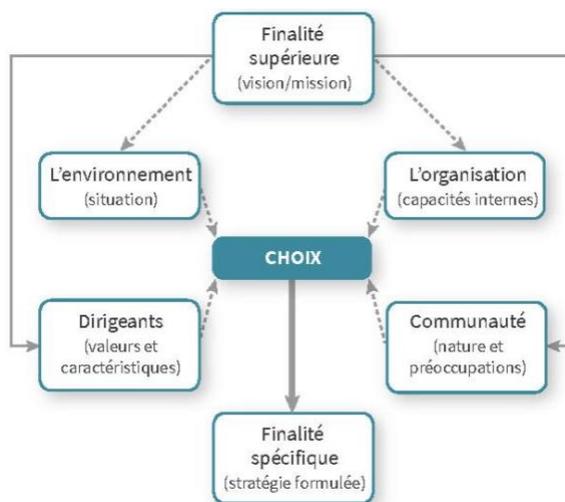


Tableau 5 : Critères d'évaluation de la stratégie (Hafsi, Fralich et King, 2019)

	Critères d'évaluation de la stratégie
A priori	La stratégie choisie est-elle conforme aux (ou cohérente avec les) résultats de l'analyse de l'environnement?
	La stratégie choisie est-elle compatible (ou cohérente) avec les résultats de l'analyse des capacités internes
	La stratégie choisie est-elle compatible avec la nature de la communauté organisationnelle et ses préoccupations?
	La stratégie choisie est-elle cohérente avec les valeurs des dirigeants clés?
A posteriori	Les résultats à court terme de l'organisation confirment-ils la validité de la stratégie choisie?
	La stratégie choisie crée-t-elle un avantage compétitif substantiel et soutenable?
	La stratégie constitue-t-elle un guide d'action efficace et soupe pour l'ensemble du personnel et en particulier pour les responsables clés?

2.5.1.3. Processus de prise de décisions stratégiques

Dans la littérature, le processus de prise de décisions est souvent comparé à la résolution de problèmes. Drucker (1954) évoque que ce processus a comme plus grande difficulté de rendre les décisions compatibles et cohérentes avec les autres adoptées à travers

l'organisation et être acceptées par les différents départements concernés. Selon lui, le processus de prise de décisions comprend 5 étapes : (1) définir le problème; (2) analyser le problème; (3) développer des solutions alternatives; (4) décider de la meilleure solution; et (5) convertir la décision en action efficace.

Tout d'abord, lors de l'étape de la définition du problème, il faut noter que souvent, les problèmes ne sont pas présents à la surface; on ne voit que des symptômes (Drucker, 1954). La première phase est ainsi d'identifier les vrais obstacles en trouvant au préalable, le facteur critique, soit les éléments devant être altérés (Drucker, 1954). Ensuite, il est important de déterminer les conditions favorables et nécessaires à la solution afin d'y émettre les objectifs (Drucker, 1954).

La deuxième étape consiste à analyser la problématique. Cela permet de savoir qui doit être informé et consulté dans le processus de prise de décisions. À ce stade, trois éléments doivent être pris en compte : le futur de la décision (la longévité de la décision et la rapidité avec laquelle elle peut être renversée), l'impact de la décision sur d'autres et la périodicité de la décision (Drucker, 1954).

Ensuite, la troisième étape est celle du développement de solutions alternatives pour chaque problème. Les alternatives sont selon Drucker (1954), le meilleur outil pour mobiliser l'imagination. Alors que les solutions varient d'un problème à l'autre, le dirigeant doit comprendre que le statu quo est une option viable aussi. Puis, pour choisir la solution optimale, la direction doit prendre en considération quatre critères : (1) degré de risque; (2) économie d'effort (avoir le plus grand impact selon le plus petit effort); (3) *timing*; et (4) ressources. Chaque décision doit être efficace dans ses actions conséquentes et doit devenir une décision commune à ceux et celles qui devront la mettre en application.

La direction doit tenir compte des différentes perspectives suivantes lors de la prise de décisions stratégiques : les collaborateurs spécialisés (production, commercialisation, finance, administration), les différents niveaux hiérarchiques (techniques versus stratégique) et les grands partenaires (actionnaires, sociétaires, travailleurs, consommateurs, etc) (Hafsi, 1985). Puis, les dirigeants d'IC doivent utiliser leur rationalité intuitive (Poettschacher, 2005) lors de leur prise de décisions. Celle-ci réfère à une pensée qui pousse un dirigeant à agir d'une certaine façon basée sur une intuition ancrée dans ses valeurs, ses émotions et son expérience (Hafsi, 2019).

Subséquentement, des théories liées au management de la créativité constatent qu'une intuition basée sur l'expertise dans le domaine est essentielle à la génération d'idées nouvelles (Mumford, Connelly et Gaddis, 2003).

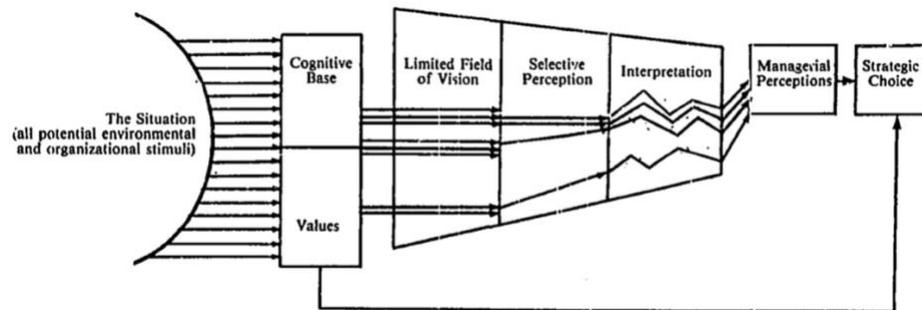
2.5.2. Prise de décisions en contexte d'incertitude et rationalité limitée

« Le dirigeant doit souvent prendre des décisions seul, à partir d'informations incomplètes, d'une compréhension souvent limitée des relations de cause à effet et malgré de grandes incertitudes sur ce que l'avenir réserve à son organisation » (Hafsi, 1985). Dans la littérature, l'incertitude est présentée comme un problème dichotomique que le management doit régler en trouvant un terrain d'entente entre les deux extrêmes (Grote, 2009). Galbraith (1973, cité dans Grote, 2009) décrit l'incertitude comme : « *the absence of information and more specifically, the difference between the amount of information required to perform a task and the amount of information already possessed by the organization* ». Comment gérer et tirer profit de l'incertitude tout en n'affectant pas la stabilité organisationnelle devient un enjeu majeur pour les dirigeants (Grote, 2009). L'objectif est donc de balancer la stabilité et la flexibilité de l'entreprise en fonction des demandes internes et externes (Grote, 2009). Un paradoxe s'en suit : le chaos vs la structure. Bien que les situations d'incertitude soient parfois évitées par la direction par peur de mettre en danger l'entreprise, elles peuvent être à l'origine d'innovation menant à un avantage concurrentiel (Grote, 2009). Allaire et Firsirotu commentent :

« Uncertainty about the firm's future is the core of strategy; it is the essential reason to engage in strategic planning (...) A first step toward making planning truly strategic will occur if top management calls for, and participates in, a no-nonsense consideration of uncertainty » (1989, cités dans Grote, 2009).

Puisque la prise de décisions est idiosyncrasique aux dirigeants, dans les situations d'incertitude, les décisions peuvent être influencées par les valeurs et les bases cognitives de la direction (Hambrick et Mason, 1984). Effectivement, afin de donner du sens à la situation, les leaders s'appuient sur leurs propres connaissances des alternatives et des conséquences respectives (Hambrick et Mason, 1984). Ainsi, ces biais personnels servent à filtrer la perception du gestionnaire pour se concentrer spécifiquement sur les éléments clés à la prise de décisions stratégiques (*Voir Figure 4*). D'ailleurs, des auteurs expliquent que les environnements les plus complexes demanderaient moins de rationalité et plus de créativité en ce qui concerne la prise de décisions (Eisenhardt et Zbaracki, 1992).

Figure 4 : Choix stratégiques avec une rationalité limitée (Hambrick et Mason, 1984)



2.5.3. Prise de décisions en contexte d'ambivalence organisationnelle

L'ambivalence est un thème qui suscite actuellement un fort intérêt dans les domaines du management, du développement organisationnel et de la prise de décisions stratégiques (Kaplan, 1972, cité dans Plambeck et Weber, 2009). Ce concept fait référence à un état qui se produit lorsqu'un décideur évalue une problématique comme étant simultanément positive et négative (Fong, 2006). Concrètement, ce paradigme évoque l'expérience de deux (ambi du terme latin « ambo », signifiant deux) forces (valences du mot « valere » signifiant « être fort ») opposées (Ashforth *et al.*, 2014; Pradies et Pratt, 2010). Cet état est accompagné d'une forte expérience émotionnelle lors de l'évaluation du problème (Cacioppo *et al.*, 1999 et Lavine, 2001, cités dans Plambeck et Weber, 2009). L'émotion ressentie en contexte d'ambivalence est décrite comme être tiraillé par des directions différentes ou des sentiments mitigés (Pradies et Pratt, 2010).

Ces conflits sont courants dans nos vies personnelles et professionnelles : transitions de vie importante, films doux-amers, déménagements, changements d'emplois, etc. Au sein des organisations, plusieurs situations complexes émotionnellement font surface (Fong, 2006) : gestion déchirée entre clients et actionnaires, standardisation versus personnalisation des produits (Rothman et Melwani, 2017), flexibilité versus rigidité, coopération versus compétition ainsi que court terme versus long terme (Ashforth *et al.*, 2014). Selon Ashforth *et al.* (2014), l'ambivalence prend ses racines dans la complexité et le dynamisme de l'environnement d'affaires. De plus, les tensions seraient déclenchées par quatre éléments : (1) identités hybrides; (2) buts contradictoires et rôles conflictuels; (3) politiques et cultures multifaces; et (4) facteurs temporels. D'ailleurs, les femmes dirigeantes véhiculeraient davantage d'ambivalence que les hommes dans leurs fonctions et décisions (Fong, 2006; Rothman et Melwani, 2017).

2.5.3.1. Réactions à l'ambivalence

Fondamentalement, l'humain déteste les inconsistances et les sentiments conflictuels; il préférera toujours simplifier ces situations afin de réduire au maximum l'inconfort ressenti (Peng et Nisbett, 1999, cités dans Rothman et Melwani, 2017). D'un point de vue cognitif, lorsqu'un individu vacille entre deux émotions contradictoires, celui-ci se retrouve face à une dissonance (Carrera et Ocejja, 2007, cités dans Rothman et Melwani, 2017). Ce conflit, caractérisé par une incapacité de déchiffrer adéquatement les émotions ou par une focalisation sur l'anéantissement des sentiments, empêche l'individu de tirer avantage de cette ambivalence. Celle-ci peut être consciente ou non (Freud, 1959, Horney, 1945, Sincof, 1990 et Meyerson et Scully, 1995, cités dans Ashforth *et al.*, 2014).

Face à une situation émotionnelle d'ambivalence, des procédés cognitifs sont utilisés. Nous nous pencherons davantage sur ceux véhiculés par Ashforth *et al.* : (1) évitement; (2) domination; (3) compromis; et (4) holisme (*Voir Tableau 6*). D'abord, l'évitement est la réaction consciente ou non qui permet de réduire la tension à un niveau tolérable en fuyant l'ambivalence. Ce processus réactif peut entraver l'analyse et l'intégration de l'ambivalence, inhibant ainsi les capacités de résolution de problèmes du dirigeant.

Par la suite, la dominance, aussi appelée « réponse rigide » (Pradies et Pratt, 2010) est le choix conscient ou non d'une alternative pour ensuite l'amplifier afin d'étouffer l'autre option. Typiquement réactive, cette réponse apaise la tension en alignant les pensées et émotions du dirigeant. Toutefois, celle-ci peut s'avérer inadéquate puisqu'elle implique des biais dans la prise de décisions. Chez le groupe, cette vision tunnel est similaire à la « pensée de groupe », soit la convergence d'une pensée collective vers un processus de prise de décisions dysfonctionnelles et unidimensionnelles par désir de conformité.

Ensuite, le compromis est une réaction typiquement consciente de « donnant-donnant » entre les deux options contradictoires. Ce processus permet de maintenir des éléments des deux choix en leur associant une concentration modérée ou en les « moyennant » afin de trouver un terrain d'entente. Puis, l'holisme, aussi appelé « réponse flexible » (Pradies et Pratt, 2010), est présenté par Ashforth *et al.* (2014) comme réponse optimale à l'ambivalence. Ce concept est caractérisé par une acception simultanée et consciente des deux oppositions. C'est une réaction proactive qui facilite la compréhension et l'appréciation de la tension tout en soutenant l'adaptabilité de l'organisation.

Tableau 6 : Réponses aux ambivalences (Ashforth et al., 2014)

	Évitement	Domination	Compromis	Holisme
Description	<ul style="list-style-type: none"> - The nonconscious and/or conscious evasion of the ambivalence caused by the opposing orientations - Typically reactive rather than proactive 	<ul style="list-style-type: none"> - The nonconscious and/or conscious bolstering of one orientation so that it overwhelms the other - Typically reactive rather than proactive 	<ul style="list-style-type: none"> - A typically conscious give-and-take between the opposing orientations (black and white compromise). - Proactive or reactive 	<ul style="list-style-type: none"> - The simultaneous and typically acceptance of both opposing orientations - Typically proactive rather than reactive
Résultats positifs	<ul style="list-style-type: none"> - Reduces tension to a more tolerable level, enabling performance and the other responses to ambivalence 	<ul style="list-style-type: none"> - Alleviates tension, aligns thoughts and feelings with behaviour. - May lead to positive (e.g., decisive, clear) attributions by other actors who are unaware of the prompting ambivalence 	<ul style="list-style-type: none"> - Maintains each orientation - May lead to positive (e.g. realistic, practical) attributions by other actors who are aware of the issue prompting ambivalence 	<ul style="list-style-type: none"> - Causes both orientations to be fully embraced, facilitating growth in understanding and appreciation as well as a commitment of the object. - Facilitates adaptability - Enables acting as a change agent - May lead to positive attributions by other actors if the actor articulates a need for holism
Résultats négatifs	<ul style="list-style-type: none"> - May prevent recognition of ambivalence, inhibiting learning and problem solving - May prove futile: may backfire and render ambivalence more salient - May lead to negative attributions by other actors if the issue is regarded as important 	<ul style="list-style-type: none"> - Sacrifices integrity of both orientations - May be biased toward whatever orientation is initially stronger or more salient, rather than the most effective - May lead to negative (e.g., reckless) attributions by other actors who are aware of the issue and see merit in both orientations 	<ul style="list-style-type: none"> - May be difficult to implement the process and the outcomes may be elusive - May lead to negative (e.g., inconsistent, hypocritical) attributions about vacillation by other actors, absent awareness of the issue prompting ambivalence 	<ul style="list-style-type: none"> - May be difficult to cultivate and sustain an attitude of wisdom - It is often unclear what behaviours should result - May not relieve discomfort - May lead to negative (e.g., inconsistent, hypocritical) attributions by other actors,
Conditions dans lesquelles elle est la plus efficace	<ul style="list-style-type: none"> - Immediate action is not required - The actor has low discretion or agency 	<ul style="list-style-type: none"> - The core of both orientations does not need to be preserved - The actor must choose between mutually exclusive orientations - One orientation is actually counterproductive 	<ul style="list-style-type: none"> - Neither orientation alone is sufficient (gray or black and white) or the core of both orientations needs to be preserved (black and white compromise). The actor has at least moderate discretion or agency 	<ul style="list-style-type: none"> - The full integrity of both orientations needs to be preserved - The actor has high discretion or agency (or in the case of wise systems, the system has sufficient resources).

De plus, les dirigeants sont aussi des modèles de partage d'émotions, ayant le pouvoir de faciliter l'expression des sentiments des subordonnés. L'intelligence émotionnelle serait ainsi un processus simplifiant la prise de décisions en contexte d'ambivalence émotionnelle. Selon Zhou et George (2003), l'intelligence émotionnelle est « l'habileté de raisonner efficacement ses émotions et de les utiliser pour assister ses processus cognitifs et sa prise de décision ». D'ailleurs, cette habileté permettrait aux dirigeants d'encourager et de supporter la créativité de leurs employés en étant capables de percevoir et d'évaluer leur humeur dans la génération d'idées (Zhou et George, 2003). Finalement, puisque les dirigeants affectent l'ensemble des employés sous leur tutelle, leur ambivalence individuelle peut se transférer involontairement sur le groupe. Effectivement, ceux-ci peuvent s'approprier les émotions des leaders (Schoenewolf, 1990, cité dans Pradies et Pratt, 2010). Ce procédé d'« infection » peut aussi se produire du groupe vers l'individuel (Ashforth et al., 2014).

2.5.3.2. Impacts de l'ambivalence sur l'organisation et les stratégies

Récemment, la recherche s'intéresse autant à l'influence positive que négative de l'ambivalence sur les dynamiques organisationnelles. Il est crucial d'analyser ce concept, car ses aspects déstabilisants jouent un rôle d'influence majeur dans la prise de décisions des cadres (Pradies et Pratt, 2010). Dans le passé, la recherche s'intéressait plutôt aux impacts négatifs tels que l'indécision (Sincoff, 1990, cité dans Rothman et Melwani, 2017), la résistance au changement (Piderit, 2000, cité dans Rothman et Melwani, 2017), l'inhibition et la paralysie (Pratt et Doucet, 2020, cités dans Rothman et Melwani, 2017). Aujourd'hui, il en est tout autre; les chercheurs valorisent l'ambivalence comme déclencheur de changement et aide à la décision (Rothman et Melwani, 2017).

Une étude menée par Rothman et Melwani (2017) révèle que la complexité émotionnelle augmenterait la flexibilité cognitive du dirigeant. De ce fait, celui-ci aborderait une problématique de plusieurs perspectives, favorisant ainsi la collecte d'information riche et variée. De plus, un dirigeant qui exprime ses sentiments relativement à une situation ambivalente à ses employés démontre son ouverture ce qui incite les subordonnés à proposer des solutions de façon proactive. De plus, nombreux auteurs évoquent qu'un dirigeant vacillant d'un point de vue positif et négatif dans son analyse d'une opportunité ou menace faciliterait le changement (Plambeck et Weber, 2009; Pradies et Pratt, 2010)

Puis, concernant le management de l'innovation, la littérature plus récente s'intéresse maintenant à l'influence simultanée d'émotions négatives et positives sur la créativité. D'abord, l'excitation émotionnelle et l'alerte ressenties par un individu en situation d'ambivalence propulsent la recherche de réponses créatives (Fong, 2006). De plus, l'expérience associée à l'ambivalence émotionnelle signale aux individus qu'ils se trouvent dans un environnement inhabituel, ce qui les encourage à tirer parti de leur capacité de pensée créative et à consulter plus de gens dans l'organisation (Fong, 2006). Cela offre un accès à plus de connaissances et de points de vue (Baier et al., 1986, Gioia, 2006, March et Olsen, 1976, cités dans Plambeck et Weber, 2009).

2.5.4. Ambidextrie organisationnelle comme solution

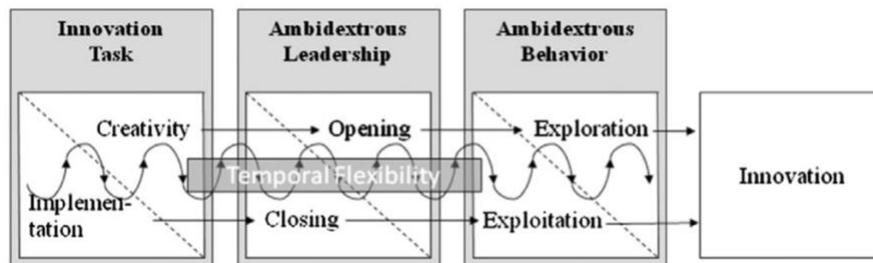
Être ambidextre veut littéralement dire avoir la possibilité d'utiliser l'une ou l'autre main avec autant d'aisance (Larousse, 2020). Dans la littérature en management, ce paradigme fait référence globalement à l'habileté d'une institution de poursuivre simultanément deux buts disparates (Ashforth et al., 2014; Gibson et Birkinshaw, 2004; Plambeck et Weber, 2009; Rosing, Frese et Bausch, 2011). L'ambidextrie organisationnelle se présente comme une solution optimale aux entreprises en situation d'ambivalence émotionnelle. En plus d'aider à la prise de décision conflictuelle, cette capacité a également été prouvée comme élément central à l'innovation (Rosing, Frese et Bausch, 2011) et démontrant une corrélation positive à la performance organisationnelle (Gibson et Birkinshaw, 2004).

Plus précisément, l'ambidextrie est présentée comme la capacité de gérer des besoins conflictuels entre l'exploration et l'exploitation (March et Simon, 1958, cités dans Gibson et Birkinshaw, 2004; Rothman et Melwani, 2017), aussi appelée alignement et adaptabilité. Ces deux concepts ont été définis originalement par March (1991) comme formes d'apprentissage organisationnel (1991, cité dans Rothman et Melwani, 2017). Alors que l'exploration est associée à l'expérimentation, à la recherche d'alternatives et à la prise de risques; l'exploitation est liée au respect des règles, à l'alignement et à l'évitement des risques. L'ambidextrie est la capacité de démontrer en simultané l'exploration et l'exploitation au sein de l'entreprise à travers la création de processus et de systèmes facilitant et encourageant les employés à utiliser leur jugement dans l'implantation de cette dichotomie à leurs tâches (Gibson et Birkinshaw, 2004).

2.5.4.1. Comment devenir ambidextre

Alors que de nombreuses études documentent le succès des organisations ambidextres, peu d'études expliquent comment elles peuvent le devenir. Certains auteurs pensent que ces tensions internes ne pourront jamais être gérées efficacement (Ford et Ford, 1994 et Lewis, 2000, cités dans Gibson et Birkinshaw, 2004). Pour y mitiger, les sociétés mettent en place de doubles structures afin de se concentrer autant sur l'alignement que l'adaptation. Selon la littérature, un leader peut devenir ambidextre lorsqu'il témoigne d'une ouverture dans son comportement favorisant l'exploration et d'une fermeture permettant l'exploitation. Il doit aussi savoir basculer entre l'exploration et l'exploitation selon le contexte (*Voir Figure 5*). Plus concrètement, dans un comportement d'ouverture, le dirigeant peut mettre en place plusieurs actions : permettre aux subordonnés de performer une tâche à leur gré, encourager l'expérimentation, motiver la prise de risques, favoriser l'indépendance des employés dans leur réflexion, et implanter une culture de droit à l'erreur (Rosing, Frese et Bausch, 2011). À l'inverse, une attitude de type fermeture sert à contrôler l'atteinte des objectifs, à établir des routines, à assurer le respect des règles et à sanctionner les erreurs (Rosing, Frese et Bausch, 2011).

Figure 5 : Aperçu du modèle proposé d'ambidextrie (Rosing, Frese et Bausch, 2011)



Également, pour être ambidextre, la direction doit faire preuve d'intelligence émotionnelle. Elle nécessite aussi des compétences de pensée intégrative lui permettant de faire face de façon constructive à la tension des idées opposées et de s'abstenir de prendre une décision unidimensionnelle (Rosing, Frese et Bausch, 2011). Elle doit adapter ses réponses pour répondre adéquatement à l'environnement dynamique et complexe (Rothman et Melwani, 2017).

« I think metaphorically of qualitative research as an intricate fabric composed of threads, many colors, different textures and various blends of material. This fabric is not explained easily or simply. Like the loom on which fabric is woven, general worldviews and perspectives hold qualitative research together.» (Creswell, 2007)

Chapitre 3 : Méthodologie

La recherche actuelle qui tente de répondre aux questions « Quels rôles clés et comportements la direction doit-elle avoir afin d'assurer la gestion stratégique d'une entreprise de l'industrie de la mode ? » et « Comment la structure de ces rôles affecte-t-elle la gestion de la tension art-commerce, qui en résulte dans le processus de prise de décisions ? » a été réalisée de mai 2020 à février 2021. La démarche nécessaire à l'émission de conclusions justes et justifiables à ces questions requiert une méthodologie rigoureuse. Ce chapitre expose ainsi le type de méthodologie et la méthode de collecte de données choisis. Ensuite, il sera question de l'échantillon à l'étude, des processus d'analyse et de codage employés ainsi que des enjeux éthiques.

3.1. Type de méthodologie et justification

Comme nous l'avons constaté dans la revue de littérature, peu d'études ont été faites sur la direction d'entreprises de mode québécoises. Toutefois des études sur des entreprises de ce type ont été faites à l'international. Conséquemment, la recherche de type exploratoire s'impose et nous permettra de générer des données qualitatives. De plus, étant donné que notre mémoire cherche à étudier les actions des dirigeants d'entreprise, cette méthode est privilégiée. Cette section est consacrée à l'explication du processus de recherche employé.

3.1.1. La recherche qualitative

La recherche qualitative s'entame par la présence de questions, de visions du monde ou de théories à la quête d'une compréhension de la signification attribuée par des individus à un problème social ou humain (Creswell, 2007). D'ailleurs, ce type de recherche est le plus souvent utilisé pour étudier un groupe ou une population (Creswell, 2007). Toutefois, son but n'est pas de généraliser l'information récoltée, mais plutôt d'élucider les particularités de la problématique (Pinnegar et Daynes, 2006, cités dans Creswell, 2007), d'autant plus lorsque le point de vue de gens concernés est requis (Rubin et Rubin, 2012). Concrètement, Denzin et Lincoln offrent une définition de la méthode qualitative :

« Qualitative research is a situated activity that locates the observer in the world. It consists of a set of interpretive, material, practices that make the world visible. These practices [...] turn the world into a series of representations, including fieldnotes, interviews, conversations, photographs, recordings, and memos to the self. [...] »

Qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meanings people bring to them. » (2005, p.3, cités dans Creswell, 2007).

Ensuite, dans son ouvrage intitulé « *Qualitative Inquiry & Research Design : Choosing Among Five Approaches* », Creswell (2007) présente cinq approches qualitatives en recherche : recherche narrative, phénoménologie, théorie ancrée, ethnographie et étude de cas. Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons davantage à la théorie ancrée, concept traduit de « *grounded theory* » et également appelé « *theory elaboration* » par Rubin et Rubin (2012). Cette approche consiste à développer des théorèmes enracinés dans des données couplant les différents points de vue de participants provenant d'un même terrain de recherche. Elle utilise les actions et interactions des participants comme unités principales d'analyse et offre de la souplesse dans la collecte d'informations relevant de propos difficilement quantifiables. Puis, les auteurs recommandent une approche inductive partant de l'observation directe sur le terrain à travers des entrevues, suivi d'une généralisation théorique qui permettra d'émettre des conclusions dignes de théories.

3.2. Collecte de données

Afin de préparer et de conceptualiser un entretien en recherche, Creswell (2005) présente un processus en six étapes : (1) identifier les participants potentiels selon la stratégie d'échantillonnage; (2) déterminer le type d'entrevue le plus pratique et opportun; (3) utiliser des procédures d'enregistrement adéquates; (4) conceptualiser et utiliser un protocole d'entrevue; (5) raffiner les questions et les procédures d'entretiens à travers des tests pilotes; (6) déterminer l'endroit de l'entretien. Cette prochaine section se basera sur la méthode de Creswell pour présenter les stratégies de recrutement et d'échantillonnage employées ainsi que la préparation et le déroulement des entrevues.

3.2.1. Identifier les participants potentiels

3.2.1.1. Échantillonnage et bassin de population

Puisque peu de recherches portant sur le sujet ont été conduites auparavant, il nous a été impossible de déterminer le bassin total de la population en ce qui a trait aux dirigeants d'entreprises de mode au Québec. Nous avons toutefois procédé à une estimation. L'industrie de la mode présentait en 2013, 1846 établissements au Québec (Gouvernement du Québec, 2019) et 99% d'entre eux sont des PME (Institut de la

statistique du Québec (ISQ), 2012). On estime un bassin approximatif de population à 3000, sachant que certaines entreprises possèdent un dirigeant, d'autres plusieurs.

À des fins pratiques, le bassin de répondants potentiels a été construit grâce aux contacts de la chercheuse. Initialement, la taille de l'échantillon avait été définie entre 20 et 30 personnes, une taille recommandée par l'approche de la théorie ancrée (Creswell, 2007). Ce nombre de participants permet d'atteindre des détails spécifiques dans la théorie en plus d'être réaliste et suffisamment élevé pour tirer des conclusions représentatives. Nous nous sommes également donné comme facteur décisif de taille de l'échantillon la saturation théorique pour assurer une certaine flexibilité et cohérence des données. Selon Romelaer (2005), il y a une saturation lorsque les nouveaux entretiens conduits n'apportent plus de solutions différentes à celles obtenues lors des précédents et lorsque l'échantillon est suffisamment diversifié selon les critères descriptifs de la population consultée. Nous avons alors convenu que la redite des propos lors des entrevues, que nous avons atteinte à l'entretien 24, mettrait fin à la collecte de données.

Afin d'avoir une meilleure représentativité de l'industrie de la mode québécoise, une diversification des profils des participants et entreprises a été mise de l'avant. Creswell (2007) explique : « *A hallmark of all good qualitative research is the report of multiple perspectives that range over the entire spectrum of perspectives* ». Rubin et Rubin soutiennent ce point en expliquant : « *The credibility of your findings is enhanced if you make sure you have interviewed individuals who reflect a variety of perspectives* » (2012, p.67). Des critères d'inclusion ont été établis afin d'avoir des profils variés. D'abord, concernant les entreprises consultées, nous étions à la recherche d'organisation de toute taille (PME à multinationale), créant et produisant tout type de produits (textiles, vêtements et accessoires), dans tout type de marchés. Selon Eberle *et al.* (2008), le secteur de la mode peut être divisé en quatre marchés selon les caractéristiques du produit (*Voir Tableau 7*). D'abord, le marché « designer » fait référence à une petite quantité produite de styles, souvent faite à l'interne, à partir de tissus les plus exclusifs et aux designs avant-gardistes. Ensuite, un marché de type « haute qualité » est caractérisé par une fabrication recherchée, des designs exclusifs et une production en petite série. Après, le marché « milieu » utilise des tissus de bonne qualité, offre des silhouettes optimales et suit les dernières tendances en ce qui concerne le style et les couleurs. Puis, le marché « bas » présente de grandes quantités de styles dont la qualité du tissu et la production sont limitées par des contraintes de prix bas.

Tableau 7 : Type de marchés du secteur de la mode (Eberle et al., 2008)

Type de marché	Définition
Designer	Designer quality characteristics include unique designer labels, small numbers per style, the most exclusive fabrics – often with in-house designs – extreme fashion leaders, avant-garde designs.
High Quality	High Quality fashions are characterized by very high levels of workmanship, exclusive designs and detailing, small series production, limited size range.
Upper Middle and Middle	The Upper Middle and Middle levels use good quality fabrics, provide optimum fit, and follows the latest fashions in style and colour.
Bottom	The bottom level has large quantities of limited styles. Fabric quality and workmanship are geared to low price levels. The style and fit are of comparatively lower importance.

Également, puisque notre étude s'intéresse entre autres à la direction stratégique, il est préférable que les entreprises concernées soient en contexte de performance relative afin de ne pas fausser les données. En raison de l'indisponibilité d'information publique concernant la condition financière des entreprises, le bouche-à-oreille et l'actualité serviront de filtres³.

Ensuite, concernant le participant, nous avons établi comme critère d'inclusion l'occupation d'un poste de direction dans une des trois catégories suivantes : (1) directeur artistique; (2) président-directeur général ou (3) entrepreneur ayant un double poste, soit assurant autant des responsabilités de direction artistique que de gestion stratégique. Sachant que l'influence stratégique peut provenir de différents types de postes et qu'il peut être difficile d'avoir accès aux fondateurs d'entreprise ayant des horaires chargés, nous avons décidé d'ouvrir à un échantillon plus large de gestionnaires, incluant les postes de vice-président exécutif, designer sénior, directeur général et gestionnaire principal. De plus, nous nous sommes abstenus d'apposer des restrictions au niveau de l'âge, du genre, du niveau de scolarité et de l'expérience professionnelle, toujours dans une optique de diversification des profils. Puis, nous souhaitons inclure autant des participants ayant un poste de direction solo, c'est-à-dire dont la direction principale repose dans les mains d'une seule personne, et ceux travaillant au sein d'une structure de double leadership.

³ En raison de la pandémie, il fut difficile de trouver des entreprises en bonne position financière. Nous avons ainsi fait preuve d'ouverture face à ce critère et l'avons appliqué à la période pré-COVID-19 seulement.

3.2.1.2. Recrutement des participants

La méthode de sélection des participants choisie est celle de la « stratégie d'échantillonnage ciblée » de Creswell (2007). Celle-ci demande à la chercheuse de choisir des individus et des terrains potentiels à l'étude qui pourront délibérément éclairer la problématique analysée. De plus, Rubin et Rubin (2012) mentionnent que la faisabilité d'un projet repose principalement sur la capacité de la chercheuse à identifier, à sélectionner et à recruter les participants adéquats aux projets. Ceux-ci expliquent : « *access is easiest to gain at a place where researchers work or have close friends. In such situations, you work out a research question appropriate for the setting* » (Rubin et Rubin, 2012, p.51-52).

Pour ce projet, le recrutement a été fait à l'aide de la technique de boule de neige. Premièrement, un recensement des participants potentiels a été réalisé au sein de notre réseau de contacts professionnels et personnels. Ayant travaillé et étudié plus de 7 ans dans le domaine de la mode, l'établissement de cette liste a été facilité par le réseau de la chercheuse. Cette étape a ensuite permis de regrouper dans un fichier le nom des 37 individus, leur poste ainsi que leur information de contact. Ces professionnels concordaient tous aux différents critères d'inclusion exposés plus tôt. Deuxièmement, un second fichier fut créé afin de grouper des contacts pouvant assurer une introduction à des participants potentiels. Ce fichier, au même format que le précédent, a permis de mettre en évidence quatre professionnels qui ont facilité l'expansion du recrutement.

Par la suite, le démarchage a été entamé sur différentes plateformes selon la relation avec chaque contact : LinkedIn, courriel et message instantané. D'abord, une invitation à prendre part au projet ainsi qu'une brève explication du projet et du déroulement de l'entretien a été envoyée directement aux contacts sélectionnés. Ensuite, une explication du projet suivie d'une synthèse des critères d'inclusion ont été envoyées aux quatre professionnels susceptibles de connaître des participants afin de les inviter à référer certains de leurs contacts éligibles. Au total, 52 participants potentiels ont été identifiés et contactés. De plus, durant les entretiens, des répondants ont référé de potentiels participants, nous permettant d'aller démarcher 4 personnes supplémentaires.

Également, nous avons sélectionné deux entreprises ayant un double leadership afin d'y interviewer les deux membres appartenant à la double structure. Nous avons ainsi discuté avec un PDG et un DA de l'entreprise B et C. Cette stratégie avait pour but de

valider les propos des deux dirigeants et d'y identifier de potentielles contradictions à l'aide de la comparaison des propos de chacun. Au total, nous avons pu nous entretenir avec 24 dirigeants provenant de 22 entreprises. Afin de faciliter le recrutement dans un secteur aussi petit et familier que celui de la mode au Québec, nous avons convenu de garder confidentiel le nom des entreprises et dirigeants prenant part à la recherche. Il est toutefois possible de présenter le portrait des entreprises à l'étude (*Voir Tableau 8*).

Tableau 8 : Portrait des entreprises à l'étude

	Critères	Nombre d'entreprises
Nombre d'employés	<i>Microentreprise (1 à 9)</i>	14
	<i>PME (10 à 249)</i>	6
	<i>Grande entreprise (250 et +)</i>	2
Type de produits	<i>Vêtements</i>	16
	<i>Accessoires</i>	6
Type de marché	<i>« Bottom »</i>	5
	<i>« Middle »</i>	9
	<i>« High Quality »</i>	3
	<i>« Designer »</i>	5
Nombre d'années en opération	<i>0 à 5</i>	5
	<i>6 à 10</i>	6
	<i>11 à 20</i>	6
	<i>21 et +</i>	5

D'ailleurs, notre échantillon respecte les critères d'inclusion et offre un portrait représentatif de la réalité du secteur de la mode au Québec. D'abord, près du deux tiers (14) de notre échantillon est composé de microentreprises ayant moins de 9 employés, un peu plus du quart (6) représente les PME ayant entre 10 et 249 employés et le reste (2) comprend deux grandes entreprises employant plus de 250 personnes. Ensuite, près du deux tiers (16) de l'échantillon vend des vêtements comme produit principal, le reste (6) des accessoires tels que des chapeaux, des bijoux, des sacs et de la maroquinerie.

Puis, un peu moins du quart (5) des entreprises participantes s'adressent à un marché « bas », un cinquième (9) vise un marché « milieu », 3 sont de type « haute qualité » et 5 sont des marques designers. Finalement, les 22 entreprises à l'étude sont réparties de façon égale selon leur nombre d'années en opération, soit de 0 à 5 ans, de 6 à 10 ans, de 11 à 20 ans et de 21 ans et plus.

3.2.1.3. Profil des participants

Le démarchage des participants fut ardu. Étant donné l'indisponibilité de nombreux participants submergés dans une restructuration stratégique causée par la pandémie, il fut judicieux d'ouvrir à un échantillon plus large. Au total, nous avons reçu 30 refus, dont 7 de façon explicite. Les 23 autres n'auront jamais répondu à l'appel, malgré les suivis. Pour ce qui est des 28 acceptations, il fut difficile pour ces participants de trouver du temps et nous avons fait face à des changements d'horaire et à 4 retraits de participation. Toutefois, le sujet à l'étude fut accueilli avec engouement, même auprès des participants ayant refusé. Plusieurs le qualifieront d'une haute importance et surtout d'actualité. Au final, 24 entrevues avec des dirigeants ont été réalisées. Les caractéristiques sociodémographiques des participants sont résumées dans le *Tableau 9*.

Tableau 9 : Portrait des dirigeants à l'étude

Critères		Nombre de participants
Genre	<i>Femme</i>	16
	<i>Homme</i>	8
Éducation	<i>Secondaire/Collégial</i>	4
	<i>1^{er} cycle (Baccalauréat/Certificats)</i>	13
	<i>2^r cycle (Maîtrise/PhD/Certificats)</i>	7
Type de poste et expertise	<i>Artistique/Créatif</i>	7
	<i>Stratégique/Entrepreneurial</i>	9
	<i>Double</i>	8
Leadership	<i>Solo</i>	10
	<i>Double</i>	14

Nous avons réussi à atteindre un échantillon respectant les différents critères préétablis et présentant une grande diversité de profils. Effectivement, sur les 24 individus rencontrés, 16 étaient des femmes, le reste des hommes. Ces participants sont également répertoriés selon leur plus haut niveau d'éducation atteint. Plus de la moitié des participants ont complété un baccalauréat ou un certificat du 1^{er} cycle (13), les autres ayant complété soit un diplôme d'études secondaires ou collégiales (4), soit un diplôme du 2^e cycle (7). De plus, la répartition de l'échantillon est équilibrée pour les types de postes plutôt artistique (7), stratégique (9) ou double (8). Finalement, on retrouve 14 participants travaillant dans une structure de leadership double et 10 en solo.

3.2.2. Entrevues semi-dirigées

3.2.2.1. Sélection du type d'entrevue

Étant donné que notre mémoire est de nature explicative et que les données sont qualitatives, la collecte de données par entrevue semi-dirigée semblait la plus appropriée. Selon Romelaer (2005), l'entretien semi-dirigé est une des méthodes les plus utilisées et offre un compromis optimal « entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche ». Ce type d'entretien est ainsi assez directif pour retirer des informations liées au sujet de recherche, mais assez souple pour faciliter l'expression des thèmes souhaités par le répondant (Romelaer, 2005). Concrètement, le participant est guidé par des questions ouvertes en lien avec les thèmes découlant du protocole de recherche. De plus, ce type d'entretien joue un rôle central dans la collecte de données de type théorie ancrée de Creswell (2007) et est d'autant plus approprié étant donné l'étendue de nos questions de recherches et des thématiques abordées.

De plus, ce type d'entretien permet l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements rencontrés en reconstruisant des événements que la chercheuse n'a jamais expérimentés (Rubin et Rubin, 2012). La description et l'interprétation des comportements propres au contexte de la mode et des industries créatives en étaient ainsi facilitées. Conséquemment, il était approprié d'aller à la rencontre de dirigeants d'entreprises de mode afin de découvrir leurs activités quotidiennes, leurs responsabilités, leur parcours, leur leadership, leurs points de vue ainsi que leur prise de décisions stratégiques.

3.2.2.2. Développement du guide d'entretien

Afin de développer le guide d'entretien, nous avons d'abord opté pour la méthode de « *responsive interviewing* » par Rubin et Rubin (2012) mettant de l'avant les caractéristiques dynamiques et itératives du processus d'entretien qualitatif. En effet, le design du guide doit demeurer flexible et la chercheuse doit pouvoir l'adapter en temps réel selon le participant consulté. De plus, pour assurer un bon déroulement des entretiens, nous nous sommes basés sur plusieurs théories provenant de Creswell (2007), Romelaer (2005) ainsi que Rubin et Rubin (2012) qui nous ont ensuite permis d'élaborer notre guide d'entretien (*Voir Annexe VI*). Ces approches sont répertoriées et synthétisées dans le *Tableau 10*.

Premièrement, l'entretien débute avec une mise en contexte composée d'une introduction et d'une phrase d'entame. L'introduction a pour but entre autres d'introduire la chercheuse et d'informer le participant de la nature et des objectifs du projet de recherche, des potentielles utilisations des données ainsi que des démarches entreprises pour mitiger les enjeux éthiques (Creswell, 2007). Par la suite, la chercheuse peut procéder avec la phrase d'entame. Cette phrase doit être simple et exprimée dans le langage du répondant afin de l'inciter à partager des propos utiles à la recherche et d'amorcer la discussion (Romelaer, 2005).

Deuxièmement, les deux phases subséquentes, soit l'axe primaire et l'axe secondaire, servent à entrer dans le vif du sujet. À travers le déroulement de l'entretien, le participant répond aux questions de recherche principales à travers des sous-questions centrales dans son propre langage. Cela permet d'abord de comprendre comment les individus vivent la problématique analysée, et ensuite d'avoir une meilleure compréhension des causes et conséquences liées au phénomène et les types de réponses employées face à ce dernier (Creswell, 2007; Rubin et Rubin, 2012).

Troisièmement, les auteurs recommandent l'utilisation de différentes formes de relance afin de guider l'entretien au besoin et d'approfondir sur les propos des participants. Les relances peuvent être utilisées pour encourager le répondant à continuer de parler d'un certain sujet (de continuation), pour demander plus de détails ou d'explication sur un sujet (d'élaboration), pour démontrer de l'intérêt envers le participant (d'attention), pour recadrer la discussion (de pilotage), pour reconstituer des moments ou des expériences (de séquence), pour comprendre d'où proviennent les propos ou connaissances du

participant (de preuve) et pour déterminer la perception des gens sur leur monde (d'inclinaison) (Rubin et Rubin, 2012).

Tableau 10 : Différentes étapes d'un entretien et types de questions

Phase de l'entrevue	Type d'élément	Description	Exemple d'application lors de l'entrevue	Auteur
Mise en contexte	Introduction	Informar l'interviewé de la nature de la recherche (qui l'a fait, quelles peuvent être les utilisations, quelles démarches sont entreprises pour garantir la confidentialité)	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation de la chercheuse - Présentation de l'étude ainsi que de l'objectif - Présentation du déroulement de l'entrevue - Retour sur les règles éthiques et la confidentialité 	(Creswell, 2007)
	Phrase d'entame	Phrase simple et exprimée dans le langage du répondant afin de l'inciter à partager des propos utiles	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous me parler d'une journée typique au sein de votre entreprise? 	(Romelaer, 2005)
Axe primaire	Questions de recherche principales	Questions permettant de comprendre comment les individus vivent le processus analysé	<ul style="list-style-type: none"> - Comment avez-vous vécu le processus? - Comment s'est-il déroulé? 	(Creswell, 2007; Rubin et Rubin, 2012)
Axe secondaire	Sous-questions centrales	Questions permettant d'avoir une compréhension des causes et conséquences liées au phénomène analysé ainsi que les stratégies de réponses	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce qui a influencé ou provoqué ce phénomène? - Quel effet s'est produit? 	(Creswell, 2007)
Relance	De continuation	Encourager l'interviewé de continuer à parler d'un certain sujet	<ul style="list-style-type: none"> - Et ensuite...? - Et puis? 	(Rubin et Rubin, 2012)
	D'élaboration	Demander plus de détails ou d'explications sur un sujet, thème ou concept particulier	<ul style="list-style-type: none"> - Cela semble intéressant, pouvez-vous m'en dire plus? Pouvez-vous me donner un exemple? 	
	D'attention	Faire savoir l'intérêt et l'attention portés à la personne	<ul style="list-style-type: none"> - Oui, je vois. C'est intéressant 	
	De pilotage	Recadrer la discussion	<ul style="list-style-type: none"> - Désolé, je vous ai distrait en parlant de X, pouvez-vous retourner au sujet Y? 	
	De séquence	Reconstituer des moments ou expériences, pas à pas	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous me dire ce qui s'est passé, étape par étape? 	
	De preuve	Comprendre d'où proviennent les connaissances de l'interviewé et comment il ou elle en est venu à ces conclusions/propos	<ul style="list-style-type: none"> - Étiez-vous présent quand cela s'est déroulé? - Étiez-vous impliqué dans cette décision? 	
	D'inclinaison	Déterminer la perception des gens et comment ils interprètent leur monde	<ul style="list-style-type: none"> - Comment vous êtes-vous senti face à cela? 	

3.2.2.3. Déroulement des entretiens

Les 24 entrevues d'une durée d'environ une heure (variant entre 40 minutes et 1 heure 35 minutes) se sont déroulées entre le 14 octobre et le 20 novembre 2020. Celles-ci ont été rendues possibles via appel téléphonique ou vidéoconférence pour assurer la santé et sécurité des participants et de la chercheuse en contexte de pandémie. Le lieu était ainsi à la discrétion de chacun, mais des endroits non bruyants, sécuritaires et assurant un haut niveau de confidentialité tels que les domiciles ou bureaux respectifs étaient recommandés. De plus, les procédures de consentement ont été explicitées et complétées en amont via courriel ou oralement en début d'entrevue. Nous nous sommes aussi assurés de répondre aux modalités en ce qui a trait à l'anonymat, la confidentialité et toute autre exigence du Comité d'éthique à la recherche (CER) de HEC Montréal.

3.3. Analyses et conclusions

3.3.1. Description de la méthode employée

Les propos recueillis dans le cadre de cette recherche sont subjectifs et relatifs aux expériences personnelles des participants. Un processus d'analyse rigoureux est ainsi nécessaire pour dégager des conclusions justes. Suivant les conseils de Boeije (2002), Creswell (2007) et Romelaer (2005), nous avons préconisé une analyse des résultats « semi-formatée », soit dont « une partie des thèmes est fixée avant l'entretien, mais le chercheur se laisse la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes au cours de l'analyse » (Romelaer, 2005).

Selon Creswell (2007), « l'analyse de données d'un projet de recherche qualitative consiste à la préparation et l'organisation des données, ensuite l'agrégation des données en thèmes par un processus de codage, et enfin la représentation des données sous forme de figures, tableaux ou discussion ». L'auteur présente une analyse de données en trois étapes. D'abord, la première appelée « codage ouvert » consiste en la classification des différentes données en catégories ou en thèmes. Pour ce faire, plusieurs relectures des transcriptions sont nécessaires pour générer un sentiment général envers les thèmes. Puis, chaque thème met en évidence des sous-thèmes permettant d'élucider différentes dimensions ou possibilités au phénomène étudié. Ensuite, l'étape du « codage axial » permet de contextualiser le phénomène central en explorant et identifiant les conditions causales, les conséquences et les

actions résultant des thèmes soulevés (Creswell, 2007). La dernière étape fait place au « codage sélectif » durant lequel la chercheuse développe des propositions ou des hypothèses décrivant les différents éléments mis en lumière.

Somme toute, selon Boeije (2002), l'outil intellectuel principal d'analyse des données est la comparaison. Cette méthode facilite entre autres la formation de catégories et l'établissement de leurs limites. Le but est alors d'établir les similarités conceptuelles pour raffiner les catégories et trouver des contradictions (Tesch, 1990: 96, cité dans Boeije, 2002). D'abord, une comparaison au sein d'une seule entrevue lors du codage ouvert en facilite son résumé et permet de comprendre l'entretien à travers ses complexités, ses faits saillants et ses incohérences (Boeije, 2002). Ensuite, il faut comparer les entrevues d'un même groupe entre elles afin de conceptualiser davantage le sujet à l'étude et de découvrir de nouvelles combinaisons de codes jusqu'à ce qu'il ne nécessite plus de nouveaux codes pour catégoriser les thématiques (Boeije, 2002).

3.3.2. Application de la méthode au projet de recherche

Dans le cadre de ce projet, seulement une partie des entrevues a été enregistrée en fonction des préférences des participants et du médium utilisé. Toutes les entrevues ont été accompagnées d'une prise de notes active. Nous avons procédé à l'écoute des entretiens et à la relecture des transcriptions pour retranscrire les verbatims, clarifier les propos, nettoyer les données et reconnaître les thèmes principaux. Nous avons ensuite codifié les verbatims relativement à leur signification respective face au sujet de recherche. À cette fin, une liste de codes a été développée selon un champ lexical précis et prédéterminé ayant comme point de départ la littérature présentée au chapitre 2 (*Voir Annexe VIII*). La retranscription des verbatims s'est effectuée en parallèle des entretiens afin d'assurer un processus itératif dans la révision de la liste de codes. Une fois celle-ci finalisée, des codes ont été assignés aux données brutes sur Excel. Ce logiciel a été choisi pour sa facilité d'archivage, de regroupage, d'étiquetage et de navigation. Un total de 157 pages de retranscription ont été codifiées.

3.3.3. Validation des conclusions

Finalement, afin de valider les résultats émanant du codage des données, nous nous sommes basés sur une méthodologie rigoureuse et un retour sur la littérature. En raison de l'assiduité portée à la création du guide d'entretien, la représentativité et la taille de

l'échantillon ainsi que l'utilisation de tests pilotes du guide d'entrevue, nous croyons que les données résultantes sont valides et pourraient être obtenues à travers une autre méthodologie. Ces données correspondent ainsi à la réalité pratique du phénomène de gestion et permettent un regard honnête. Puis, tout au long du processus de collecte de données, les conclusions émergentes ont été comparées à la littérature sur le sujet afin de mettre en lumière les similitudes et les différences.

3.3.4. Considérations et enjeux éthiques

En raison de l'implication d'êtres humains, les politiques du CER de HEC Montréal ont dû être respectées en réponse à l'avis de conformité obtenu le 21 août 2020. Puisque la recherche actuelle se fait en collaboration avec des individus via des entretiens, des enjeux éthiques apparaissent. Concrètement, en raison du partage d'information personnelle et professionnelle, les participants se voient vulnérables et peuvent se sentir jugés. De plus, les réponses aux questions concernant la performance organisationnelle pourraient trahir l'état réel de l'entreprise. Également, si la participation au projet de recherche de certains individus était divulguée, leurs collègues pourraient être en désaccord en raison de la divulgation d'information les concernant. Afin de mitiger au mieux de nos connaissances ces risques, plusieurs actions ont été prises en compte.

Premièrement, nous avons assuré un climat d'ouverture, de confiance et de partage durant l'entrevue et un haut niveau de confidentialité rassurant les participants. Deuxièmement, seulement la chercheuse principale a participé à la collecte et à l'analyse des données brutes. Elle est donc la seule pouvant rattacher l'identité des répondants aux propos. De plus, un fichier accessible par la chercheuse avec un mot de passe contient l'identité des participants derrière chaque pseudonyme. Conséquemment, la confidentialité complète des identités est assurée autant lors de la collecte, l'analyse et la consultation de données. Troisièmement, les données seront conservées sous forme informatique seulement sur l'ordinateur de la chercheuse principale et seront protégées d'accès par un mot de passe. Quatrièmement, en raison de la proximité des différents acteurs du secteur de la mode québécois, quelqu'un de très informé pourrait déduire l'identité de certains participants ou entreprises selon les propos véhiculés, les caractéristiques différenciatrices ainsi que les processus employés par les entreprises. Voilà pourquoi nous avons maquillé certains propos favorisant la déduction de l'identité du participant ou de l'entreprise, sans altérer les données pour autant.

« Imagine the mind-sets as threads and the manager as weaver. Effective performance means weaving each mind-set over and under the others to create a fine, sturdy cloth. [...] But one piece of cloth is not enough. An organization is a collective entity that achieves common purpose when the cloths of its various managers are sewn together into useful garments. [...] Companies have been quite concerned about seamlessness in recent years. Yet we all appreciate seams that are nicely sewn, just as we appreciate mind-sets that are nicely combined. Effective organizations tailor handsome results out of the woven mind-sets of their managers. » (Gosling et Mintzberg, 2003)

Chapitre 4 : Présentation des résultats

Ce chapitre a comme objectif de fournir des éléments de réponses aux questions de recherche présentées dans le chapitre d'introduction. Pour donner suite aux entretiens conduits avec 24 dirigeants d'entreprises de mode québécoises, les résultats de cette collecte de données seront discutés dans les prochaines sections. Dans un premier temps, les caractéristiques et le contexte distinct du secteur de la mode québécois seront évoqués. Dans un deuxième temps, nous discuterons de la réalité du dirigeant de mode ainsi que de ses rôles et tâches. Cela nous permettra ensuite de discuter des structures de direction employées chez les entreprises de mode et l'influence de ces structures sur le management stratégique. En troisième temps, nous analyserons la tension art-commerce, ses causes et fondements ainsi que les processus de gestion de cette tension. Finalement, nous aborderons les processus de prise de décisions stratégiques.

Question de recherche 1 : Quels rôles et comportements la direction doit-elle avoir afin d'assurer la gestion stratégique d'une entreprise de mode ?

4.1. Industrie de la mode québécoise

Afin de situer le rôle du dirigeant de mode au Québec, il est important de contextualiser ses activités en décrivant le marché dans lequel il œuvre. Pour cette recherche, nous avons établi qu'une entreprise de mode était québécoise si sa gestion stratégique était au Québec. Toutefois, durant la collecte de données, deux participants ont mentionné l'importance de distinguer les « vraies » entreprises de mode québécoises des « fausses » (Participants 15, 22). Ils expliquent qu'un produit québécois doit être pensé et fabriqué localement pour qu'une entreprise soit considérée comme locale. Malgré ce résultat, dans une optique de représentativité, nous ferons référence dans les prochaines sections aux entreprises québécoises, qu'elles produisent localement ou non.

4.1.1. Une industrie créative, talentueuse et unie

L'industrie de la mode a été décrite par l'ensemble des participants comme créative, talentueuse et unie. D'abord, on la reconnaît par son bassin de talents créatifs et uniques (Participants 4, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 23, 24). Cette distinction se fait grâce aux 25 000 professionnels, artisans et fournisseurs œuvrant dans ce secteur (Gouvernement du Québec, 2019). C'est une industrie fertile qui se démarque par le dynamisme et la

créativité de ses acteurs. Les participants relèvent l'expertise aussi entrepreneuriale qu'artisanale, contribuant à son potentiel à l'international.

« C'est un secteur très artisanal et très fier. On a une industrie très développée, on peut être fiers des entreprises qu'on a au Québec. Montréal a sa place en Amérique pour la mode. » – Participant 6

D'ailleurs, certains participants présentent les quatre écoles de mode du Québec (École supérieure de mode de l'ESG UQÀM, Campus Notre-Dame-de-Foy, Collège LaSalle, Cégep Marie-Victorin) comme des éléments pivots de l'industrie puisque ces institutions servent d'incubateurs aux nouveaux talents (Participants 5, 8, 9, 11, 13, 16, 17, 19).

Cependant, la main-d'œuvre est présentée à la fois comme un avantage et un risque important. Puisque le talent est un élément crucial, la relation d'interdépendance entre celui-ci et la performance des entreprises est perçue comme un risque potentiel à la pérennité du secteur (Participants 7, 13). Autrefois majoritairement manufacturière, l'industrie et ses besoins en recrutement ont évolué. Celle-ci fait aujourd'hui face à des enjeux de pénurie de main-d'œuvre de type artisanal (Participants 7, 16).

« S'il n'y a plus de détaillants locaux, il n'y aura plus de designers et de patronistes au Québec. C'est de plus en plus difficile d'avoir de la main-d'œuvre parce qu'il n'y a plus de ressources. L'industrie manufacturière s'éteint avec le temps, on n'engage plus au Québec certaines professions artisanales. » – Participant 7

Ensuite, le secteur de la mode au Québec est décrit comme petit et familial dans lequel tout le monde se connaît et s'entraide (Participants 2, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 21, 22, 23, 24). Selon la moitié des participants, le succès de l'industrie est basé considérablement sur la collaboration entre les joueurs. Par exemple, les bonnes pratiques sont partagées entre les dirigeants qui se croisent dans divers événements ou qui font affaire à des mentors du même secteur (Participants 13, 20).

4.1.2. Les enjeux et limites de l'industrie de la mode

Malgré l'entraide et le talent local, l'industrie de la mode québécoise est décrite comme particulièrement ardue et faisant face à de nombreux défis. D'abord, c'est un secteur à 99% de PME (Institut de la statistique du Québec (ISQ), 2012) dirigées par des entrepreneurs travaillant avec acharnement, à faible rémunération et avec peu d'effectifs (Participants 4, 8, 13, 12). Puis, ce secteur fait face à de forts compétiteurs multinationaux de « fast fashion » comme Zara, Uniqlo et H&M (Participants 4, 7, 11).

« J'ai peur que l'industrie de la mode d'aujourd'hui ne soit plus la même dans 10 ans parce qu'il y a de moins en moins de joueurs. On se sent envahis par les détaillants internationaux avec les grosses ressources. L'industrie doit vraiment se réinventer pour survivre. Il faut réagir rapidement. » – Participant 7

Ensuite, quelques joueurs mentionnent que l'industrie peine à croître et à se positionner à l'international en raison de l'absence de reconnaissance comme une sphère d'activités à la fois prolifiques et créatives (Participants 7, 11, 21, 23, 24). Ces participants mentionnent que la dévaluation du secteur serait la cause d'un faible support gouvernemental, comparé à d'autres secteurs décorés de subventions. Conséquemment, ceux-ci croient que la mode québécoise ne pourra jamais avoir la même notoriété que d'autres métropoles de mode comme New York, Paris et Tokyo.

« Canadian design on its own isn't recognized. If you don't find acceptance in your own country and city, how can you have success? » – Participant 24

Puis, l'industrie de la mode est considérée comme plutôt traditionnelle, voire en retard relativement aux marchés américains et européens (Participants 9, 10, 18, 20, 24). Certains blâment une résistance au changement ressentie à travers l'ensemble de l'industrie, d'autres une adoption tardive des tendances de l'Est, d'autres une conception de produits basée sur la copie de designs existants au lieu d'idéologies innovantes.

« Je pense qu'il y a des entreprises qui font du copier-coller de styles. Il y a aussi beaucoup de ça chez les petits designers. Souvent il manque de recherche, ils font leurs recherches chez leurs concurrents immédiats. Ça arrive souvent que tout le monde ait les mêmes tissus, les mêmes couleurs et les mêmes styles. Ça n'évolue pas rapidement, ça tourne en rond. » – Participant 9

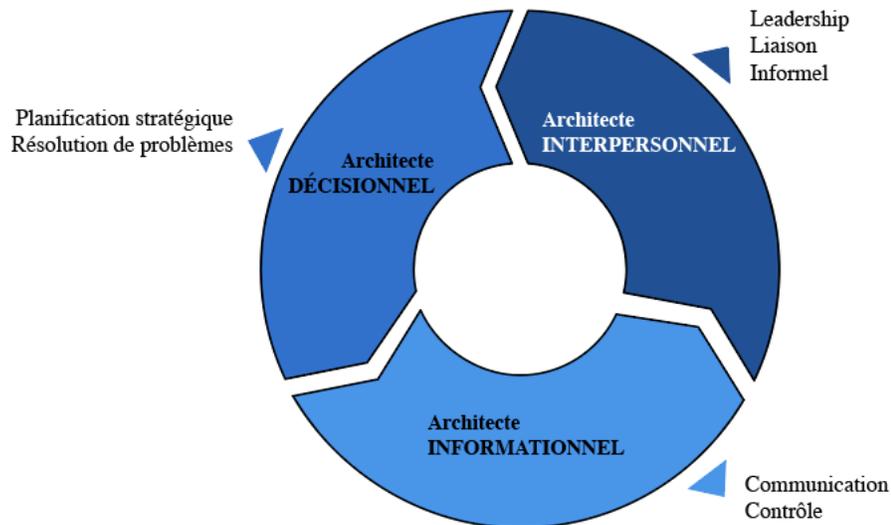
Finalement, la pandémie apporte son lot de défis à un secteur déjà fragile. Les entreprises se voient dans des situations financières délicates : les ventes ont diminué brusquement, les contraintes sanitaires ont engendré des dépenses, les coûts fixes sont restés aussi élevés. Les sociétés doivent ainsi gérer plusieurs crises en même temps.

4.2. Rôles de la direction en mode

Comme Andrews l'explique, les tâches multipliées que doit performer le dirigeant vont au-delà des capacités humaines (1987). Suite à la revue de la littérature, il a été possible de décrire quatre rôles principaux chez la direction de mode : (1) Architecte du Concept; (2) Architecte de la Coordination; (3) Architecte de la Collaboration; (4) Architecte de la Création. Suite à nos entretiens, une nouvelle réalité des rôles émerge. Nous les présenterons cette fois-ci sous un nouveau format, inspiré de l'article de Mintzberg

(1990) intitulé « The Manager's Job, Folklore and Fact » : (1) Architecte interpersonnel; (2) Architecte informationnel; et (3) Architecte décisionnel (Voir Figure 6).

Figure 6 : Synthèse des rôles du dirigeant de mode



4.2.1. Architecte interpersonnel

Le dirigeant de mode doit d'abord être un *Architecte interpersonnel*, un rôle qui surgit de sa position d'autorité et qui implique une gestion des personnes et des relations. Ce rôle engage trois sous-fonctions distinctes : le *leadership*, la *liaison* et l'*incubateur de la créativité et de l'innovation*.

4.2.1.1. Rôle de Leadership

D'abord, sans surprise, le *leadership* est présenté par les participants comme leur principale fonction (Participants 2, 3, 4, 6, 7, 11, 14, 16, 17, 18, 21, 23). La gestion stratégique d'une entreprise est d'abord une gestion de personnes à l'interne et de clients à l'externe. Le leadership est décrit comme une capacité à reconnaître ses forces et faiblesses, à s'entourer de personnes complémentaires et à les motiver et guider quotidiennement (Participants 11, 23). Un leader doit ainsi encourager ses employés afin de faire un pont entre les objectifs d'affaires et l'actif le plus important d'une société : les personnes (Participants 2, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 20, 21, 23, 24).

« Je suis un agent motivateur, je suis payé pour motiver les gens. [...] Ce n'est pas de la motivation avec des petites tapes dans le dos, mais plutôt un concept qui détermine où on s'en va et qui assure que les gens embarquent. » – Participant 23

Nos répondants expliquent que la motivation intrinsèque jumelée à des incitatifs extrinsèques est la meilleure technique de mobilisation. Plus concrètement, ils expliquent que pour garder les troupes motivées, on peut reconnaître individuellement et collectivement les bons coups (Participants 2, 3, 4, 6, 7, 9, 15, 23), instaurer des relations amicales et un climat familial (Participants 2, 5, 6, 14, 15, 21, 23), responsabiliser les employés (Participants 6, 7, 9, 11, 15, 23), être à l'écoute de chacun (Participants 5, 7, 9, 23, 24), être une figure de leadership inspirante (Participants 4, 7, 11, 23), allouer du temps pour l'expérimentation (Participants 3, 4, 16, 24), s'adonner à des activités de cohésion avec les employés (Participant 4), véhiculer des valeurs communes (Participant 16) et offrir des bonus sur la performance (Participants 23).

« Les gros salaires ne motivent pas. Mais de la reconnaissance et des primes pour ceux qui se sont démarqués, c'est important. » – Participant 23

« On gère nos équipes comme si c'était notre famille. Ce qui est important c'est l'authenticité. Les gens veulent travailler pour des patrons vrais. » – Participant 11

Bien que les participants confirment l'importance de leur rôle de motivateur, quelques-uns remarquent l'aspect abstrait de cette fonction qui la rend difficile à saisir et à mettre en pratique (Participants 16, 20, 21). Ils expliquent que ce rôle prend beaucoup d'énergie et dont l'impact réel sur les employés est difficile à analyser. La motivation doit d'ailleurs se décupler en fonction du nombre d'employés sous leur charge.

« [La motivation] c'est ce qui me prend beaucoup d'énergie. Ça repose sur mes épaules. Tu ne peux pas décider si ton employé est motivé. » – Participant 16

Par ailleurs, l'aspect relationnel est présenté comme crucial aux entrepreneurs de mode qui doivent constamment développer et entretenir des relations avec nombreux collaborateurs et partenaires (Participants 2, 7, 10, 14, 15). Par exemple, les capacités comportementales et l'intelligence émotionnelle sont mentionnées comme la base du leadership stratégique; les dirigeants doivent régulièrement convaincre des investisseurs, négocier avec le Conseil d'administration, gérer le service à la clientèle, faire la gestion et la supervision des Ressources humaines, démarcher de nouveaux fournisseurs, répondre aux nombreuses demandes et courriels, développer de nouveaux marchés de ventes à l'international, collaborer avec des influenceurs et des médias, etc.

« L'aspect relationnel est très important dans la mode. Une mauvaise saison peut être sauvée avec une bonne relation client. » – Participant 2

De plus, l'ouverture d'esprit serait nécessaire chez le dirigeant de mode afin de faciliter l'établissement des relations avec différentes parties prenantes comme les sous-traitants, les manufacturiers et les fournisseurs (Participants 6, 11, 12, 13, 15, 19, 20). Dans un contexte de mondialisation, cela permet de comprendre les particularités des marchés et cultures et ainsi faciliter le développement des affaires (Participants 11, 15).

4.2.1.2. Rôle de Liaison

Ensuite, le dirigeant de mode doit assurer la gestion d'activités pluridisciplinaires en parallèle. Il occupe donc un rôle de *liaison* entre les différents départements et projets de l'entreprise. Sa mission à travers ce rôle est de rallier tout le monde autour d'une problématique (Participants 5, 9, 10, 12, 14, 17, 21). Pour ce faire, il doit d'abord faire preuve d'un sens de l'organisation hors pair. Selon les répondants, cette capacité facilite entre autres la conception d'une structure interne de rôles, la délégation de tâches, l'attribution des ressources adéquates pour la mise en œuvre de la stratégie, la collaboration entre les différents départements ainsi que l'exécution des tâches et projets. D'ailleurs, un participant explique qu'une gestion stratégique adéquate requiert une diversification du temps alloué aux projets afin que le dirigeant puisse mettre son énergie de façon équivalente sur chaque département. Également, la littérature nous a appris que les départements de design et de marketing font face à une rivalité et à nombreux conflits. Un participant corrobore ces propos et explique que le dirigeant de mode doit favoriser un climat de collaboration en assurant une liaison constante entre les activités des départements créatifs et d'affaires (Participant 17).

4.2.1.3. Rôle d'incubateur de la créativité et de l'innovation

À travers son autorité et son influence considérable sur l'entreprise, le dirigeant de mode occupe un rôle *d'incubateur de la créativité et de l'innovation* qui a pour but d'instaurer un climat de confiance et d'innovation qui nourrit la créativité des subordonnés (Participants 4, 5, 7, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 23, 24). Ce climat innovant est particulier aux IC. Afin de produire de nouveaux designs et de se réinventer collection après collection, les employés doivent baigner dans un environnement propice à l'expérimentation.

« 8 ans en affaires, c'est 8 ans de création. C'est énormément de styles différents créés et produits. Il faut innover tout le temps. » – Participant 2

Les répondants expliquent que ce climat innovant doit être ancré dans la culture de l'entreprise (Participants 7, 11, 20, 23). Celle-ci est souvent implantée ou renforcée par le dirigeant. Pour ce faire, plusieurs actions sont prises par les leaders : employer des stratégies de recrutement ciblé pour embaucher des employés aux valeurs similaires, favoriser la collaboration entre la relève et les employés expérimentés dans les processus d'innovation ainsi qu'encourager les veilles stratégiques et les analyses comparatives pour s'outiller des meilleures pratiques.

« Les gens sont tellement habitués à se remettre en question, d'essayer de faire les choses différemment. L'innovation est bâtie dans notre culture. » – Participant 7

De plus, des participants mentionnent que la passion pour la mode et l'entrepreneuriat est primordiale chez le dirigeant de mode (Participants 2, 5, 6, 19, 23). La démonstration de ces intérêts favorise un climat créatif. La créativité chez le leader permet à l'entreprise de se réinventer, de rester à l'affût des nouvelles technologies et tendances, d'être avant-gardistes et de se démarquer sur le marché avec des budgets serrés (Participants 2, 4, 6, 10, 11, 13, 18). D'ailleurs, les répondants expliquent que la créativité est déterminante aux crises extraordinaires comme la pandémie actuelle. Également, la persévérance chez le gestionnaire permettrait à l'ensemble de l'entreprise d'affronter une crise.

4.2.2. Architecte informationnel

Le dirigeant de mode possède également un rôle *informationnel* à travers ses fonctions de *communication* et de *transfert d'information* (Participants 3, 4, 5, 9, 11, 14, 15, 18, 20, 21, 23, 24) ainsi que ses fonctions de *contrôle* des activités et des employés (Participants 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 14, 15, 18, 20, 21, 23).

4.2.2.1. Rôle de communication

Puisque le dirigeant possède un rôle de *liaison*, une grande partie de ses tâches est également de communiquer efficacement avec les différentes parties prenantes afin de transférer l'information pertinente aux gens concernés. En raison de sa position, il reçoit des renseignements privilégiés, dont lui seul peut soutenir le transfert (Mintzberg, 1990). Le leader doit communiquer à la fois des informations concernant la direction de l'entreprise (mission, valeurs, vision et plan stratégique) ainsi que toute autre information relative aux différentes activités (échancier, budget, indicateurs de performance, contraintes). Pour ce faire, les dirigeants consultés s'adonnent à nombreuses réunions

avec l'ensemble de l'entreprise, par équipe, par département et individuellement (Participants 4, 10, 11, 14, 15, 17, 18, 23). Ils communiquent aussi par courriels. Par ailleurs, certains participants expliquent qu'une communication transparente et régulière aurait une influence positive sur la mobilisation et sur la performance des équipes (Participant 3, 5, 14, 15, 20). Toutefois, certains entrepreneurs, principalement dans des structures de direction solo, peinent à communiquer suffisamment à leurs équipes et à transférer de l'information en amont. Ils expliquent être submergés par leurs propres tâches et agir plutôt dans l'urgence nuisant à une communication adéquate.

« Parfois, on oublie de communiquer aux employés ce qui s'en venait et notre vision à long terme. On s'améliore et on voit que la mobilisation a augmenté depuis. [...] Cela a aidé à la rétention des employés et nous on aime ça. » – Participant 3

4.2.2.2. Rôle de contrôle

Une fois les informations partagées et la collaboration engagée entre les départements, il est important d'assurer un rôle de *contrôle* des employés et un suivi régulier des projets pour assurer la performance organisationnelle (Participants 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 14, 15, 18, 20, 21, 23). Les dirigeants de mode supervisent plusieurs projets pluridisciplinaires : boutique en ligne, réseaux sociaux, inventaire de produits, livraison, patronage, dossiers techniques, gradation, contrôle de la qualité, comptabilité, etc.

Un paradoxe propre aux IC émerge dans les propos des participants quant à l'exécution du rôle de *contrôle*. Effectivement, lié au climat d'innovation expliqué plus tôt, le dirigeant de mode doit adapter ce rôle aux particularités de l'industrie de la mode qui requiert de la flexibilité dans son approche créative. En réponse à notre collecte de données, il est clair chez les dirigeants consultés que les mécanismes de contrôles formels tels que des suivis individuels et l'établissement d'objectifs précis ainsi que des mécanismes subtils tels que la collaboration, la remise en question, la responsabilisation et l'imputabilité des employés contribuent à la performance de l'entreprise tout en alimentant les processus innovants des employés (Participants 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 14, 15, 18, 20, 21, 23). Toutefois, des participants mentionnent adapter leur contrôle à chaque département. C'est-à-dire qu'ils réduisent les contraintes imposées aux designers afin de les garder concentrés sur leurs tâches abstraites et les augmentent auprès d'autres professions.

« Les gens qui ont beaucoup de créativité sont souvent moins tolérants aux chiffres. On les garde concentrés sur la création. Pendant ce temps, d'autres se concentrent sur les chiffres. Et moi je pense au deux. » – Participant 7

« Je donne beaucoup de fluidité, artistiquement parlant. Il y a un côté nécessaire qui doit être fluide, parce que la structure n'est pas tout le temps bonne. Au début, je trouvais que tout était trop raide. On a évolué pour être plus créatifs. » – Participant 5

Par ailleurs, nos résultats démontrent que plusieurs entrepreneurs de mode travaillant au sein de microentreprises et ayant à la majorité un parcours de type artistique, peinent à percevoir leur autorité envers leurs employés. La petitesse de leur équipe, l'étroite collaboration ainsi que l'esprit familial contribueraient à l'absence de contrôle chez ces dirigeants. À l'inverse, d'autres dirigeants de microentreprises ayant un parcours majoritairement de type stratégique, expliquent avoir une facilité à contrôler toutes les activités en raison de la proximité qu'ils ont avec leurs employés.

« Tout passe par moi en ce moment vu qu'on est petit. [...] Je révise tout, tout, tout. Nous [les deux dirigeants], on est le cœur de l'entreprise, donc tout le monde m'envoie ce qu'ils font, je mets ça ensemble et je renvoie après. » – Participant 20

4.2.3. Architecte décisionnel

Finalement, le troisième rôle est celui de l'*Architecte décisionnel*. D'abord, le dirigeant de mode doit procéder à la *planification stratégique*, c'est-à-dire déterminer la vision à court, moyen et long terme, établir les objectifs et les échéanciers, et concevoir les plans d'action. Toutefois, nos entretiens nous ont révélé que la planification stratégique n'est pas une priorité chez tous les entrepreneurs de mode, puisque plusieurs semblent décider impulsivement, et mentionnent devoir toujours courir après le temps. Ils s'adonnent plutôt à de la résolution de problèmes. Seulement sept participants, majoritairement dans des moyennes et grandes entreprises, affirment participer à la planification stratégique de leur entreprise. D'ailleurs, ces mêmes entreprises semblent avoir plus de succès relativement aux quantités de ventes et de points de vente.

« [Planifier] c'est une de nos faiblesses. On a de la difficulté à organiser en amont, on est toujours en urgence. [...] Je crois que c'est une faiblesse de plusieurs petites entreprises. On éteint des feux. On essaie de faire le calendrier d'avance, mais on a souvent manqué de temps pour la planification et ça se reflète automatiquement sur l'équipe qui doit travailler en urgence. » – Participant 3

Toutefois, maints dirigeants participent à la planification stratégique des styles à produire que l'on pourrait plutôt référer à de la planification artistique. En effet, la stratégie de développement de produits est aussi importante sinon plus que les stratégies d'affaires et financières chez les dirigeants de mode consultés. En effet, la moitié des participants veillent à l'analyse de tendances artistiques, au développement de concepts créatifs dont

les collections s'inspirent ainsi qu'à la recherche de textiles et de couleurs (Participants 2, 5, 8, 9, 10, 12, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 24).

« Je m'occupe autant de la direction stratégique qu'artistique. Quand je fais mon plan du début de l'année, il y a des plans stratégiques. Ensuite, je place mes dates de livraisons des collections. Je me demande si ça marche au niveau de la rentabilité. Une fois que les chiffres sont là, par exemple je dois atteindre 1 million de ventes, c'est là que la créativité embarque [...] Je trouve qu'à ce jour, je perds trop de temps dans le développement de produits. Quand tu lis sur l'entrepreneur parfait, tu es censé être toujours dans le long terme et la vision stratégique. C'est beau, mais la vraie vie c'est que je crée des produits. » – Participant 20

4.2.4. Compétences techniques au sein de la direction

Afin de mettre en pratique les trois rôles expliqués ci-haut, plusieurs participants mentionnent que la direction doit posséder deux types de compétences techniques : en design de mode (Participants 1, 2, 3, 5, 8, 16, 17, 18, 21, 24) ainsi qu'en finances et comptabilité (Participants 1, 2, 7, 8, 10, 13, 20, 22, 23, 24).

D'abord, selon la majorité des participants, une compréhension de base des processus de création et de confection d'un vêtement est importante. Ces connaissances permettraient à la fois de garder certaines activités à l'interne et d'assurer un contrôle sur les différents partenaires externes tels que les fournisseurs et sous-traitants. Ces aptitudes peuvent être apprises autant à l'école qu'à travers des expériences dans un lieu de travail. Toutefois, le dirigeant n'aurait pas à être expert dans ces compétences et pourrait s'en sortir aisément avec une compréhension de base (Participants 4, 6, 7, 9, 10, 14, 20, 23). Certains affirment que ces compétences techniques et l'œil artistique peuvent être facilement délégués à des gens moins haut placés dans l'entreprise et ne sont donc pas indispensables aux dirigeants (Participants 4, 6, 7, 9, 20, 23).

« Les compétences techniques en design de mode ne sont pas du tout nécessaires. Oui, il y a des techniques de base. Mais tout ce que tu peux confier à quelqu'un, il faut que tu le fasses. Sinon, tu ne peux pas passer le temps sur la stratégie. Regarde Nicolas Duvernois [Fondateur de Pur Vodka], il n'est pas un chimiste de la vodka. Il a vu une opportunité, il a su bien s'entourer d'experts. » – Participant 20

« Dans la gestion d'une entreprise, son œil artistique [du DA] va être bon comme contribution, mais ne va pas conduire les stratégies en place et l'organisation que ça prend pour faire rouler une entreprise. Ce n'est pas une nécessité dans la direction. Ce l'est pour vendre le produit parce qu'il [le DA] donne une image à la marque, mais je n'ai pas besoin de ça pour faire des stratégies. » – Participant 10

Puis, concernant les finances et la comptabilité, plusieurs participants mentionnent l'importance de la compréhension et de la maîtrise de concepts tels que le seuil de

rentabilité, les flux de trésorerie ainsi que les actifs et les passifs (Participants 1, 2, 7, 8, 10, 13, 20, 22, 23, 24). Ces connaissances permettent d'assurer une gestion plus serrée des paiements, factures et demandes de subvention, un suivi assidu des dépenses et des ventes ainsi qu'une supervision des employés responsables des états financiers. Chez les microentreprises, des entrepreneurs expliquent que ces connaissances leur permettent d'économiser n'ayant pas besoin d'engager des employés ou des professionnels à l'externe pour gérer les finances (Participants 1, 2, 10, 13, 22, 24).

« Moi, j'ai une base en marketing et en finance, deux domaines complémentaires. Les entrepreneurs sont souvent très bons en marketing et pas bons en chiffres. Tu deviens vulnérable si tu dépends de quelqu'un pour les finances. Il faut comprendre les finances peu importe tes forces et faiblesses. » – Participant 23

4.3. Structure des rôles chez les dirigeants consultés

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre de méthodologie, notre échantillon de participants présente 14 dirigeants travaillant dans un DLE (Participants 2, 3, 6, 9, 10, 11, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 22, 24), le reste étant les seuls à la direction (Participants 1, 4, 5, 7, 8, 12, 13, 16, 21, 23). Afin de comprendre la répartition des rôles, il est possible de voir la nature de l'expertise de chaque dirigeant participant dans le *Tableau 11*.

Tableau 11 : Représentation des structures de rôles à l'étude

Structure	Leadership solo			DLE		
	Artistique	Stratégique	Double	Artistique	Stratégique	Double
Nature de l'expertise du(des) dirigeant(s)						
Répondants	5, 8, 12 21	4, 7, 23	1, 13, 16	3, 9, 19, 22	6, 20	2, 10, 11, 14, 15, 17, 18, 24

Nous analyserons dans les prochaines sections le choix de structure et la répartition des rôles chez le dirigeant solo et le DLE. Cela nous permettra d'analyser l'impact de la structure des rôles sur la prise de décisions et sur la gestion de la tension art-commerce.

4.3.1. Choix de la structure

D'abord, bien que la littérature nous ait indiqué que les IC sont des secteurs propices aux structures de DLE, nos résultats démontrent que l'industrie de la mode québécoise présente autant des leaders solos que doubles. Avant d'entrer dans les particularités de

chaque structure, il est pertinent d'évaluer les intentions derrière le choix de la structure de direction. D'abord, chez le DLE, à l'unanimité, les participants mentionnent que le seul élément décisif au choix de cette structure est le désir de complémentarité de personnalités, d'expertises et d'intérêts au sein de la direction. Certains affirment que l'art ne peut être séparé de la stratégie dans l'industrie de la mode; une complémentarité des rôles à ce niveau est nécessaire (Participants 2, 10, 11, 14, 15, 17, 18, 24). D'autres expliquent qu'il est rare, voire impossible qu'une seule personne maîtrise aussi bien l'aspect artistique que stratégique (Participants 2, 9, 10, 11, 15).

« Si on veut avoir du succès dans la mode, ça prend cette dualité des rôles. Toutes les grandes marques dans le monde qui ont eu du succès ont eu ce binôme. Pense à Tom Ford chez Gucci, à Yves Saint Laurent et à Chanel. » – Participant 15

À l'inverse, chez le leadership solo avec une expertise majoritairement artistique, on retrouve deux éléments principaux motivant le choix de cette structure, soit une volonté de contrôle sur toutes les activités (Participants 1, 4, 8, 13, 16), et un désir de liberté créative (Participants 5, 12, 13, 21).

« Je ne me verrais pas être deux [dirigeants]. [...] J'aurais de la difficulté à prendre des décisions à deux, c'est aussi en lien avec ma personnalité. J'aime me sentir libre en ce qui concerne mes choix et décisions. Je ne dénigre pas les équipes, mais j'ai une meilleure vision créative, liberté créative et un alignement de mes choix en étant seule. » – Participant 5

Chez deux participants au parcours stratégique et ayant un poste de direction solo dans une grande entreprise, ce choix de structure permet un pouvoir décisionnel dans les mains d'une seule personne facilitant la gestion et la prise de décisions. Toutefois, les deux possèdent une équipe de directeurs pluridisciplinaires formant un comité de direction facilitant la gestion de l'entreprise. Ces directeurs représentent les différents départements de l'entreprise, du design, à la production, en passant par les finances.

« J'ai une équipe stratégique. J'ai huit vice-présidents autour de moi qui sont avec moi depuis le début [...]. C'est une belle équipe qui se complète bien. [...] Ils savent ce qu'il se passe, ils ont tous accès aux états financiers. [...] Après ça, j'ai 25 autres directeurs sous ces vice-présidents. » – Participant 23

4.3.2. Structure de rôles chez le dirigeant solo

Chez le dirigeant solo, la répartition des rôles se fait en fonction des intérêts et des expertises du leader. Un problème émerge dès lors relativement au management dans cette structure : le dirigeant doit s'entourer des bonnes personnes sous lui afin de combler ses faiblesses. Chez les moyennes et grandes entreprises consultées, cet enjeu

est bien mitigé, puisque celles-ci possèdent suffisamment de ressources pour employer une équipe apportant support au dirigeant et offrant une perspective multidisciplinaire à la gestion stratégique. Toutefois, chez les microentreprises, les entrepreneurs se voient dans l'incapacité d'engager multiples experts. Ceux-ci sont ainsi limités dans leurs capacités et dans leur temps. Ils ne peuvent pas se concentrer autant sur chaque fonction de l'entreprise et doivent prioriser. Conséquemment, les participants s'adonnent aux activités qui leur sont naturelles (Participants 1, 5, 8, 12, 13, 24).

« Je suis 100% plus artistique dans mes tâches. C'est toujours plus dur pour moi de penser business. L'aspect business me demande plus d'efforts, et l'art me vient naturellement. » – Participant 5

Concernant les rôles d'*Architecte interpersonnel*, *informationnel* et *décisionnel*, il a été possible de voir que ces trois rôles sont pris en compte et mis en œuvre adéquatement par les dirigeants solos chez les moyennes et grandes entreprises. Ayant gravi les échelons à travers les années au sein d'entreprises, ceux-ci ont acquis les compétences et connaissances nécessaires aux fonctions suivantes : *leadership*, *liaison*, *informel*, *communication*, *contrôle* et *planification stratégique*. D'ailleurs, ces dirigeants, ayant nombreux employés, peuvent se concentrer entièrement à ces rôles. On voit également que ces dirigeants proviennent uniquement de parcours stratégique.

Les autres leaders travaillant dans de plus petites entreprises ont tous démontré les fonctions de *leadership*, *liaison* et *informel*. Il semblerait que la création d'un climat motivant et innovant et l'organisation des activités sont primordiales dans le fonctionnement d'une micro ou petite entreprise de mode. Toutefois, toujours en raison de la multiplication de leurs tâches, ces dirigeants œuvrent dans des situations d'urgence et peinent à s'adonner à la *planification stratégique*. De même, en raison de la proximité avec les employés, le *contrôle* et la *communication* sont parfois négligés.

4.3.3. Structure de rôles chez le DLE

Chez nos 14 participants dans des DLE, on retrouve des codirigeants aux expertises artistiques (Participants 3, 9, 19, 22), stratégiques (Participants 6, 20), et doubles, soit à la fois artistiques et stratégiques (Participants 2, 10, 11, 14, 15, 17, 18, 24). D'abord, sans surprise, les participants ont expliqué à l'unanimité que la répartition des rôles s'est fait entre eux selon les intérêts, les expertises et les traits de personnalité de chacun à leur entrée en poste, et parfois même avant la fondation de l'entreprise. (Participants 2,

3, 6, 9, 10, 11, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 22, 24). Certains ont également été recrutés comme codirigeant pour compléter le profil et les forces du dirigeant en place. Puis, chez tous nos participants, la première répartition des fonctions fut celle de la distribution des différents départements à superviser qui a une influence directe sur la structure de rôles.

Premièrement, on voit une constance dans la répartition des sous-fonctions de l'*Architecte interpersonnel* chez le DLE. Chez la majorité des participants, le *leadership* à haut niveau est pris en charge par un seul des deux dirigeants ayant une personnalité extravertie, charismatique et qui s'intéresse à la gestion des personnes. D'ailleurs, cette personne supervise souvent le département des Ressources humaines et est dans la majorité des cas une personne ayant un parcours plutôt généraliste que technique. Toutefois, dans quelques cas, les deux dirigeants occupent le rôle de *leadership* lorsque les deux possèdent des personnalités rassembleuses et des intérêts similaires concernant la gestion des personnes. À plus basse échelle, le rôle de *leadership* se réparti selon les départements choisis par chacun. Ensuite, concernant le rôle de *liaison*, à l'interne, cette fonction est occupée par les deux dirigeants encore une fois en fonction des départements qu'ils supervisent. Toutefois, un seul dirigeant s'adonne à la fonction de *liaison* à l'externe, soit la gestion et le développement de partenaires d'affaires, de collaborateurs et de médias. Puis, concernant le rôle d'*informel*, le climat découle définitivement des deux dirigeants qui s'y adonne de façon égale.

Deuxièmement, le rôle d'*Architecte informationnel* encore une fois est occupé par les deux dirigeants relativement aux départements qu'ils supervisent respectivement. Chaque codirigeant est ainsi responsable de la *communication* et du transfert des informations ainsi que du *contrôle* des activités des départements qu'il supervise.

Troisièmement, les fonctions de l'*Architecte décisionnel* sont prise en charge par les deux codirigeants qui se consultent par rapport à tout en ce qui a trait aux décisions stratégiques ou plan d'action. Lorsque la direction comporte une double expertise, le DA est responsable de la planification plutôt artistique et le PDG de celle stratégique.

« Un aspect que j'aime beaucoup c'est qu'on se consulte sur absolument tout en ce qui concerne la stratégie. C'est toujours des débats très respectueux. [...] Personne n'a le lead entre nous deux. » – Participant 6

Question de recherche 2 : « Comment la structure des rôles affecte-t-elle la gestion de la tension art-commerce, qui en résulte dans le processus de prise de décisions ? »

4.4. Tension art-commerce

Comme mentionné et expliqué plus tôt dans ce mémoire, la tension art-commerce est une dualité propre à l'industrie de la mode, affectant différents éléments de la réalité des dirigeants. Cette recherche nous a permis de mieux comprendre d'abord les causes et fondements de cette tension dans le secteur de la mode québécoise ainsi que les processus de gestion de cette tension employés par les dirigeants consultés.

4.4.1. Perception de la tension chez nos répondants

Avant d'analyser les fondements de cette tension et les processus d'intégration, il est pertinent d'évoquer comment notre échantillon perçoit cette tension et quelles émotions peuvent en découler. À travers notre étude, il est évident que ce paradoxe est d'actualité. Plusieurs le décrivent comme un sujet hautement tendance et pertinent et faisant partie de leurs questionnements quotidiens (Participants 1, 3, 5, 6, 7, 8, 11, 13, 16, 17, 20, 22, 23, 24). Ensuite, maints répondants, tous ayant un rôle de DA, expliquent de prime abord apprécier cette tension en raison des défis stimulants y découlant et de l'opportunité de s'accomplir autant dans l'art que dans l'entrepreneuriat (Participants 1, 3, 5, 7, 13, 16, 24). Certains expliquent même qu'ils ont été interpellé par la profession de DA entre autres par la présence de cette tension (Participants 1, 3, 13, 17, 24). À l'inverse, des participants ayant des rôles plutôt stratégiques peinaient à répondre à nos questions concernant la tension art-commerce, révélant n'avoir jamais ou rarement ressenti cette tension dans leurs études ou carrières (Participants 7, 10, 18, 23).

« Je ne m'en rends pas vraiment compte. Je ne la vois même pas moi cette tension-là. Je suis plus dans faire les tâches que j'ai à faire. Je ne ressens pas une tension d'être artistique, j'ai besoin de faire ce que j'ai à faire pour qu'on fasse de l'argent. »
– Participant 10

4.4.2. Causes et fondements de la tension

4.4.2.1. Tension causée ou provenant des particularités de l'industrie

La tension art-commerce prend d'abord origine dans les relations entre les différents acteurs de l'industrie et plus particulièrement entre ceux ayant une perspective de

l'industrie commerciale et ceux dans une optique artistique. Premièrement, des 8 répondants à notre étude ayant gradué d'une des quatre écoles officielles de mode au Québec, 3 ont mentionné avoir fait face principalement à la tension art-commerce durant leurs études en mode (Participants 1, 3, 16). Effectivement, selon ces participants, des professeurs de ces institutions ayant travaillé dans l'industrie avant d'enseigner, et des professionnels de l'industrie invités dans des cours, participent à cette tension soit en présentant aux étudiants une image de rivalité entre les DA et les PDG au sein des sociétés de mode québécoises, soit en contribuant à cette rivalité en dévalorisant une de ces deux professions. On voit une perception biaisée s'incruster sur les bancs d'école chez les étudiants avant même d'avoir mis pied dans l'industrie. Il est important de noter que cette réalité n'a pas été abordée par des dirigeants provenant d'école de commerce.

« Quand on était au cégep, il y a 20 ans, les professeurs nous parlaient des conflits entre les départements de design et de marketing. Je pense que c'est un vieux cliché qui est exagéré et caricaturé sur les bancs d'école. » – Participant 3

« [Les juges lors d'un jury de collection finale à une école de mode] m'ont juste jugé sur l'aspect conceptuel. C'est mal perçu d'être commercial. [...] Ils me jugent et me critiquent sévèrement sur mon manque de créativité, et donnent des 100% aux gens hyper conceptuels. Pendant ce temps-là, j'ai un modèle d'affaires qui fonctionne et je fais des ventes intéressantes. » – Participant 1

Deuxièmement, une certaine compétition existe entre les professionnels de type stratégique et ceux de type artistique. Cette compétition est évoquée par quelques participants comme un problème, digne du paradoxe de l'œuf et la poule : celle-ci naît des rivalités et contribue aux rivalités. Par exemple, quelques participants ont voulu distinguer les entrepreneurs de mode « pures » des autres, soit ceux possédant « une formation en design de mode et pouvant confectionner un vêtement de A à Z ».

« À Montréal, il y a beaucoup de vrais designers, des gens qui ont un vrai parcours en mode. Mais, il y en a d'autres qui ont étudié en marketing par exemple et ils fonctionnent très bien et sont parfois meilleurs en entrepreneuriat. » – Participant 3

« Il y a un clash entre les personnes, et il y a beaucoup de snobisme à ce niveau. On voit les créateurs comme avant-gardistes, innovants et prometteurs. On voit les entrepreneurs moins créatifs comme inférieurs. » – Participant 1

4.4.2.2. Tension causée ou provenant de la clientèle et le produit

Quant à la gestion de la tension art-commerce, les participants mentionnent être à la merci de leur clientèle (1, 4, 7, 9, 13, 14, 17, 19, 20, 21, 24) et du produit qu'elle consomme (Participants 2, 3, 4, 5, 7, 8, 12, 14, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24). Effectivement,

le consommateur, en raison de son pouvoir d'achat et de ses exigences, serait un acteur décisif dans la propulsion de la tension. La majorité des participants perçoivent l'influence du pouvoir de négociation du client sur la tension art-commerce comme une simple équation : l'intégration des contraintes commerciales du client dans le processus de création permet au produit d'être vendu. Nier l'importance de ces besoins et se reposer sur des désirs intrinsèques de création artistique serait nuisible à une entreprise.

« I'm always trying to listen to the clients by addressing their requirements. That is the hard, yet fun part of my job. The artistic side of my job is all about acknowledging and using those parameters through the creation process. » – Participant 24

« Il y a beaucoup de designers qui travaillent en "push". Tu ne peux pas te dire que tu aimes le blanc et d'imposer ton offre sur le marché. » – Participant 20

Un répondant explique qu'autant les PDG que les DA doivent comprendre le client et adapter leurs activités aux désirs de ce dernier (Participant 7). Toutefois, les DA, malgré l'importance qu'ils accordent aux contraintes du client, sont davantage tiraillés entre leur désir de création artistique ainsi que les contraintes du marché (Participants 9, 13, 24). Effectivement, ceux-ci, en raison de leurs fonctions, sont toujours à la recherche de création de styles avant-gardes. Ils doivent se rappeler les besoins premiers de la clientèle afin de résister à la tentation. Certains reconnaissent que leurs collections les plus rentables ont été celles créées dans une perspective commerciale. Ils mentionnent toutefois avoir moins apprécié le processus de création de celles-ci puisqu'ils se voyaient contraints. Puis, certains participants nous ont fait part de la difficulté des DA à séparer leurs goûts personnels de ceux de leur clientèle (Participants 5, 14, 20). D'ailleurs, on voit aussi une tension concernant le compromis entre les coûts de production et les détails artistiques souhaités (Participants 8, 11, 16, 17). En effet, des DA nous expliquent être en conflit constamment dans le processus de design de produits puisque leurs styles doivent être les moins chers à produire pour assurer une marge de profit adéquate, mais doivent être suffisamment créatifs pour attirer le consommateur.

« Il y a des années, des styles qu'on ne voulait plus produire parce qu'on n'était plus capables de les voir, les gens étaient déçus de ne pas les voir. C'est correct de répondre à leur demande même si c'est plate pour nous. Ça ne nous prend pas de temps et ça nous rapporte beaucoup d'argent. » – Participant 9

D'ailleurs, la clientèle québécoise est décrite comme traditionnelle dans ses goûts en matière de styles et de vêtements (Participants 7, 14, 17, 21, 23). En plus de devoir répondre à leurs besoins, face à des clients timides et peu à l'avant des tendances, les

participants mentionnent devoir se positionner davantage dans une perspective commerciale. Les styles vestimentaires avant-gardistes seraient ainsi moins bien reçus par la clientèle québécoise que celle américaine ou européenne.

« Quand j'ai ouvert ma boutique, les gens ne comprenaient pas. Ma marque les intimidait. Plus la boutique est chic, plus les Québécois pensent que ce n'est pas pour eux. Malheureusement, c'est peut-être inné chez les Québécois. J'ai rapidement modifié mon produit pour qu'il soit plus accessible. » – Participant 21

4.4.3. Processus de gestion et d'intégration de la tension

Pour faire face à la tension, quatre processus principaux d'intégration sont mis de l'avant par les dirigeants consultés : (1) intégrer les contraintes dans les processus fondamentaux de l'entreprise (Participants 1, 2, 3, 4, 8, 10, 11, 13, 15, 17, 20, 23); (2) distinguer le concept de la collection du produit réalisé (Participants 1, 2, 5, 11, 22, 23); (3) diversifier l'offre de produits (Participants 2, 5, 7, 10, 11, 14, 17, 20, 21, 23); et (4) avoir un accès direct à la performance des produits (Participants 1, 2, 3, 7, 9, 10, 17, 23).

Premièrement, plusieurs participants expliquent qu'il est important de se positionner par rapport à cette tension en l'intégrant directement dans les processus internes de création et développement de produit. En effet, en instaurant les différentes contraintes d'affaires au début du processus créatif, les produits finaux présenteraient une meilleure intégration de la tension et le designer ressentirait moins de tiraillement dans ce processus. Celui-ci bénéficierait ensuite d'une plus grande liberté sachant dès le début les composantes d'affaires à respecter et pourrait travailler de façon plus autonome.

Deuxièmement, la gestion de la tension peut se faire à travers le produit et la collection. Plusieurs participants affirment qu'une collection (l'amalgame de tous les produits) offre une histoire, un concept, une ligne de direction artistique. Le produit, quant à lui, est utile et a une fonction commerciale qui lui permet d'être vendu. Permettre aux dirigeants d'innover dans la conception de l'histoire de la collection, offrirait suffisamment de liberté créative et permettrait de fabriquer par la suite des produits abordables et profitables.

« L'idée que je vais proposer, c'est plus un concept ou une tendance. [...] Par contre les idées qui en découlent ne sont pas créatives puisqu'elles sont plus en lien avec un besoin. L'idée finale n'est pas ce que j'avais en tête. Mais pour moi, mon travail est fait quand j'ai présenté à mon équipe la tendance. C'est important de donner une direction au bateau et après les idées seront différentes. » – Participant 17

Troisièmement, plusieurs participants expliquent que la balance entre l'art et le commerce ne serait pas un juste milieu, mais plutôt une compréhension et intégration stratégique des deux en simultané dans la collection de produits. Cela consisterait ainsi en une balance entre produits de type « vache à lait » et « pièce phare ». Le dernier agit à titre de promotion à l'autre. Le premier assure des marges de profits suffisamment élevées permettant la création du deuxième. C'est un processus cyclique sans fin. Plusieurs participants nous racontent des expériences durant lesquelles ils se sont trop concentrés sur l'un ou l'autre et ont eu des retombées difficiles financièrement.

« Peut-être que c'est le col roulé noir qui vend le plus, mais c'est la robe colorée qui va te le faire vendre. C'est un cercle vicieux où tu crées des robes pour vendre des cols roulés et tu vends des cols roulés pour créer des robes. » – Participant 3

Plus précisément, on peut regrouper les différentes stratégies de diversification de produits présentés par les dirigeants consultés dans le *Tableau 12*. Une collection serait ainsi composée à 50% de produits de *base*, soit des designs reproduits en grande quantité d'année en année, et qui ont les plus grandes marges de profit. Ensuite, 10% de la collection présenterait des items *tendances* produits selon moins de contraintes et en petites quantités et dont le but est d'apporter de la visibilité à la marque et de faire valoir le concept artistique derrière la collection. Puis, le reste est composé d'items *modes*, soit des styles servant de pont entre les *basiques* et les *tendances*. Moins flamboyants que les produits *tendances* et ayant moins de contraintes que les *basiques*, ils sont produits en grande quantité et sont uniques à chaque collection.

Tableau 12 : Répartition des produits dans une collection

Type de produits	Description	Portion de la collection
De base	Designs de base, souvent reproduits d'année en année à travers les nouvelles collections, qui sont produits selon nombreux critères et qui ont les plus grandes marges de profit.	50 %
Mode	Designs servant de pont entre les basiques et les tendances. Moins flamboyants que les produits tendances et ayant moins de contraintes que les basiques, ils sont produits en grande quantité et sont uniques à chaque collection.	35 %
Tendance	Designs innovants ayant moins de contraintes, produits en plus petites quantités dont le but est d'apporter de la visibilité à la marque et de faire valoir le concept artistique derrière la collection.	15 %

Finalement, l'accès à l'information et une communication transparente entre tous les départements facilitent la gestion des tensions en raison d'une compréhension des

contraintes de chacun (Participants 3, 7, 9, 17, 23). Par exemple, les designers doivent connaître la performance de leurs produits sur le marché et les gestionnaires doivent comprendre que les designers requièrent une certaine flexibilité dans leur processus de création. Les structures qui facilitent l'échange et la communication des contraintes en sont donc gagnantes. De plus, un modèle d'affaires qui semble fréquent dans l'industrie de la mode est de faire affaire avec des représentants de vente ou avec des détaillants s'occupant de la vente du bien en échange d'une cote sur les profits. Des participants expliquent que cette structure nuit à la gestion de la tension puisque l'intermédiaire de vente compromet la compréhension des demandes réelles du client en plus de couper dans les profits, laissant de plus minces budgets attribués à l'exploration créative.

« Avec la vente en direct, on est plus libres dans nos points de vente. On peut mieux répondre à sa [consommateur] demande, on comprend mieux la tension [art-commerce]. » – Participant 9

4.5. Prise de décisions stratégiques

Les dirigeants consultés basent leur prise de décisions stratégiques sur trois éléments : indicateurs de performances (Participants 2, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 18, 20, 21, 23), rationalité intuitive (Participants 1, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 19) et essai-erreur incrémental (Participants 1, 3, 5, 8, 9, 11, 12, 20, 21, 23). Il est important de noter que tous les participants mentionnent impliquer l'ensemble de leur équipe lors du processus de décisions, et particulièrement lors de décisions difficiles.

Premièrement, dans leur prise de décisions stratégiques, nos participants expliquent utiliser différents indicateurs de performance, qu'ils soient directement liés à la performance organisationnelle ou qu'ils soient selon eux synonymes de succès ou de différenciation. Nous avons relevé quatre catégories d'indicateurs de performance utilisés par les leaders lors de leur prise de décisions stratégiques : les ventes (Participants 1, 2, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 17, 24), la rentabilité (Participants 2, 8, 9, 11, 12, 16, 17, 19, 23), le savoir-faire technique des produits (Participants 2, 4, 9, 17, 22), le succès de l'entrepreneur (Participants 4, 5, 7, 10, 12, 13, 16). D'abord, nombreux dirigeants présentent les ventes comme indicateur de performance important puisque c'est la source de succès la plus facile à quantifier et à analyser. D'autres mentionnent que les ventes offrent une perspective également sur la croissance de l'entreprise, l'écoulement des stocks, la loyauté de la clientèle, l'acquisition de nouveaux clients, la rentabilité générale et la performance du design.

« En premier, on regarde les ventes, parce que ça part de là. Il y a tellement des frais fixes avec notre loyer, tout le siège social, l'équipe de design, les patronistes qui sont si élevés que si les ventes baissent en bas d'un certain niveau, notre seuil de rentabilité n'existe plus. » – Participant 7

Par la suite, certains font des analyses permettant de calculer la rentabilité potentielle de chaque décision. Plusieurs variables sont prises en compte afin d'assurer qu'une stratégie moins rentable, mais dont l'objectif est de faire valoir la marque puisse être acceptée et implantée. Ensuite, les participants expliquent qu'une connaissance approfondie des matières et des techniques de couture ainsi qu'une capacité interne à créer des éléments distinctifs dans le design du produit sont un indicateur abstrait, mais crucial de la performance. Puis, cinq participants nous ont expliqué que leur succès entrepreneurial commence par leur succès personnel. Ce succès peut provenir de leur bien-être, leur passion, leurs finances personnelles ou leur croissance professionnelle.

« Juste de sentir que ça me rend tellement heureuse. Quand tu es designer, il y a souvent des moments plus difficiles, donc de garder tout ce temps cette passion c'est signe de succès. » Participant – 5

« Quand je vais réussir à ce que mes finances personnelles ne soient plus affectées, mais plutôt bonifiées par les finances de mon entreprise, là j'aurai du succès avec mon entreprise. » – Participant 13

Puis, deux participants ont développé des outils maison ou utilisent des approches classiques en management dans leur prise de décisions telles que la matrice d'Ansoff de développement de produits et la matrice impact-effort (Participants 11, 15).

Deuxièmement, nombreux participants expliquent que la meilleure façon de prendre des décisions est celle de faire des essais-erreurs à petite échelle et de tester les stratégies de façon incrémentale. L'exemple le plus fréquent est celui du « A/B Testing », un processus de tests des stratégies digitales permettant de tester à petite échelle deux différentes stratégies en simultané sur des utilisateurs. Les essais rapportent en temps réel des données quantitatives justifiant la performance de chacun pour ensuite choisir l'option la plus adéquate et la pousser sur l'ensemble des utilisateurs.

« Aldo Bensadoun [Fondateur de la ligne d'accessoires et de chaussures Aldo] avait dit que toutes les décisions stratégiques sont des petits pas et je pense vraiment que c'est le cas. » – Participant 1

Troisièmement, la moitié de nos participants, majoritairement issus de parcours artistique mentionnent se reposer principalement sur leur intuition lors de décisions importantes. Plusieurs expliquent que leur instinct ne se trompe jamais et que le sentiment ressenti

face à la décision détermine si celle-ci est bonne ou mauvaise. D'ailleurs, certains dirigeants de type artistique ne supportent pas leur instinct d'indicateurs.

« Je pense que j'ai une pensée magique, l'instinct est vraiment important. Je valorise beaucoup mon instinct. » – Participant 1

4.6. Synthèse des résultats principaux

Notre mémoire nous a permis de faire ressortir les réalités de la direction en mode ainsi que leurs réponses en contexte d'ambivalence. Premièrement, les dirigeants de mode évoluent dans une industrie créative, talentueuse et unie, mais particulièrement ardue et faisant face à des défis tels qu'une difficulté à percer à l'international et l'absence de reconnaissance comme sphère d'activités à la fois prolifiques et innovantes.

Deuxièmement, nos résultats nous ont amenés à établir les trois rôles principaux ainsi que les six sous-fonctions de la direction en mode : 1) *Architecte interpersonnel (leadership, liaison, incubateur de la créativité et de l'innovation)*; 2) *Architecte informationnel (communication et transfert d'information, contrôle)*; et 3) *Architecte décisionnel (planification stratégique)*. Notre étude précise que le rôle du dirigeant relève du management stratégique, mais doit agir dans un contexte de créativité et d'innovation.

Troisièmement, nous avons appris que la tension art-commerce est un sujet d'actualité faisant partie des questionnements quotidiens et de la prise de décisions stratégiques des dirigeants consultés. Notre étude présente les particularités du secteur, de la clientèle et du produit de mode comme les causes à cette tension dans l'industrie de la mode. Des techniques sont employées pour gérer la tension telles que l'intégration des contraintes dans les processus fondamentaux, la distinction entre la collection et le produit, la diversification de l'offre et l'accès à la performance des produits.

Quatrièmement, notre étude postule les éléments décisifs au choix de la structure de direction et la répartition des rôles pour chaque structure. Nos résultats révèlent que chez le DLE, le désir de complémentarité de personnalités, d'expertises et d'intérêts au sein de la direction motive le choix de cette structure. Tandis que chez le leadership solo, on retrouve plutôt la volonté de contrôle sur toutes les activités de l'entreprise et le désir de liberté créative comme élément décisif au choix de structure.

« The world of the manager is complicated and confusing. Making sense of it requires not a knack for simplification but the ability to synthesize insights from different mindsets into a comprehensible whole. [...] Be global, managers are told, and be local. Change and maintain order. How is anyone supposed to reconcile all this? The fact is, no one can. » (Gosling et Mintzberg, 2003)

Chapitre 5 : Discussion générale et conclusion

5.1. Rappel du chemin parcouru

Ce projet de recherche avait comme mission principale de développer une compréhension de l'interprétation et de la gestion des tensions paradoxales dans la prise de décisions stratégiques chez la haute direction d'entreprises de mode. De manière plus précise, deux objectifs étaient visés : (1) analyser et établir les différents rôles clés et comportements que les dirigeants de mode doivent avoir dans leur management stratégique; (2) analyser et décrire l'influence de la structure des rôles, en prenant en compte la dualité des caractéristiques respectives des DA et des PDG, sur le processus de prise de décisions stratégiques chez la direction des entreprises de mode.

La réalisation de ce mémoire s'est divisée en plusieurs étapes. D'abord, une revue de littérature a été menée afin de mettre en lumière les études concernant les industries créatives, le secteur de la mode, le management stratégique et de l'innovation, la prise de décisions stratégiques et les paradoxes. Puis, une collecte de données qualitatives a été complétée au moyen d'entrevues semi-dirigées avec 24 dirigeants de l'industrie de la mode québécoise. Finalement, un processus d'analyse et de codage des données a été employé afin de dégager des résultats justes et pertinents. Nous avons présenté les résultats de notre recherche au chapitre précédent en faisant des retours sur la littérature. Ces étapes nous mènent à ce dernier chapitre ayant pour but de discuter des aboutissements de notre recherche. Nous présenterons dans les prochaines sections une discussion des résultats empiriques, un développement théorique et les limites de l'étude. Nous terminerons avec des recommandations pour les praticiens et des pistes de recherche future.

5.2. Discussion des résultats empiriques

À la lumière des résultats présentés et analysés au chapitre précédent, il est possible d'émettre quelques conclusions. D'abord, l'expertise artistique, bien qu'elle apporte une valeur ajoutée considérable à la direction en mode, n'est pas vitale au fonctionnement stratégique de l'organisation. À l'inverse, une société sans gestion stratégique et administration générale ne peut fonctionner adéquatement. Puis, nous croyons qu'une gestion adéquate de la tension art-commerce qui résulte du processus de prise de

décisions stratégiques nécessite une structure de rôles double, idéalement composée d'un DA et d'un PDG, représentant chaque composante du paradoxe à gérer. Cette structure offre une performance organisationnelle acceptable et une satisfaction des personnes concernées. Pour appuyer ce résultat, nous discuterons dans les prochaines sections des enjeux de chaque structure dans la gestion de la tension art-commerce.

5.2.1. Gestion de la tension chez le leadership solo

Chez le dirigeant solo, il nous a été possible de relever plusieurs enjeux et limites surgissant directement de la structure des rôles et nuisant à la gestion de paradoxes dans la prise de décisions stratégiques. Effectivement, étant seuls à la direction, ils se doivent de prendre en charge tous les rôles présentés comme principaux. Dans le cas contraire, l'absence de certaines fonctions peut affecter négativement la performance organisationnelle. Nos résultats démontrent que les dirigeants solos ont une difficulté à remplir tous les rôles nécessaires à la direction en mode. Ils doivent ainsi prioriser certains rôles. Nous avons également repéré de l'insatisfaction chez ces derniers par rapport à la distribution des rôles. Par exemple, en raison d'un manque de ressources, plusieurs doivent s'impliquer dans nombreuses tâches pratiques telles que les réseaux sociaux, la production et la livraison (Participants 1, 2, 5, 6, 10, 12, 16, 22).

« Je ne veux plus être à la fois le marchandiseur, le couturier, le coordonnateur des réseaux sociaux. Je veux m'occuper de la stratégie. J'aimerais être à la fois directeur artistique, entrepreneur et PDG. Je veux aller chercher les bonnes personnes pour être équilibré dans mes tâches. » – Participant 1

Puis, les dirigeants solos ayant une expertise artistique expliquent devoir accomplir majoritairement des tâches liées à la gestion stratégique et à l'administration générale afin d'assurer une performance organisationnelle adéquate. Cela laisse peu de temps à la création, un aspect qui les a attirés au départ à une carrière en mode (Participants 1, 8, 13, 17, 18, 21). Ceux-ci font face à une dualité importante : assurer la gestion stratégique, malgré le manque d'intérêt, ou laisser aller leur créativité au risque de la performance de l'entreprise. Contrairement au DLE où l'intégration de la créativité et de la gestion stratégique est possible à travers un processus de compromis ou d'holisme, soit une acceptation simultanée et consciente des deux oppositions, les dirigeants solos de type artistique ont tendance à avoir une réaction de domination ou d'évitement à ce paradoxe : ils vont éviter cette tension afin de garder leur flamme créative, ou vont se ranger complètement du côté stratégique ou artistique. D'ailleurs, nous avons perçu une

pression augmentée chez le dirigeant solo lors de la gestion de la tension, étant le seul à assumer la gestion du risque de leurs décisions stratégiques.

« Pour moi, c'est 5% création et 95% gestion. Il n'y a pas un créateur qui est satisfait de cette division de tâches. C'est très difficile la réalité du marché. Les jeunes voient rapidement que ce n'est pas la réalité qu'on leur vend à l'école. » – Participant 21

« Tu ne réalises pas quand tu rentres dans le milieu artistique que le côté entrepreneurial prend le dessus. Pendant au moins les 5 premières années pour tout artisan, tu fais plus le côté entrepreneurial que créatif, jusqu'à ce que tu grossisses assez pour avoir des employés qui s'en chargent. » – Participant 22

D'ailleurs, certains de ces participants mentionnent considérer transformer leur structure actuelle en DLE afin d'aller chercher de l'aide dans leurs tâches et de répartir leurs rôles actuels sur deux personnes complémentaires. Non seulement l'embauche d'un deuxième dirigeant est présentée comme une solution à cette insatisfaction et à cette charge de travail accablante, certains mentionnent que cet ajout permettrait une meilleure performance de l'entreprise. Ils pourraient potentiellement faire face à une croissance des ventes permettant d'accroître les ressources humaines. Quelques participants de type artistique aimeraient un partenaire silencieux qui viendrait les aider en ce qui concerne les finances et l'investissement, sans intervenir sur l'aspect créatif.

« J'aimerais un partenaire silencieux. Ma création, je ne veux pas qu'elle soit modifiée. Je ne veux pas être limitée, je veux le contrôle sur mon bébé. Le match parfait pour moi, c'est un partenaire bon dans la gestion et les chiffres qui va m'apporter des ventes. Mais, j'aimerais mieux me financer pour garder le contrôle. Si j'ai un match parfait avec quelqu'un, je serais ouverte. » – Participant 12

« Parfois il faut juste que je paie quelqu'un pour faire mes tâches et que ça m'enlève le poids. » – Participant 13

Puis, comme nous l'avons expliqué plus tôt, la gestion stratégique contrairement à celle artistique, d'une entreprise de mode est non-négligeable au bon fonctionnement d'une société. Conséquemment, le plus grand risque d'une structure solo de direction est lorsque celle-ci présente un leader de type artistique. D'abord, nous avons relevé une distinction entre le rôle d'*artisan* et de *designer*. Effectivement, certains participants nuancent ces deux postes : le designer par définition aurait des fonctions et des contraintes facilitant l'intégration de la tension alors que l'artiste, par défaut, cherche la créativité pure sans contraintes. Plusieurs participants affirment que les dirigeants de type artisan n'arriveraient pas à intégrer l'aspect commercial à leur art. Nous pouvons en

conclure que si ces artisans ne sont pas accompagnés d'un codirigeant apportant un point de vue commercial et une expertise stratégique, la structure solo serait inadéquate.

« La créativité pure, on la retrouve chez des entrepreneurs qui malheureusement ne sont peut-être pas des designers, mais plutôt des artistes. Le designer a une fonction, il doit s'intéresser aux besoins du client. Ceux qui ne le font pas devraient aller dans des domaines académiques et non en entrepreneuriat. » – Participant 3

Également, une compréhension des concepts en finances et en comptabilité ont été présentés comme ayant un impact positif sur la performance de l'entreprise. Toutefois, nous avons vu chez plusieurs DA et entrepreneurs au profil artistique que ces concepts leur étaient moins familiers et qu'ils dépendaient des employés ou des pigistes pour s'occuper de cette fonction vitale de l'entreprise. Ils auraient un contrôle moins assidu sur la rentabilité de l'entreprise qui pourrait mettre le succès de l'entreprise en péril. Encore une fois, une structure double leur permettrait de venir combler cette faiblesse au sein de la direction. D'ailleurs, la majorité des DLE consultés présentait un des codirigeant ayant une expertise ou de bonnes connaissances en finances.

« Souvent chez les artistes, le problème c'est qu'on a de la difficulté à gérer de l'argent. Je m'inclus là-dedans. Moi de l'argent quand j'en ai, je la dépense pour mes créations. » – Participant 12 (dirigeant solo)

« Je communique [au DA] l'état des finances et lui explique, mais il n'a jamais vu l'interface de notre compte en banque. Il n'a aucune idée de l'argent qui a là-dedans. Il m'a déjà dit que s'il était seul et avait à faire ça, il serait trop blasé et il n'aurait pas réussi à garder l'entreprise profitable. » – Participant 10 (DLE)

Finalement, dans l'industrie de la mode, un des risques critiques du DA comme dirigeant stratégique se retrouve dans la pathologie dramatique de De Vries et Miller (1985). Le plus grand danger est donc la superficialité, soit la gestion d'un monde non factuel basé sur des intuitions et des émotions seulement (De Vries et Miller, 1985). Pour donner suite à l'analyse de nos résultats, nous avons vu quelques dirigeants solos avec une expertise artistique qui se basaient uniquement sur leur instinct et leurs sentiments dans la prise de décisions et dans la gestion de la tension. Ce processus était également répandu à travers l'ensemble de l'entreprise; les employés fonctionnaient selon des indicateurs abstraits et avaient moins conscience des retombées financières de leurs décisions.

Toutefois, il existe certes des avantages à la structure de direction solo. En effet, lors de la prise de décisions stratégiques, nos participants expliquent que cette structure facilite l'attribution des ressources et permet de prioriser ou de trancher lorsqu'il y a des objectifs en conflit. D'ailleurs, les stratégies seraient plus alignées, provenant d'un même individu.

5.2.2. Gestion de la tension chez le leadership DLE

5.2.2.1. Enjeux et limites

On retrouve des enjeux et limites découlant de la structure de rôles chez le DLE quant à la gestion de la tension art-commerce dans la prise de décisions. Premièrement, nos résultats démontrent qu'il existe chez certains DLE un déséquilibre de pouvoir entre les deux dirigeants ayant une double expertise (Participants 1, 10, 14, 17). Par exemple, le dirigeant avec la fonction des finances ou de la comptabilité semble avoir un pouvoir décisionnel plus élevé même si les deux dirigeants se séparent les tâches et la prise de décisions équitablement. En effet, la majorité des participants présentent les finances comme élément décisionnel principal et donc comme source de conflits importante. La personne responsable se voit attribuer un droit de veto plus important en raison de la fragilité financière des entreprises de mode et des retombées de certaines décisions.

« C'est important de prioriser les stratégies commerciales lorsque l'entreprise est fragile financièrement. Au stade où on est, on doit trop penser à la rentabilité, donc les projets créatifs sont affectés. On ne peut pas se les permettre. » – Participant 5

« Je vais quand même m'impliquer dans la direction artistique pour calmer ses designs ou apporter un autre angle dans ses collections. Je ne m'impliquerais jamais dans un design en particulier, parce que je n'ai pas d'intérêt et je lui fais 100% confiance. [...] Mais à la fin de la journée, j'ai des comptes à payer donc je dois intervenir. [...] Ayant la responsabilité des ressources administratives et financières, j'ai un dernier mot. Je me donne ce droit-là. » – Participant 10

Bien que cette dynamique de pouvoir ait une influence positive sur la rentabilité de l'entreprise, ce déséquilibre dans certaines situations brime l'artiste avec l'imposition de contraintes quantitatives inhibantes. Également, nos résultats montrent des réactions émotionnelles différentes face à la tension et à cet enjeu de pouvoir décisionnel. En effet, les dirigeants de type stratégique à la grande majorité ne perçoivent pas la tension art-commerce et ne se sentent pas du tout concernés. À l'inverse, les DA sont affectés émotionnellement par la tension. Ils mentionnent devoir faire des compromis alors que les gens stratégiques évitent la tension. Leurs compromis sont aussi en réponse aux conflits d'attribution des ressources dans le processus de design (Participants 3, 19, 24):

« C'était comme si on était à 50-50 pour les décisions, même s'il [associé stratégique] avait juste 11% des parts de l'entreprise et ça me causait du trouble. Il gérait les finances donc il refusait souvent des stratégies dont les dépenses ou retombées n'étaient pas assez intéressantes. » – Participant 1

« C'est vraiment difficile émotionnellement cette tension. Dans une compagnie comme [entreprise], c'est [la gestion] tellement cartésien que ça fait toujours un clash. C'est un gros travail sur le designer d'arriver à se détacher de ses émotions et à ne pas le prendre personnel. [...] Pour moi, ça reste un défi de traduire les tendances à travers des chiffres, mais j'apprends à aimer ça. Il y a une frustration qui vient nécessairement parce que tu es mis dans une boîte et ta créativité est brimée par les chiffres, mais je comprends d'où ça vient. » – Participant 17

Deuxièmement, le DLE présente une interdépendance considérable entre les codirigeants qui surgit directement de leur complémentarité. Effectivement, les participants sont conscients de leurs forces et faiblesses et de leur potentielle difficulté à remplir les rôles de leur codirigeant advenant que ce dernier quitte l'entreprise. Un participant nous a fait part de son inquiétude quant au recrutement de la relève.

« On se pose toujours la question de la relève, j'ai toujours l'impression que je serais plus facile à remplacer, mais pour lui (le DA) c'est plus difficile. Pour le moment, on n'a pas de relève créative. On pense que celle qu'on aura ne pourra pas être sur le comité stratégique puisque c'est impossible de trouver quelqu'un comme lui qui a un sens développé des affaires autant important et qui a sa fibre. » – Participant 11

5.2.2.2. Avantages du DLE

Il existe de nombreux avantages à une double structure de rôles lorsqu'elle est composée d'un DA et d'un PDG. Premièrement, chaque codirigeant peut se consacrer à son expertise dans ses tâches, assurant la prise en charge de toutes les fonctions importantes. Contrairement à nos résultats chez le dirigeant solo, nous avons repéré très peu d'insatisfaction face à la répartition des rôles chez le DLE, puisque chacun s'adonne à ce qu'il préfère. En plus, les codirigeants de notre étude expliquent que s'il y avait de grands désavantages à leur structure double, ils ne seraient plus ensemble aujourd'hui.

Puis, ceux-ci se consultent et se remettent en question constamment ce qui permet de couvrir les deux côtés de la tension lors de la prise de décisions et d'exécuter des stratégies à la fois créatives et profitables. D'ailleurs, les participants expliquent que les conflits sont rares, voire inexistantes, en raison de la complémentarité des fonctions qui entraînent un respect mutuel et une reconnaissance de la valeur de l'expertise de chacun (Participants 3, 9, 15, 18, 19, 22, 23). Ils font plutôt face à des débats respectueux qui les incitent à impliquer l'ensemble de leur équipe dans la prise de décisions comme technique de médiation aux débats (Participants 3, 15, 17, 18, 19). La collaboration agit comme processus d'amélioration des idées et facilite leur alignement.

« L'affaire de la production de masques durant la COVID-19 [la DA] a dit qu'il fallait en faire pour se protéger et les donner à notre entourage, mais moi quand je voyais son idée, je pensais tout de suite à la commercialisation du masque. Si je n'avais pas été là, elle les aurait tous donnés et on n'aurait pas fait d'argent avec ça. Ça c'est vraiment un exemple de la création et de la vision commerciale dans une prise de décision. Les deux, ensemble, ça a donné ce que ça a donné. » – Participant 19

Également, nos résultats démontrent que la complémentarité facilite l'intégration des stratégies de gestion de la tension telles que la diversification de produits et la distinction de la collection du produit. Par exemple, plusieurs PDG mentionnent que la structure double offre une grande liberté au DA dans son processus créatif, sachant que le dirigeant de type stratégique viendra calmer ses élans innovants.

« Quand tu es avant-garde comme [le DA] et [l'entreprise], la marque innove toujours. [...] Moi j'ai apporté l'inverse au niveau commercial. J'ai instauré des items basiques qui sont établis et qui se vendent bien. Ils représentent 40% du chiffre d'affaires. Ça assure qu'on fait de l'argent. » – Participant 15

Puis, l'industrie de la mode est encore caractérisée comme un des secteurs les plus difficiles. Les dirigeants en binôme mentionnent que le fait d'être deux leur a permis de passer au travers des épreuves qui semblent insurmontables seul. Ils expliquent que la structure aide à être polyvalent et réactif au changement brusque.

« D'avoir les bons coups partagés sur nos 4 épaules ainsi que les périodes plus difficiles nous a aidés à passer au travers des moments ardu. Si j'avais été tout seul, je n'aurais jamais passé au travers. » – Participant 9

Finalement, chez les 14 dirigeants à l'étude dans un DLE, onze d'entre eux ont une relation personnelle avec leur codirigeant, qui date d'avant leur poste de direction actuelle. Plus précisément, on retrouve des structures de DLE fondée sur des relations fraternelle (Participants 11, 20), amicale (Participants 2, 3, 6, 9, 10, 19) et amoureuse (Participants 18, 22, 24). Cela dit, ces mêmes participants affirment que cette relation personnelle a une influence positive sur la répartition des rôles et sur la performance de l'entreprise en raison des valeurs et de la vision communes, de la complémentarité des intérêts, de la confiance mutuelle, de la communication fluide ainsi que de la complicité.

« Je n'ai pas beaucoup de personnes dans mon entourage comme [le codirigeant] où j'ai beaucoup d'estime pour son opinion. [...] Parce qu'on se connaît vraiment beaucoup, ce n'est pas d'hier qu'on est proches. J'ai une confiance aveugle en lui. Ça me permet de ne pas passer par-dessus ses tâches. » – Participant 20

Certains mentionnent qu'une conséquence de cette relation de proximité est que les heures de travail n'arrêtent jamais : ils discutent d'affaires dans un contexte personnel

(Participants 2, 9, 10, 18, 22, 24). Alors que cette situation peut sembler problématique, plusieurs expliquent que cela améliore la prise de décisions et fait avancer les stratégies.

« Nos relations de travail et d'amitié s'entrecroisent beaucoup, parce que notre relation de travail est partie de vouloir être ensemble à la base. Le fait que nos relations s'entrecroisent rend nos stratégies plus fortes. Si on se voit dans un contexte d'amitié, on va discuter de stratégie. » – Participant 9

5.3. Conceptualisation et développement théorique

Les études sur les paradoxes datent depuis la Grèce ancienne (Smith *et al.*, 2017) et font partie de différentes disciplines telles que la philosophie, la psychologie et le management. Dans la littérature plus récente, la gestion des tensions paradoxales dans le management est un concept qui a été discuté par de nombreux auteurs au cours des 50 dernières années. Il est possible de dégager des leçons plus générales en lien avec notre sujet en discutant d'études similaires conduites dans différents domaines. Nous espérons que nos intuitions et éclairages soulèvent des pistes de recherche future.

5.3.1. Gestion et perception de l'ambivalence

La revue de la littérature nous a appris que l'ambivalence est un sentiment ressenti par quelqu'un en contexte paradoxal. Plus spécifiquement, l'ambivalence fait référence à un état qui se produit lorsqu'un décideur évalue une problématique comme étant simultanément positive et négative (Fong, 2006). Toutefois, nos résultats démontrent que même en situation de dualité, un individu peut ressentir ou non de l'ambivalence en fonction de sa perception du contexte. Notre étude nous permet d'avancer que différentes personnes dans un même contexte paradoxal pourraient éprouver des réactions cognitives contraires en fonction de leur perception de la situation ambivalente. Par exemple, nous avons eu la chance de discuter avec le DA et le PDG respectif de deux entreprises différentes. Ceux-ci nous ont appris que dans une même situation liée à la tension art-commerce, le DA pouvait être affecté émotionnellement par cette tension alors que le PDG en était complètement indifférent. D'ailleurs, nous avons noté en général des réactions émotionnelles plus fortes face à la tension chez les DA puisqu'ils perçoivent cette dualité comme à la fois positive et négative. À l'inverse, la majorité des dirigeants de type stratégique, dans des structures solos ou doubles, ne se sentent pas du tout concernés par ce paradoxe. Certainement, ceux-ci sont conscients des pôles artistiques et commerciaux propres au secteur de la mode. Toutefois, ils peinent à

comprendre l'inconfort que les compromis de la dualité peuvent causer dans la prise de décisions puisqu'ils perçoivent les deux concepts d'art et de commerce comme positifs.

À la suite à ces résultats, nous pensons que la différence de réactions cognitives en situation d'ambivalence serait ainsi le fondement des conflits chez les codirigeants et un élément déterminant dans le choix de structure de gouvernance dans l'industrie de la mode. Cette découverte permet de contextualiser et de discuter d'autres résultats obtenus. D'abord, face à une situation émotionnelle d'ambivalence, la littérature nous dit que quatre procédés cognitifs sont utilisés : (1) évitement; (2) domination; (3) compromis; (4) holisme (Ashforth et al., 2014). Nous avons établi plus tôt que contrairement au DLE où l'intégration de la créativité et de la stratégie est favorisée à travers un processus d'holisme, soit une acceptation simultanée et consciente des deux oppositions, les dirigeants solos de type artistique ont tendance à avoir une réaction de domination ou d'évitement. Effectivement, en contexte d'ambivalence, lorsqu'un individu ressent un sentiment profond d'inconfort, il se protège avec des réponses défensives, soit de la résistance ou de l'évitement (Smith et al., 2017). Ainsi, le désir du dirigeant solo artistique de préserver à tout prix sa liberté créative qui motive son choix de structure de direction et ses stratégies serait signe d'une réaction de domination.

Toutefois, l'ambivalence ressentie par le DA contribue au succès du DLE composé d'un PDG et d'un DA. En effet, dans une telle structure, le sentiment d'ambivalence du DA lui apporterait une complexité émotionnelle qui augmenterait sa flexibilité cognitive. Par exemple, les émotions d'ambivalence ressenties l'encourageraient à tirer parti de sa pensée créative et à consulter le PDG dans une quête de diversification de connaissances et de points de vue. Ceci expliquerait pourquoi l'opinion des PDG est souvent sollicitée dans les tâches du DA, alors que l'inverse se produit rarement. D'ailleurs, puisque la différence des réactions cognitives du DA et du PDG engendre des conflits, des processus de médiation sont employés majoritairement chez le DLE favorisant l'amélioration continue des stratégies. Ces conflits existent peu chez le leadership solo qui est confronté seulement à sa propre perception de l'ambivalence.

Puis, nos résultats expliquent que des symptômes d'organisation névrosée de type dramatique sont perçus chez des participants appartenant à un leadership solo de type artistique, alors qu'aucun symptôme n'a été vu chez les dirigeants stratégiques ou les DLE. Conséquemment, nous croyons que poussé par des réactions cognitives de

domination ou d'évitement en réponse au contexte ambivalent du secteur de la mode, le DA solo adopte un management rigide qui limite l'efficacité organisationnelle. Notre étude dévoile une potentielle relation d'influence entre les comportements névrosés et les processus de gestion de l'ambivalence chez le dirigeant artistique dans les IC.

5.3.2. Évolution des structures de leadership

Notre mémoire nous a appris que les innovateurs tels que les DA dans l'industrie de la mode sont souvent dans des situations de gestion qui évoluent de leadership solo à une structure de DLE. Effectivement, chez la moitié des participants analysés appartenant à un leadership double, l'entreprise qu'ils gèrent a migré d'une structure de direction solo composée uniquement d'un DA à une structure double. Concrètement, les créateurs, poussés par un désir intrinsèque de création vont fonder leur propre entreprise et vont d'abord générer du succès en raison de leur différenciation artistique. Toutefois, ceux-ci font éventuellement face à un point tournant dans leur croissance où leur penchant vers l'art freine leur croissance. Ils se voient à la croisée des chemins : soit ils migrent vers un leadership double en se liant avec un dirigeant complémentaire afin d'alimenter leur succès; soit ils gardent leur direction solo actuelle au risque de voir leur succès stagner.

On peut en conclure que la structure solo facilite d'abord l'expression de la créativité qui mène à la percée de l'entreprise. Nous pouvons émettre l'hypothèse qu'un DA qui migre vers une structure de DLE soit un individu dont les réactions cognitives face à la tension art-commerce migrent de l'évitement ou de la domination vers le compromis ou l'holisme. Alors que la structure du DLE détermine les réactions de compromis et d'holisme, nous pouvons argumenter que chez le DA solo, c'est plutôt ses réactions cognitives face à l'ambivalence qui détermine son choix de structure de leadership.

5.3.3. Déséquilibre de pouvoir et compromis

Dans la littérature, les définitions de la structure de co-leadership font référence aux organisations dans lesquelles deux membres de la direction se partagent de façon égale le pouvoir (Reid et Auger, 2015). Toutefois, quatre de nos participants dans un DLE composé d'un DA et d'un PDG ont expliqué faire face à un déséquilibre de pouvoir entre les deux dirigeants. Par exemple, le dirigeant avec la fonction des finances semble avoir un pouvoir décisionnel plus élevé même si les deux dirigeants disent se séparer les tâches et la prise de décisions à deux. D'ailleurs, comme mentionné plus tôt, le dirigeant

stratégique se mêle des tâches de celui artistique, mais l'inverse est très rare. Le DLE dans l'industrie de la mode, de nature, serait peut-être plus dans une configuration de dominance. Selon Gibeau, Reid et Langley (2016), cette configuration présente une relation hiérarchique entre les deux dirigeants, dans laquelle l'un est essentiellement le subordonné de l'autre. Bien que cette dynamique de pouvoir ait une influence positive sur la rentabilité de l'entreprise, elle peut brimer l'artiste (DA). Cette configuration de dominance concorde avec nos résultats expliquant que la gestion stratégique d'une entreprise de mode est plus importante que la gestion artistique. D'ailleurs, Poole et Van de Ven (1989, cités dans Smith et Lewis, 2011) ont identifié qu'en contexte paradoxal, une des réponses stratégiques employées est d'allouer différentes forces à travers les départements organisationnels, ce qui est parfois le cas dans le secteur de la mode.

Dans ce même ordre d'idées, le DLE, bien qu'il propulse le succès organisationnel, aboutit souvent à la répression du créateur sous maintes contraintes d'affaires ou sous une domination du PDG. Cette coercition va parfois mener au remplacement du DA initial par un créateur plus malléable dans un contexte commercial. En plus d'avoir été témoins de situations semblables lors de notre collecte de données, nous observons ce phénomène dans d'autres secteurs tels que la haute technologie, et particulièrement dans le cas de Seymour Cray, le designer leader mondial de superordinateurs. Le succès même de son entreprise a créé une pression considérable et une complexité administrative qui menaient à l'encontre de son désir de création sans contraintes. Il abandonna son poste et fut remplacé par un ingénieur plus malléable face à la tension.

De plus, les dirigeants de type stratégique consultés mentionnent tous devoir modifier leur structure et leur gouvernance seulement pour les designers, des employés ou collègues nécessitant plus de temps, de flexibilité et ayant moins de tolérance aux chiffres et contraintes. Nos résultats révèlent qu'un leadership qui n'adapte pas son management aux individus ayant un profil artistique mettrait en péril le succès organisationnel ou mènerait au départ de ces derniers. Cela peut aussi être expliqué à travers le cas de Seymour Cray. En réponse à sa démission, les dirigeants stratégiques, dénués de la direction artistique pure de Seymour, étaient soucieux de préserver son esprit entrepreneurial qui alimentait le climat performant d'innovation. Pour ce faire, le comité de dirigeants s'est tourné vers l'approche initiale de Cray, soit un management informel et non bureaucratique dans lequel la créativité qui se dégageait venait des nombreuses idées de tous les individus. De plus, une entente fut conclue afin de garder

Seymour comme contractant indépendant; un rôle lui permettant beaucoup plus de flexibilité et de liberté créative et assurant un équilibre optimal à la direction stratégique quant à la gestion de la tension art-commerce.

Nous pouvons argumenter pour donner suite à cet exemple joint à nos résultats que bien que le DLE permette la résolution du dilemme art-commerce, cette structure double est de nature imparfaite, en raison des compromis nécessaires à la survie et au bon fonctionnement d'une direction complémentaire et paradoxale. Il est également possible d'expliquer qu'un DA malléable atténuerait les conflits inter-gouvernances, mais provoquerait simultanément un déséquilibre dans la gestion de la tension art-commerce, mettant en péril le management stratégique et la culture organisationnelle. De même, une recherche sur l'influence des types de rôles au sein d'une équipe sur la capacité d'innovation démontre que les membres hautement créatifs sont essentiels à la capacité d'innovation d'une équipe, tant et aussi longtemps qu'ils sont accompagnés de membres de type plus méthodiques et conformistes afin de préserver les normes du groupe et la structure facilitant la productivité du groupe (Miron-Specktor, Erez et Naveh, 2011).

D'ailleurs, la littérature sur le management de l'innovation recommande de combiner des stratégies paradoxales à la fois ouvertes (exploration, chaos, art) et fermées (exploitation, structure, commerce) (Gebert, Boerner et Kearney, 2010). Leur mise en commun contribue à renforcer les aspects positifs de chaque élément paradoxal; la mise en œuvre seulement de stratégies ouvertes ou fermées serait nuisible puisque sans leur stratégie contraire, celles-ci perdent leur valeur (Gebert, Boerner et Kearney, 2010). Ces recherches nous confirment que la tension art-commerce doit être intégrée entièrement, car malgré les compromis nécessaires à son intégration, les deux éléments paradoxaux de cette tension ne pourraient garantir le succès organisationnel sans l'autre.

5.3.4. La logique de vente d'affaires ayant un contenu artistique

Puis, nous pouvons également conclure que la tension art-commerce est inscrite dans une logique de vendre des affaires ayant un contenu artistique. Cet argument est supporté par plusieurs recherches sur la gestion des paradoxes en contexte d'innovation dans des secteurs tels que la haute technologie, les cabinets de conseil en conception de nouveaux produits et l'ingénierie, des industries évoluant dans des environnements à forte intensité d'innovation, exigeant que les entreprises excellent à la fois dans des stratégies d'exploration et d'exploitation (Gebert, Boerner et Kearney, 2010). En effet, la

tension art-commerce dans d'autres industries que la mode proviendrait également du produit. Les mêmes stratégies de gestion de la tension évoquées dans notre recherche telles que la diversification du portfolio de produits et l'équilibre entre produits de type phares et vaches à lait sont mises de l'avant dans les secteurs mentionnés ci-haut.

Selon Andriopoulos, Constantine et Lewis (2009), les pratiques de différenciation du portefeuille de produits permettent l'exécution de projets plus routiniers et rentables ainsi que des projets innovants à haut risque. La même recherche a mis en évidence le lien paradoxal entre le profit et les percées créatives. Les auteurs expliquent que le profit fournit la marge de manœuvre nécessaire aux projets révolutionnaires qui eux améliorent la réputation et l'adaptabilité apportant ensuite suffisamment de visibilité aux projets réguliers (Andriopoulos et Lewis, 2009). Ce phénomène est aussi présent dans le cas de Seymour Cray. En effet, ses produits étaient autant fonctionnels qu'esthétiquement attrayants. Les superordinateurs étaient vendus à un certain prix permettant une marge de profit suffisamment élevée pour couvrir des projets innovants de recherche et développement. Le management s'assurait ainsi d'offrir à Cray une opportunité d'exploration et de créativité. D'ailleurs, tout comme l'enjeu de la montée des multinationales de « fast fashion », Cray Research fit face à des demandes croissantes pour des ordinateurs à prix plus bas. L'entreprise a ainsi diversifié son offre de produit, introduisant des modèles à prix plus bas, tout en gardant ses modèles disrupteurs.

5.4. Limites de l'étude

En dépit de la rigueur méthodologique employée et sans toutefois réduire les apports de cette présente étude, il reste important de reconnaître et de souligner les limites de toute recherche. Il existe d'abord une limite liée au type de recherche employée. En effet, la recherche exploratoire, naturellement, incite une interprétation de données qualitatives qui pourraient introduire des biais personnels. Nous avons employé différents moyens afin de limiter ces biais tels que la rédaction d'un guide d'entretien, la codification des propos, le retour sur la littérature et les nombreux échanges entre le directeur de mémoire et la chercheuse. On peut également identifier des enjeux de biais chez le participant, qui base ses propos sur ses perceptions. Quant au succès de l'entreprise, en plus de ne pas avoir eu accès à des données quantitatives sur la performance organisationnelle, des biais de désirabilité sociale pourraient avoir été introduits. Les participants pourraient avoir eu tendance à répondre positivement aux questions

concernant leur succès afin de valoriser la situation d'affaires de l'entreprise. Puis, afin de donner plus de validité à notre recherche, nous aurions pu diversifier les approches de collecte de données. Dans un autre contexte non affecté par la pandémie et suivant un différent calendrier de recherche, nous aurions pu procéder à des observations sur le terrain pour accompagner les entretiens. Cependant, nous pensons que les résultats n'auraient pas différé de ceux proposés dans cette étude.

5.5. Recommandations pour les praticiens

Les résultats de notre étude ont d'importantes implications sur la pratique du management dans le secteur de la mode et des IC. Suite à nos analyses, nous aimerions offrir quelques pistes de recommandation pour les praticiens. D'abord, nous espérons que ce mémoire agira à titre référentiel de bonnes pratiques quant aux processus de gestion de la tension art-commerce employés et aux structures de gouvernance choisies. Nous avons expliqué les différentes fonctions et les façons dont les dirigeants font face à la tension et nous invitons les praticiens à en implanter au sein de leur organisation.

Ensuite, bien que nous recommandons la structure double de gouvernance puisqu'elle offre une meilleure gestion de la tension comparée à une gouvernance solo, une prise en charge complète des différents rôles intégrant à la fois les composantes de l'art et du commerce permettrait à un dirigeant solo de gérer la tension dans ses fonctions. D'ailleurs, ce mémoire a élucidé les compétences nécessaires à la direction en mode. Nous recommandons aux praticiens particulièrement en situation de gouvernance solo de développer un profil polyvalent afin d'avoir autant des compétences artistiques et créatives que managériales et financières. À la lumière de nos résultats, nous pensons qu'afin d'assurer un management stratégique optimal, une importance plus grande doit être apportée à la gestion stratégique et à l'administration générale chez les créateurs.

Puis, nous recommandons aux dirigeants de profiter des éléments contradictoires de la tension. Une prise en compte de ceux-ci a le potentiel d'avoir des bénéfices en ce qui concerne le succès organisationnel. Nous les invitons à percevoir la gestion de ces éléments comme une intégration complète et non comme un spectre présentant chaque élément paradoxal aux extrêmes et sur lequel les entreprises de mode doivent se positionner. Par la suite, nous recommandons aux gestionnaires d'engager leur équipe et codirigeant, le cas échéant, dans des discussions ouvertes sur leurs perceptions de

situations ambivalentes afin de profiter des débats en résultant et de comprendre l'impact de leurs réactions cognitives et émotionnelles sur les stratégies organisationnelles.

Finalement, du côté des institutions académiques, cette étude illustre certaines barrières nuisant à une perspective positive et à une intégration adéquate de la tension dans l'industrie de la mode. Nous avons pu voir que plusieurs de nos participants provenaient des écoles de mode du Québec. Certains d'entre eux préservaient une opinion négative face à la tension provenant de leur expérience sur les bancs d'école. Ce mémoire illustre également le fossé imaginaire qui nuit à la collaboration entre les DA et les PDG ainsi qu'entre tout employé de type artistique et de type commercial. Il reste ainsi beaucoup d'efforts à faire au niveau de l'éducation de la relève en mode quant à l'importance d'inciter la mise en œuvre d'équipes de travail pluridisciplinaires.

5.6. Pistes de recherches futures

Bref, ce mémoire ouvre la voie à plusieurs études futures sur la gestion des paradoxes dans des secteurs créatifs. D'abord, il existe un manque d'attention envers le secteur de la mode dans la littérature actuelle. Cette industrie est dévalorisée académiquement et mérite un plus grand intérêt de la part des chercheurs. Ensuite, étant donné les limites de l'étude véhiculées plus tôt, il serait intéressant de répliquer une étude semblable à la nôtre avec un plus grand échantillon ou utilisant des collectes de données variées (données quantitatives, observation sur le terrain). D'ailleurs, une étude incorporant des données quantitatives sur la performance des entreprises permettrait une meilleure compréhension de l'influence de la gestion de la tension sur le succès organisationnel.

Intimement reliée, une autre étude pourrait se pencher sur la quantification des bénéfices du leadership double dans la gestion de la tension art-commerce. Cela permettrait de vérifier si les perceptions des dirigeants des avantages du DLE se transposent en avantages réels. Par exemple, des participants ont expliqué avoir une meilleure rentabilité et des ventes adéquates depuis l'implantation d'un leadership double. Nous n'avons pas pu confirmer ces propos, n'ayant pas accès à des données quantitatives. Une autre recherche pourrait se pencher sur la relation entre la performance organisationnelle ainsi que la répartition et la modulation des rôles. Cela nous permettrait de dégager des résultats concernant le niveau d'importance de chaque rôle chez les dirigeants solos et chez le DLE. Il serait d'ailleurs intéressant de se pencher sur le

déséquilibre de pouvoir qui découle parfois dans la distribution et l'exécution des fonctions. Une recherche pourrait également se pencher sur le point de vue des employés quant à leur perception et gestion de la tension art-commerce puisque nos résultats ont démontré que la tension se ressentait à tout niveau hiérarchique.

Par la suite, nous avons abordé plusieurs éléments quant aux réponses cognitives employées face à une situation d'ambivalence dans le secteur de la mode. Il serait intéressant d'analyser l'impact de la différence des réactions en situation d'ambivalence chez le DLE sur la performance organisationnelle. Une étude sur les comportements névrosés et les processus individuels de gestion de l'ambivalence permettrait de mieux comprendre l'impact des réponses à l'ambivalence sur la performance organisationnelle.

Puis, ce mémoire nous a appris que bien que l'industrie de la mode ressemble à d'autres secteurs liés aux IC (architecture, art, cinéma, musique), elle présente également des similitudes avec d'autres industries reposant sur des travailleurs du savoir comme celle de la haute technologie. Nous pourrions également évoquer des phénomènes de paradoxes similaires chez les gestionnaires et les personnels soignants tiraillés entre le devoir de soin et la nécessité d'une gestion adéquate de l'établissement. Nous espérons que ce mémoire servira de référence sur la gestion de tensions auprès d'autres secteurs.

5.7. En définitive

En conclusion, nous souhaitons évoquer la présence de préjugés dans l'industrie de la mode envers les « artistes » et les « gestionnaires », un sujet brièvement abordé dans ce mémoire. Tout au long de notre recherche, plusieurs participants auront expliqué qu'en tant que professionnel de ce secteur, il faut être l'un ou l'autre. Il ne faut pas déroger de son rôle. En tant que chercheuse principale, ayant un parcours à cheval entre l'art et la stratégie, j'ai été témoin de préjugés à mon égard de la part de certains participants, confus par ma double expertise. Ressentant de l'ambivalence face à mon profil, plusieurs d'entre eux auront essayé au cours de l'entretien de me caser dans l'une de mes deux expertises, dévaluant ainsi l'autre. Ce comportement est un exemple de réponse cognitive de domination en contexte d'ambivalence. Il est intéressant de voir que la tension art-commerce peut provenir également des profils des personnes. Une valorisation et une compréhension des profils doubles pourraient certainement faciliter la gestion stratégique d'entreprises de mode et la gestion de la tension art-commerce.

Bibliographie

- Amed, Imran, Anita Balchandani, Achim Berg, Saskia Hedrich, Jakob Ekeløf Jensen, Felix Rölkens, *et al.* (2020). *The state of fashion 2020 coronavirus update*, McKinsey & Company and The Business of Fashion, 47 p. Récupéré de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/its%20time%20to%20rewire%20the%20fashion%20system%20state%20of%20fashion%20coronavirus%20update/the-state-of-fashion-2020-coronavirus-update-vf.ashx>
- Andrews, K.R. (1987). « Chief executive officer, president, or general manager: Roles and responsibilities », dans *The concept of corporate strategy*, Irwin, Dow Jones, p. 1-11.
- Andriopoulos, Constantine et Marianne W. Lewis (2009). « Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation », *Organization Science*, vol. 20, no 4, p. 696-717, 829-830.
- Ashforth, Blake E., Kristie M. Rogers, Michael G. Pratt et Camille Pradies (2014). « Ambivalence in organizations: A multilevel approach », *Organization Science*, vol. 25, no 5, p. 1453-1478.
- Aspers, Patrik et Frédéric Godart (2013). « Sociology of fashion: Order and change », *Annual Review of Sociology*, vol. 39, no 1, p. 171-192.
- Banks, Mark (2010). « Craft labour and creative industries », *International Journal of Cultural Policy*, vol. 16, no 3, p. 305-321.
- Beaudoin, Michèle, Manon Arcand et Liza Petiteau (2014). « Conjuguer les perceptions des créateurs et des consommateurs pour favoriser l'émergence de la personnalité d'une ville : Le cas de l'industrie de la mode à montréal », *Gestion*, vol. 29, no 1, p. 48-58.
- Blumer, Herbert (1969). « Fashion: From class differentiation to collective selection », *The Sociological Quarterly*, vol. 10, no 3, p. 275-291.
- Boeije, Hennie (2002). « A purposeful approach to the constant comparative method in the analysis of qualitative interviews », *Quality & Quantity*, vol. 36, p. 391-409.
- Brown, Tim (2016). « Leaders can turn creativity into a competitive advantage », *Harvard Business Review*.
- Brydges, Taylor (2017). *Made in canada : The strategies, spaces and working lives of independent designers in the canadian fashion system* [Doctoral thesis, comprehensive summary], Uppsala, Department of Social and Economic Geography, Uppsala University, 88 p.
- Busco, Cristiano, Mark L. Frigo, Elena Giovannoni et Maria Pia Maraghini (2012). « When creativity meets control: A fashion industry case study », *Journal of Corporate Accounting & Finance*, vol. 23, no 6, p. 61-72.
- Colucci, Mariachiara et Manuela Presutti (2016). *A resource-based approach to the analysis of fashion companies - the case of fendi*, Doctorate, University of Bologna.

- Creswell, John W (2007). *Qualitative inquiry & research design : Choosing among five approaches*, vol. Second Edition, SAGE Publications.
- De Vries, K. et D. Miller (1985). « Neurotic styles and organizational dysfunctioning », dans *The neurotic organization*, San Francisco, California, Jossey-Bass Inc. Publishers, p. 15-45.
- Département de la Culture, des Médias et du Sport (1998). *Creative industries mapping document*.
- Dodd, Dominic et Ken Favaro (2006). « Managing the right tension », *Harvard Business Review*, p. 14.
- Drucker, Peter (1954). « The manager and his work » [5], dans *The practice of management*, New York, Harper & Row, p. 339-378.
- Eberle, H., H. Hermeling, M. Hornberger, R. Kilgus, R. Kupke, D. Menzer, *et al.* (2008). *Clothing technology... from fiber to fashion*, 5^e éd., Europa Lehrmittel, 304 p.
- Eisenhardt, Kathleen M. et Mark J. Zbaracki (1992). « Strategic decision making », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 17.
- Entwistle, Joanne (2015). *The fashioned body: Fashion, dress & modern social theory*, Cambridge, UK, Polity Press, coll. Second edition, 247 p.
- Fadil, Ali et Taïeb Hafsi (2012). *Jean-paul bailly au service de la transformation de l'état : A. La carrière à la ratp et au groupe la poste*, HEC Montréal.
- Fong, Christina Ting (2006). « The effects of emotional ambivalence on creativity », *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 5, p. 1016-1030.
- Friedman, Milton (1962). *Capitalism and freedom*, The University of Chicago Press.
- Gebert, Diether, Sabine Boerner et Eric Kearney (2010). « Fostering team innovation: Why is it important to combine opposing action strategies? », *Organization Science*, vol. 21, no 3, p. 593-608.
- Gibeau, Émilie, Wendy Reid et Ann Langley (2016). « Co-leadership: Contexts, configurations and conditions », dans *The routledge companion to leadership*, Routledge.
- Gibson, Cristina B. et Julian Birkinshaw (2004). « The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity », *Academy of Management Journal*, vol. 47, no 2, p. 209-226.
- Gosling, Jonathan et Henry Mintzberg (2003). « The five minds of a manager », *Harvard Business Review*.
- Gouvernement du Québec (2019). *S'informer : Mode, économie et innovation québec*. Récupéré de <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/par-secteur-dactivite/mode/>
- Goworek, Helen, Patsy Perry et Anthony Kent (2016). « The relationship between design and marketing in the fashion industry », *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 20, no 3.
- Grote, Gudela (2009). *Management of uncertainty: Theory and application in the design of systems and organizations*, Springer Publishing Company, Incorporated.
- Hafsi, Taïeb (1985). « Du management au métamanagement: Les subtilités du concept de stratégie », *Revue Gestion*, p. 6-14.

- Hafsi, Taïeb (2019). *Mngt60498.A2019 gestion stratégique et politiques générales*, notes du cours 5, session d'automne [présentation PowerPoint], HEC Montréal.
- Hafsi, Taïeb, Russel Fralich et Brian King (2019). *Le management stratégique: Synthèses et guides pour les managers*.
- Hambrick, Donald C. et Phyllis A. Mason (1984). « Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers », *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)*, vol. 9, no 000002, p. 193.
- Hughes, David J., Allan Lee, Amy Wei Tian, Alex Newman et Alison Legood (2018). « Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations », *Leadership Quarterly*, vol. 29, no 5, p. 549.
- Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2012). *Statistiques principales du secteur de la fabrication, pour l'activité manufacturière et l'activité totale, par sous-secteur du scian, strate d'emploi et région administrative*. Récupéré le 12 juin 2020 de https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/secteur-manufacturier/taille-etablissement/manuf-etablis-act-tot-2004-2012.html#de_temps_refrn=2012&tri_selon_1=1&tri_selon_2=1
- Jones, Candace, Mark Lorenzen et Jonathan Sapsed (2013). *The oxford handbook of creative industries*, vol. Décembre, Oxford University Press.
- Jones, Peter, Daphne Comfort, Ian Eastwood et David Hillier (2004). « Creative industries: Economic contributions, management challenges and support initiatives », *Management Research News*, vol. 27, no 11/12, p. 134-145.
- Kahaia, Surinder S., John J. Sosikb et Bruce J. Avolioc (2003). « Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context », *The Leadership Quarterly*, vol. 2, no 14, p. 499-524.
- Lange, Bastian, Ares Kalandides, Birgit Stöber et H. A. Mieg (2008). « Berlin's creative industries: Governing creativity? », *Industry and Innovation*, vol. 15, no 5, p. 531-548.
- Larousse *Mode*. Récupéré le 26 mai 2020 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mode/51911>
- Larousse (2020). *Ambidextrie*. Récupéré le 11 juin 2020 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ambidextrie/2716>
- Le Robert *Mode*. Récupéré le 26 mai 2020 de <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/mode>
- Martini, Anna et Elliot Lifson (2013). *Rapport de groupe de travail mode & vêtement*, Gouvernement du Québec, 60 p. Récupéré de https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/rapports/rapport_mode_et_vetement.pdf
- Merton, Robert K. (1976). « The ambivalence of organizational leaders », dans *Sociological ambivalence and other essays*, The Free Press.
- Miller, Sanda (2007). « Fashion as art; is fashion art? », *Fashion Theory*, vol. 11, no 1, p. 25-40.
- Mintzberg, Henry (1990). « The manager's job: Folklore and fact », *Harvard Business Review*, p. 20.

- Miron-Spektor, Ella, Miriam Erez et Eitan Naveh (2011). « The effect of conformist and attentive-to-detail members on team innovation: Reconciling the innovation paradox », *The Academy of Management Journal*, vol. 54, no 4, p. 740-760.
- Müller, Kathrin, Christian Rammer et Johannes Trüby (2009). « The role of creative industries in industrial innovation », *Innovation : Management, Policy & Practice*, vol. 11, no 2, p. 148-168.
- Mumford, Michael D., Shane Connelly et Blaine Gaddis (2003). « How creative leaders think: Experimental findings and cases », *The Leadership Quarterly*, vol. 14, no 4, p. 411-432.
- O'Reilly, Charles A., David F. Caldwell, Jennifer A. Chatman, Margaret Lapid et William Self (2010). « How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation », *The Leadership Quarterly*, vol. 21, no 1, p. 104-113.
- Parkman, Ian D. , Samuel S. Holloway et Helder Sebastiao (2012). « Creative industries: Aligning entrepreneurial orientation and innovation capacity », *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, vol. 14, no 1, p. 1-38.
- Parkman, Ian D., Samuel S. Holloway et Helder Sebastiao (2012). « Creative industries: Aligning entrepreneurial orientation and innovation capacity », *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, vol. 14, no 1, p. 95-114.
- Plambeck, Nils et Klaus Weber (2009). « Ceo ambivalence and responses to strategic issues. », *Organization Science*, vol. 20, no 6, p. 993-1010.
- Poettschacher, Eric (2005). « Strategic creativity : How values, beliefs and assumptions drive entrepreneurs in the creative industries », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 6, no 3, p. 177-183.
- Polese, Francesca et Regina Lee Blaszczyk (2012). « Fashion forward: The business history of fashion », *Business History*, vol. 54, no 1, p. 6-9.
- Pradies, Camille et Michael G. Pratt (2010). *Ex uno plures: Toward a conceptualization of group ambivalence*, Boston College.
- Reid, Wendy et Claudine Auger (2015). « L'exploration du leadership bicéphale dans les entreprises culturelles », *Revue Gestion*, vol. 39, no 4.
- Reid, Wendy et Rekha Karambayya (2009). « Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations », *Human Relations*, vol. 62, no 7, p. 1073.
- Romelaer, Pierre (2005). « L'entretien de recherche », dans De Boeck Supérieur (dir.), *Management des ressources humaines*, Cairn, p. 101-137.
- Rosing, Kathrin, Michael Frese et Andreas Bausch (2011). « Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership », *Leadership Quarterly*, vol. 22, no 5, p. 956.
- Rothman, Naomi B. et Shimul Melwani (2017). « Feeling mixed, ambivalent, and in flux: The social functions of emotional complexity for leaders », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 42, no 2, p. 259.
- Rubin, Herbert J. et Irene S. Rubin (2012). *Qualitative interviewing : The art of hearing data*, vol. 3e édition, SAGE Publications, coll. Northern illinois university.
- Ryan, Thomas J (2004). « It is essential to stay creative amid big-business bureaucracy », *Apparel*, vol. 46, no 3, p. 5-6.
- Simmel, Georg (1904). « Fashion », *International Quarterly*, vol. 10, no 1, p. 130-155.

- Smith, Wendy K. et Marianne W. Lewis (2011). « Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 36, no 2, p. 381-403.
- Smith, Wendy K., Marianne W. Lewis, Paula Jarzabkowski et Ann Langley (2017). *The oxford handbook of organizational paradox*, Oxford University Press.
- Sproles, George B. (1974). « Fashion theory: A conceptual framework », *Advances in Consumer Research*, vol. 1, p. 463-472.
- Steele, Valerie (2009). « Fashion theory », *The Journal of Dress, Body and Culture Paperback*, vol. 13, no 3.
- Teece, David J (2007). « Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic Management Journal*, vol. 28, no 13.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Amina Yagoubi (2014). « Knowledge sharing and development of creative fashion designers' careers: The role of intermediary organisations », *International Journal of Knowledge-Based Development*, vol. 5, no 2, p. 191-208.
- Youngblood, Mark D. (1997). « Leadership at the edge of chaos: From control to creativity », *Strategy & Leadership*, vol. 25, no 5, p. 8-14.
- Zaleznik, Abraham (2004). « Managers and leaders: Are they different? », *Harvard Business Review*.
- Zhou, Jing et Jennifer M. George (2003). « Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence », *Leadership Quarterly*, vol. 14, no 4,5, p. 545-568.

Annexe I – Approbation éthique de la recherche



Comité d'éthique de la recherche

Le 21 août 2020

À l'attention de :
Noémie Vallières
HEC Montréal

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2021-4092

Titre du projet de recherche : La stratégie comme prolongement du dirigeant : Le cas de l'industrie de la mode

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

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 21 août 2020. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 août 2021**.

Dans le contexte actuel de la pandémie de COVID-19, vous devez vous assurer de respecter les directives émises par le gouvernement du Québec, le gouvernement du Canada et celles de HEC Montréal en vigueur durant l'état d'urgence sanitaire.

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

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

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

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

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

Le CER de HEC Montréal

Annexe II – Certificat d’approbation éthique de la recherche



Comité d’éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

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

Projet # : 2021-4092

Titre du projet de recherche : La stratégie comme prolongement du dirigeant : Le cas de l'industrie de la mode

Chercheur principal :
Noémie Vallières,
Étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Taïeb Hafsi
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 21 août 2020

Date d'entrée en vigueur du certificat : 21 août 2020

Date d'échéance du certificat : 01 août 2021

Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Annexe III – Engagement de confidentialité

Formulaire F ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

La stratégie comme prolongement du dirigeant : Le cas de l'industrie de la mode

Identification du membre ou des membres de l'équipe de recherche :

Chercheur principal : Noémie Vallières

Directeur du mémoire ou de la thèse : Taïeb Hafsi

Conditions de l'engagement :

Nous, soussignés, qui réalisons la collecte de données dans le cadre du projet de recherche mentionné ci-dessus, nous engageons formellement :

- A. À assurer la protection, la sécurité et la confidentialité des données que nous recueillerons auprès des participants ou celles concernant des sujets humains consultées dans des banques de données;
- B. À prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des participants, l'identité des personnes concernés par les données consultées concernant des sujets humains et en empêcher l'identification accidentelle tout le long de la collecte de données;
- C. À ne divulguer aucun renseignements obtenus auprès des participants ou des données identificatoires consultées concernant des sujets humains sans l'accord des personnes concernées, ou sans l'approbation du CER de HEC Montréal ou à moins que requis par la loi;
- D. À ne pas utiliser les données recueillies ou consultées dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles approuvés pour le présent projet par le Comité d'éthique de recherche de HEC.

Prénom et nom du chercheur	Signature	Date (jj / mm / aaaa)
Noémie Vallières		14/07/2020
Taïeb Hafsi		14 juillet 2020

Annexe V – Message d’introduction du projet de mémoire aux participants

Bonjour **XX**,

Je me permets de vous contacter par le présent courriel en réponse à une référence de **XX**. Je me présente, Noémie Vallières, étudiante à la maîtrise en stratégie à HEC Montréal en plus d’être diplômée d’un baccalauréat en Gestion et design de la mode à l’École supérieure de mode de l’ESG UQAM en avril dernier. Ayant toujours eu une forte passion pour l’industrie de la mode, en plus d’avoir étudié autant en management qu’en design de mode, je m’intéresse constamment à la réalité des entreprises de mode québécoises.

Dans le cadre de mon projet de mémoire de maîtrise intitulé : **“La stratégie comme prolongement du dirigeant : le cas de l’industrie de la mode”**, je m’intéresse particulièrement à la gestion tiraillée entre mode et commerce chez les gestionnaires et dirigeants d’entreprises. Mon projet de recherche a comme mission de développer une compréhension de l’interprétation et de la gestion des tensions paradoxales et de l’ambivalence dans la prise de décision stratégique de la direction de mode.

Connaissant votre entreprise depuis quelques années, j’aimerais grandement inclure votre entreprise dans notre projet. Pour ce faire, j’aurais besoin de seulement 1h de votre temps afin de discuter, sous la forme d’une entrevue en virtuel, principalement de votre réalité à la direction de votre entreprise, de vos rôles et responsabilités, de la structure de votre entreprise et de votre prise de décisions stratégiques.

Ce projet sera public, mais votre contribution peut être confidentielle et anonyme. Il me fera bien évidemment plaisir de vous partager à la fin du projet les résultats de notre étude.

Seriez-vous intéressés par ce projet? Auriez-vous des disponibilités cette semaine **XX** ou la semaine prochaine **XX**? Si vous avez des questions par rapport au projet de recherche, il me fera plaisir d’y répondre.

Au plaisir d’avoir de vos nouvelles!

Noémie

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Annexe VI – Guide d’entretien

Résumé du projet

L’industrie de la mode est une source importante d’activités économiques et d’emplois au Québec. Nécessairement, ce secteur est à la fois artistique et commercial, dont la réconciliation constitue un défi de taille pour les gestionnaires et dirigeants d’entreprises. Ceux-ci font alors face à une gestion tiraillée. Ce projet de recherche a comme mission de développer une compréhension de l’interprétation et de la gestion des tensions paradoxales et de l’ambivalence dans la prise de décision stratégique de la direction de mode.

Questions de recherche :

1. Quels rôles clés et comportements la direction doit-elle avoir afin d’assurer la gestion stratégique d’une entreprise de l’industrie de la mode ?
2. Comment la structure de ces rôles affecte-t-elle la gestion de la tension art-commerce, qui en résulte dans le processus de prise de décision ?

Objectifs principaux:

1. Développer une compréhension globale du profil du participant(e) ainsi que de l’organisation dans lequel il ou elle opère et dirige
2. Définir les concepts clés du projet et apposer les balises afin d’assurer la compréhension du participant(e) et la pertinence des propos recueillis
3. Développer une compréhension du rôle du dirigeant au sein de l’industrie de la mode
4. Comprendre et analyser la gestion, la négociation et l’intégration des tensions, paradoxes, conflits et ambivalence dans la stratégie des entreprises de mode
5. Comprendre la prise de décision stratégique des dirigeants de mode, leurs impacts et particulièrement en contexte de complexité, d’ambivalence, de paradoxes et de conflits

Déroulement :

1. Accueil / Introduction :
 - ⇒ Remerciement de la présence et du temps
 - ⇒ Présentation de la chercheuse
 - ⇒ Présentation de l’étude ainsi que de l’objectif
 - ⇒ Présentation du déroulement de l’entrevue

- ⇒ Retour sur les règles éthiques du CER, le formulaire de consentement et la permission d'enregistrer l'entretien
- ⇒ Questions? Inquiétudes?

2. Questionnaire

3. Conclusion

- ⇒ Y a-t-il des éléments pertinents que nous aurions omis de souligner?
- ⇒ Auriez-vous des questions ou interrogations?
- ⇒ Remerciement et rappel de l'entente de confidentialité

Questions de départ

Développer une compréhension globale du profil du participant(e) ainsi que de l'organisation dans lequel il ou elle opère et dirige.

Section 1 : Profil du participant(e)

1. Décrivez-moi votre parcours académique et professionnel? Quel est le cheminement qui vous a amené à ce poste/cette entreprise?
 - a. Quelles sont les études que vous avez faites?
 - b. Quelles sont vos expériences professionnelles dans le domaine de la mode et à l'extérieur de celui-ci?

Section 2 : Profil de l'organisation

1. Pouvez-vous nous parler un peu de votre entreprise?
 - a. Quelle est sa mission?
 - b. Quelles sont les valeurs qui vous animent?
2. Combien d'employés environ travaillent dans votre entreprise?
3. Selon vous, qu'est-ce qui vous démarque de vos concurrents?
 - a. Comment définiriez-vous le succès de votre entreprise? Qu'est-ce qui le caractérise?
 - b. Quels sont vos résultats actuels? Votre performance passée?

Mise en contexte

Définir les concepts clés au projet et apposer les balises afin d'assurer la compréhension du participant(e) et la pertinence des propos recueillis.

Phrase d'entame :

1. Comment définiriez-vous l'industrie de la mode québécoise ?

Thème 1 : Rôle du dirigeant et management stratégique

Développer une compréhension du rôle du dirigeant au sein de l'industrie de la mode

Rôles et responsabilités :

1. Comment décririez-vous la direction actuelle que vous donnez à votre entreprise? Quel style de direction adoptez-vous?

- a) Comment cela affecte-t-il les orientations et le fonctionnement de l'entreprise?
2. Dans votre emploi actuel, quels rôles et quelles tâches assumez-vous?
 - a. Selon vous, quelles sont vos responsabilités principales?
 - b. Comment évaluez-vous votre contribution
3. À quelles activités vous adonnez-vous le plus au quotidien?
4. Est-ce que ces activités s'identifient plus à :
 - a. La direction artistique
 - b. La direction stratégique
 - c. Les deux
5. Quels types de compétences sont primordiales à votre emploi? (Administrative, interpersonnelle, leadership inspirant, sens de l'organisation, créativité, etc.)

Type de leadership :

1. Selon vous, comment votre type de leadership influence-t-il :
 - a. La motivation et mobilisation de vos subordonnés?
 - b. Le contrôle et la performance des activités et employés?
 - c. La gestion de l'innovation et de la créativité?
 - d. Le partage et la communication de mission, vision et valeurs de l'entreprise?
 - e. L'implantation des décisions stratégiques?

Structure organisationnelle :

1. Avec quel département ou joueur clé de l'organisation travaillez-vous le plus?
2. Qui vous appuie à la direction de l'entreprise?
 - a. Êtes-vous le seul dirigeant?
 - b. Est-ce un double leadership?
3. *Si approprié au participant(e)* : comment décririez-vous votre relation avec la direction artistique/managériale?
 - a. Au niveau professionnel?
 - b. Au niveau personnel?
 - c. Dans l'élaboration des stratégies et des objectifs?
 - d. Dans la prise de décisions et leur implantation?
4. Comment la structure de la direction expliquée plus tôt influence-t-elle :
 - a. La répartition des rôles et responsabilités?
 - b. La cohérence et pertinence des stratégies?
 - c. La gestion de conflits internes?
 - d. La performance et le succès de l'entreprise?
 - e. La prise de décisions?
5. Quels sont les avantages et désavantages de cette structure?

Thème 2 : Ambivalence, dualité et paradoxe en contexte stratégique

Comprendre et analyser la gestion, la négociation, la tolérance et l'intégration des tensions, paradoxes et conflits dans la stratégie des entreprises de mode.

1. Comment décririez-vous la relation entre le commerce et l'art dans l'industrie de la mode?
 - a. Au sein de votre entreprise? Comment la vivez-vous?
 - b. En quoi affecte-t-elle vos fonctions quotidiennes?
 - c. En quoi affecte-t-elle votre prise de décision? La stratégie de l'entreprise?
 - d. Comment faites-vous face à ces deux dimensions? Comment les gérez-vous?
 - e. Comment évalueriez-vous votre tolérance envers les conflits qui peuvent en résulter?
2. Pouvez-vous me décrire une situation dans laquelle vous avez su :
 - a. Négocier des tensions liées à l'art/créativité et gestion/commerce au sein de votre équipe?
 - b. Intégrer des tensions liées à l'art/créativité et gestion/commerce au sein de vos stratégies et objectifs?
 - c. Vous engagez dans de la gestion de conflits face à des tensions liées à l'art/créativité et gestion/commerce?
 - d. Modifier et adapter votre prise de décision selon ces tensions?
3. Pouvez-vous me décrire une situation dans laquelle ces tensions ont été selon vous :
 - a. Avantageuses? Vous en avez tiré profit.
 - b. Désavantageuse? Elles vous ont nui.

Thème 3 : Prise de décision stratégique

Comprendre la prise de décision stratégique des dirigeants de mode, leurs impacts et particulièrement en contexte de conflits

1. Selon vous, qu'est-ce qu'une bonne versus une mauvaise décision stratégique?
2. Comment évaluez-vous la pertinence et l'efficacité d'une stratégie?
3. Quels outils ou processus appuient votre prise de décision stratégique normalement?
4. Pouvez-vous décrire comment les décisions sont prises?
5. Quand génèrent-elles des conflits? Le savez-vous à l'avance? Comment vous y préparez-vous?

Annexe VII – Titre des dirigeants à l'étude

Entreprise	Titre ⁴
Participant 1	Fondateur et propriétaire
Participant 2	Designer et propriétaire
Participant 3	Designer et co-fondateur
Participant 4	Fondateur, président et directeur marketing
Participant 5	Designer et propriétaire
Participant 6	Co-fondateur
Participant 7	Président
Participant 8	Designer et fondateur
Participant 9	Co-fondateur
Participant 10	Associé
Participant 11	Directeur général
Participant 12	Président
Participant 13	Designer et propriétaire
Participant 14	Gestionnaire de marque
Participant 15	Vice-président exécutif
Participant 16	Designer et propriétaire
Participant 17	Designer principal
Participant 18	Fondateur
Participant 19	Designer et directeur général
Participant 20	Co-fondateur
Participant 21	Propriétaire et designer
Participant 22	Designer et gestionnaire principal
Participant 23	Président
Participant 24	Designer et propriétaire

⁴ Veuillez noter que nous avons employé la formule masculine afin de standardiser la présentation des titres et préserver l'anonymat des personnes interviewées.

Annexe VIII – Liste de codes pour la codification

Code	Nom de code	Définition
Compétences nécessaires		
comp-amb	Ambition	Compétences nécessaires au poste liées à l'ambition
comp-ana	Analytique	Compétences nécessaires au poste de type analytique
comp-créa	Créatives	Compétences nécessaires au poste liées à la créativité
comp-entr	Entrepreneuriales	Compétences nécessaires au poste liées à la gestion et l'entrepreneuriat
comp-fin	Financières	Compétences nécessaires au poste liées aux finances et à la comptabilité
comp-hum	Humilité	Compétences nécessaires au poste liées à l'humilité
comp-inter	Interpersonnelles	Compétences nécessaires au poste de type interpersonnel
comp-lead	Leadership	Compétences nécessaires au poste liées au leadership
comp-org	Organisation	Compétences nécessaires au poste liées à l'organisation
comp-ouv	Ouverture d'esprit	Compétences nécessaires au poste liées à l'ouverture d'esprit
comp-pass	Passion	Compétences nécessaires au poste liées à la passion du dirigeant
comp-poly	Polyvalence	Polyvalence des compétences nécessaires au poste
comp-rési	Résilience	Compétences nécessaires au poste liées à la résilience et la persévérance
comp-tech	Techniques	Compétences techniques nécessaires au poste
Décisions stratégiques		
déc-con	Conflits	Décisions conflictuelles ou conflits résultant de décisions
déc-ess	Essai-erreur	Processus d'implantation des décisions par essai-erreur
déc-éva	Évaluation	Processus d'évaluation générale des décisions stratégiques
déc-incr	Incrémentales	Processus d'implantation de décisions incrémentales
déc-ins	Instinct	Évaluation des décisions stratégiques basée sur l'instinct
déc-pers	Personnes	Implication des personnes dans la prise de décisions stratégiques
dec-ren	Rentabilité	Évaluation des décisions stratégiques basée sur la rentabilité
Type de direction		
dir-art	Artistique	Dirigeant ayant une direction de type artistique
dir-dou	Double	Dirigeant ayant une direction double, soit de type artistique et stratégique
dir-stra	Stratégique	Dirigeant ayant une direction de type stratégique

Expériences antérieures à l'emploi		
exp-autres	Autres	Autres types d'expériences antérieures
exp-ges	Gestion	Expériences antérieures en gestion, business ou entrepreneuriat
exp-art	Art	Expériences antérieures en design ou en art
Industrie de le mode québécoise		
ind-arr	Arriérée	Perception de l'industrie comme arriérée, traditionnelle ou dépassée
ind-comp	Compétitivité	Compétitivité du marché
ind-dif	Difficile	Perception de l'industrie comme un secteur difficile à percer
ind-rec	Reconnaissance	Perception de la reconnaissance de ce secteur
ind-tal	Talent	Talent et main-d'œuvre de l'industrie
Performance organisationnelle		
perf-diff	Différenciation	Performance liée à la différenciation de l'image de marque de l'entreprise ou face aux concurrents
Perf-loy	Loyauté	Performance liée à la loyauté des clients
perf-pass	Passion	Performance liée à la passion et le bien-être du dirigeant
perf-sav	Savoir-faire	Performance liée au savoir-faire technique de l'entreprise
perf-val	Valeurs	Performance liée aux valeurs de l'entreprise ou du dirigeant
perf-vent	Ventes	Performance liée aux ventes et à la rentabilité de l'entreprise
perf-vis	Visibilité	Performance liée à la portée de la visibilité de l'entreprise sur le marché
Relation entre dirigeants chez le leadership double		
rel-conf	Confiance	Relation de confiance et de respect entre les dirigeants
rel-confli	Conflictuelle	Relation conflictuelle entre les dirigeants
rel-perso	Personnelle	Relation personnelle (amicale, amoureuse, familiale)
Rôles du dirigeant		
rol-alig	Alignement	Rôle d'alignement des activités avec la vision
rol-coll	Collaboration	Rôle favorisant la collaboration interne
rol-comm	Communication	Communication de la vision, des valeurs et de la mission
rol-cont	Contrôle	Contrôle et performance des activités et employés
Rol-créa	Créativité	Rôle favorisant la créativité individuelle et collective
rol-exc	Exécution	Rôle d'exécution et d'implantation des décisions stratégiques
rol-mot	Motivation	Motivation et mobilisation des employés
rol-org	Organisation	Organisation des différentes activités

rol-plan	Planification	Planification des différentes activités
Rol-res	Résolution de problèmes	Résolution de problèmes d'affaires ou internes
Structure de direction		
str-comp	Complémentarité	Choix de la structure basé sur la complémentarité des sujets
str-con	Contrôle	Relation d'influence entre la structure et le degré de contrôle
str-conf	conflits	Conflits résultant du type de structure en place
str-dec	Décisions	Relation d'influence entre la structure et la prise de décisions
str-duo-art	Duo artistique	Structure double avec deux dirigeants de type artistique
str-duo-dou	Duo double	Structure double avec un dirigeant artistique et un stratégique
str-duo-str	Duo stratégique	Structure double avec deux dirigeants de type stratégique
str-int	intérêts	Structure de rôles ou de direction basée sur les intérêts du dirigeant
str-lib	liberté créative	Relation d'influence entre la structure et la liberté créative
str-sol-art	Solo artistique	Structure solo avec un dirigeant de type artistique
str-sol-str	Solo stratégique	Structure solo avec un dirigeant de type stratégique
Tâches du dirigeant		
tac-adm	Administration	Tâches administratives générales
tac-des	Design	Tâches liées au design du produit ou à la création artistique
tac-fin	Finances	Tâches liées aux finances ou à la comptabilité de l'entreprise
tac-mark	Marketing	Tâches liées au marketing, au e-commerce et à l'image de marque
tac-prod	Production	Tâches liées à la production, l'approvisionnement et la logistique
tac-vent	Ventes	Tâches liées à la vente de produits et au service à la clientèle
Tensions art-commerce		
tens-cli	Clients	Tension causée ou provenant de la clientèle
tens-ind	Industrie	Tension causée ou provenant des particularités de l'industrie
tens-inté	Intégration	Gestion et intégration des tensions aux activités corporatives
tens-négo	Négociation	Négociation de la tension ou médiation interne
tens-perc	Perception	Perception du dirigeant sur la tension
tens-prod	Produits	Tension reliée aux produits
tens-rent	Rentabilité	Tension causée ou provenant d'un objectif de rentabilité
tens-rôle	Rôles	Tension causée ou provenant de la structure interne de rôles