

[Page de garde]



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

**La gestion du travail créatif dans les petites agences de publicité situées  
en périphérie des grands centres urbains**

**par  
Julie Bérubé**

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

Juin 2015

© Julie Bérubé, 2015



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

Cette thèse intitulée :

**La gestion du travail créatif dans les petites agences de publicité situées  
en périphérie des grands centres urbains**

Présentée par :

**Julie Bérubé**

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Chantale Mailhot  
HEC Montréal  
Présidente-rapporteuse

Christiane Demers  
HEC Montréal  
Directrice de recherche

Richard Déry  
HEC Montréal  
Membre du jury

Stéphanie Gagnon  
ENAP  
Examinatrice externe

Marie-Agnès Parmentier  
HEC Montréal  
Représentante du directeur de HEC Montréal



## Résumé

La créativité est un thème de recherche pluridisciplinaire qui attire plusieurs chercheurs du domaine du management. Cette thèse s'intéresse à la gestion des organisations créatives. Aux fins de cette recherche, une organisation créative se trouve dans une industrie créative, propose un produit créatif et le cœur de son travail est créatif. La recension des écrits a relevé dans un premier temps une tension entre création et commerce au sein des organisations créatives, ensuite la notion de travail créatif semble peu présente dans les écrits savants sur ce thème. Également on trouve peu d'informations quant à la structure organisationnelle des organisations créatives et finalement, on relève l'absence d'ancrage théorique pour étudier la question de la gestion des organisations créatives en fonction de la tension entre création et commerce. Puisqu'il est vain de tenter d'étudier l'ensemble des organisations créatives, cette recherche se concentre sur les petites agences de publicité situées en périphérie des grands centres urbains. La problématique de cette recherche s'articule donc ainsi : la gestion du travail créatif dans les petites agences de publicité situées en périphérie des grands centres urbains.

La théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) qui s'intéresse aux tensions a été retenue pour théoriser la tension entre création et commerce qui est inhérente aux organisations créatives. La création est associée au monde de l'inspiration et l'aspect commerce est associé au monde marchand. Quant à la stratégie de recherche, puisque cette recherche est de nature exploratoire, l'analyse de cas a été retenue. 35 entrevues semi-structurées ont été réalisées dans 11 petites agences de publicité situées dans la région de l'Outaouais.

Les résultats obtenus permettent d'identifier quatre profils de gestion du travail créatif – le profil polyvalent, créateur, gestionnaire et technicien – en fonction du croisement de deux dimensions. La première dimension est l'absence ou la présence de gestionnaires de projet et la deuxième dimension est l'intégration ou la division des tâches de production et de création. Pour l'analyse des données, chaque dimension a été associée à

un monde de Boltanski et Thévenot (1991). Tous les profils sont donc représentés par les mondes de l'inspiration et marchand ainsi que par deux mondes supplémentaires. Les tensions et les compromis entre les regroupements de mondes ont été analysés et ceci a permis de mieux comprendre comment le travail créatif est géré pour chacun des profils rendant la tension entre création et commerce viable au sein des agences étudiées.

La contribution de cette recherche s'orchestre selon trois axes. Premièrement, cette recherche propose une définition pour les concepts de travail créatif et d'organisation créative. Ensuite, cette recherche suggère quatre façons de structurer le travail créatif dans les organisations créatives. Finalement, la tension entre création et commerce a été théorisée grâce aux mondes de Boltanski et Thévenot (1991). D'ailleurs, la théorie de la justification est de plus en plus mobilisée par les auteurs du champ organisationnel, mais peu proposent des regroupements complexes entre les mondes. Cette recherche propose le couplage de plusieurs mondes permettant une analyse plus fine des tensions et stratégies de compromis pour chaque profil étudié.

**Mots-clés :** Organisation créative; industrie créative; travail créatif; gestion; théorie de la justification; tension entre création et commerce.

**Méthodes de recherche :** Recherche qualitative; étude de cas.

## **Abstract**

Creativity is a multidisciplinary research theme popular among researchers in the management field. This thesis focusses on the management of creative organizations. For the purpose of this research, a creative organization belongs to a creative industry, offers creative products and the core of its work is creative. A literature review reveals firstly that there is a tension between creation and business in creative organizations. Moreover, there is also little information as to the management of creative work as well as the organizational structure of creative organizations. In addition, the literature review reveals an absence of theoretical framework to study the management of creative organizations relative to the tension between creation and business. Since it is impossible to study all of the creative organizations, this research focuses on small advertising agencies located outside major urban centers. The research problematic of this thesis is thus: the management of creative work in small advertising agencies located outside of major urban centers.

The theory of justification of Boltanski and Thévenot (1991) which focuses on tensions was retained to theorize the tension between creation and business presents in creative organizations. Creation is associated to the inspired world while business is associated to the market world. As for the research strategy, because it is exploratory, case study was chosen. 35 semi-structured interviews were conducted in 11 small advertising agencies located in the Outaouais region.

The results allow the identification of four profiles of creative work management – the versatile, creator, manager and technician profile – in function of two dimensions. The first dimension relates to the absence or presence of project managers, and the second dimension to the integration or division of creation and production tasks. For the data analysis, each dimension has been associated to a world of Boltanski and Thévenot (1991). All profiles are thus represented by the inspired and market worlds as well as two other worlds. The tensions and compromises between each grouping of worlds were analyzed allowing for a better understanding of how creative work is managed within

each profile making the tension between creation and business viable within the studied agencies.

The contribution of this research highlights three points. First, it suggests a definition for the concepts of creative work and creative organization. Second, it proposes four ways to structure creative work in creative organizations. Finally, the tension between creation and business were theorized using the worlds of Boltanski and Thévenot (1991). In addition, the theory of justification is increasingly mobilized by authors from the organizational field but few suggest complex groupings between worlds. This research suggests the grouping of many worlds allowing a fine-grained analysis of the tensions and compromises for each studied profile.

**Keywords:** Creative organization; creative industry; creative work; management; theory of justification; creation and business tension.

**Research methods:** Qualitative research; case study.

# Table des matières

Résumé .....	v
Abstract .....	vii
Table des matières .....	ix
Liste des tableaux .....	xiii
Liste des figures .....	xv
Liste des abréviations .....	xvii
Remerciements .....	xix
Introduction .....	1
Chapitre 1 Problématique de la recherche .....	7
1.1 Définition des concepts .....	7
1.1.1 Organisation créative et innovante .....	11
1.1.2 Définition de l'organisation créative .....	15
1.2 Gestion dans les organisations créatives .....	21
1.2.1 Communautés au sein des organisations créatives .....	27
1.2.2 Pratiques pour gérer la tension dans les organisations créatives .....	32
1.2.3 Structure et contrôle dans les organisations créatives .....	38
1.2.4 Identité et culture dans les organisations créatives .....	43
1.2.5 Intégration des thèmes .....	50
1.3 Définition du travail créatif .....	52
1.3.1 La nature du travail .....	53
1.3.2 Le contexte .....	55
1.3.3 La standardisation du travail .....	57
1.4 Industrie publicitaire .....	62
1.5 Thèmes .....	64
1.5.1 Thème 1 : Modèle(s) de gestion .....	65
1.5.2 Thème 2 : Groupe et individus .....	65
1.5.3 Thème 3 : Sentiment d'appartenance .....	66
1.5.4 Thème 4 : Travail créatif .....	66
1.5.5 Thème 5 : Organisation du travail .....	67

1.5.6 Thème 6 : Structure organisationnelle.....	67
1.6 Conclusion.....	68
Chapitre 2 Cadre théorique.....	69
2.1 La théorie de la justification.....	70
2.1.1 Monde de l’inspiration.....	73
2.1.2 Monde domestique.....	73
2.1.3 Monde de l’opinion.....	74
2.1.4 Monde civique.....	74
2.1.5 Monde marchand.....	75
2.1.6 Monde industriel.....	76
2.1.7 Monde des projets.....	76
2.1.8 Sommaire des mondes.....	77
2.1.9 Les critiques.....	80
2.1.10 Les compromis.....	83
2.2 Adaptation à l’objet d’étude.....	85
2.3 Conclusion.....	86
Chapitre 3 Méthodologie.....	89
3.1 Principes de méthodologie.....	89
3.2 Échantillon.....	93
3.3 Méthode de collecte de données.....	96
3.4 Analyse des données.....	98
3.5 Considérations éthiques.....	99
3.6 Conclusion.....	100
Chapitre 4 Présentation des résultats.....	101
4.1 Contexte de l’industrie publicitaire dans la région de l’Outaouais.....	102
4.2 Perception des répondants du contexte de l’industrie publicitaire outaouaise.....	106
4.3 Tension entre création et commerce.....	110
4.3.1 Création.....	110
4.3.2 Commerce.....	115
4.4 Profils de gestion du travail créatif.....	124
4.4.1 Le profil polyvalent.....	125

4.4.2 Le profil créateur .....	132
4.4.3 Le profil gestionnaire.....	149
4.4.4 Le profil technicien.....	158
4.5 Conclusion.....	168
Chapitre 5 .....	171
Analyse.....	171
5.1 Association des dimensions de design organisationnel aux mondes .....	172
5.1.1 Création vs commerce .....	172
5.1.2 Présence vs absence de gestionnaires de projet.....	173
5.1.3 Intégration vs division des tâches de création et production .....	174
5.2 Présentation de chacun des mondes .....	176
5.2.1 Le monde de l'inspiration.....	177
5.2.2 Le monde marchand .....	181
5.2.3 Le monde des projets .....	186
5.2.4 Le monde industriel .....	191
5.2.5 Le monde civique .....	200
5.2.6 Le monde domestique.....	206
5.3 Profils de gestion du travail créatif et compromis entre les mondes.....	212
5.3.1 Combinaison inspiration-civique.....	214
5.3.2 Combinaison inspiration-domestique .....	215
5.3.3 Combinaison marchand-projet.....	216
5.3.4 Combinaison marchand-industriel.....	217
5.4 Profils de gestion du travail créatif.....	218
5.4.1 Le profil polyvalent .....	219
5.4.2 Le profil créateur .....	222
5.4.3 Le profil gestionnaire.....	225
5.4.4 Le profil technicien.....	230
5.5 Conclusion.....	234
Chapitre 6 Discussion .....	235
6.1 Contribution de la recherche .....	235
6.1.1 Contribution au champ de la gestion des organisations créatives .....	235

6.1.2 Contribution théorique.....	243
6.2 Implications pour la pratique.....	250
6.2.1 Le profil polyvalent .....	250
6.2.2 Le profil créateur .....	252
6.2.3 Le profil gestionnaire .....	254
6.2.4 Le profil technicien.....	256
6.2.5 Synthèse.....	258
6.3 Conclusion.....	259
Conclusion .....	261
Limites de la recherche .....	262
Pistes de recherche .....	263
Conclusion.....	265
Annexe A : Questionnaires d’entrevue .....	i
Annexe B : Contexte : industrie publicitaire québécoise.....	v
Annexe C : Fiche descriptive de chaque agence.....	xxi
Bibliographie.....	xxxix

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Distinction entre créativité organisationnelle et organisation créative .....	8
Tableau 2 : Propositions de Woodman et al. (1993).....	9
Tableau 3 : Facteurs ayant un impact sur la créativité organisationnelle selon Andriopoulos (2001, p. 835, traduction libre).....	10
Tableau 4 : Principales distinctions entre créativité et innovation.....	11
Tableau 5 : Principales distinctions entre organisation créative et organisation innovante .....	15
Tableau 6 : Résumé des écrits sur les facteurs stimulant la créativité au sein des organisations créatives .....	23
Tableau 7 : Résumé des écrits sur les communautés au sein des organisations créatives .....	28
Tableau 8 : Résumé des écrits sur les pratiques pour gérer la tension dans les organisations créatives .....	32
Tableau 9 : Résumé des écrits sur la structure et le contrôle au sein des organisations créatives.....	38
Tableau 10 : Résumé des écrits sur l'identité et la culture au sein des organisations créatives.....	43
Tableau 11 : Dimensions du travail créatif.....	58
Tableau 12 : Les cités et les auteurs associés.....	70
Tableau 13 : Grille d'analyse des mondes communs.....	71
Tableau 14 : Ouvrages pratiques pour chaque monde .....	72
Tableau 15 : Caractéristiques des mondes .....	78
Tableau 16 : Critiques entre les mondes .....	81
Tableau 17 : Compromis entre les mondes.....	84
Tableau 18 : Répondants.....	95
Tableau 19 : Nombre d'agences de publicité.....	102
Tableau 20 : Distribution des agences de publicité en fonction de leur taille.....	103
Tableau 21 : Données factuelles sur les agences étudiées .....	108
Tableau 22 : Résumé des pratiques associées à la création dans les agences étudiées.	115

Tableau 23 : Résumé des pratiques associées au volet commerce dans les agences étudiées .....	123
Tableau 24 : Catégorisation de la gestion du travail créatif.....	125
Tableau 25 : Catégorisation de la gestion du travail créatif - étiquettes.....	125
Tableau 26 : Pratiques mises en place dans l'agence H pour le profil polyvalent.....	131
Tableau 27 : Pratiques mises en place dans les agences dont le profil de gestion du travail créatif est créateur.....	149
Tableau 28 : Pratiques mises en place dans les agences dont le profil de gestion du travail créatif est gestionnaire .....	158
Tableau 29 : Pratiques mises en place dans les agences dont le profil de gestion du travail créatif est technicien .....	168
Tableau 30 : Association des mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et de Boltanski et Chiappello (2011) aux profils de gestion du travail créatif .....	176
Tableau 31 : Pratiques associées au monde de l'inspiration.....	177
Tableau 32 : Traduction des pratiques concrètes vers le monde de l'inspiration .....	180
Tableau 33 : Pratiques associées au monde marchand .....	181
Tableau 34 : Traduction des pratiques concrètes vers le monde de marchand.....	185
Tableau 35 : Pratiques associées au monde des projets.....	186
Tableau 36 : Traduction des pratiques concrètes vers le monde des projets .....	190
Tableau 37 : Pratiques associées au monde industriel .....	191
Tableau 38 : Traduction des pratiques concrètes vers le monde industriel .....	197
Tableau 39 : Pratiques associées au monde civique .....	200
Tableau 40 : Traduction des pratiques concrètes vers le monde civique.....	205
Tableau 41 : Pratiques associées au monde domestique.....	206
Tableau 42 : Traduction des pratiques concrètes vers le monde domestique .....	211
Tableau 43 : Auteurs ayant appliqué la théorie de la justification au champ des organisations .....	244
Tableau 44 : Tensions et pistes de solution pour chaque profil.....	258
Tableau 45 : Nombre d'entreprises de publicité, relation publiques et services connexes au Québec.....	vii

## Liste des figures

Figure 1 : Conception de l'organisation créative .....	16
Figure 2 : Tension entre création et commerce.....	19
Figure 3 : Conception 2 de l'organisation créative .....	21
Figure 4 : Schéma des concepts principaux abordés par les auteurs de la catégorie les communautés dans les organisations créatives .....	31
Figure 5 : Schéma des concepts principaux abordés par les auteurs de la catégorie les pratiques pour gérer la tension dans les organisations créatives.....	37
Figure 6 : Schéma des concepts principaux abordés par les auteurs de la catégorie structure et contrôle dans les organisations créatives .....	42
Figure 7 : Schéma des concepts principaux abordés par les auteurs de la catégorie l'identité et la culture organisationnelle au sein des organisations créatives.....	49
Figure 8 : Conception 3 de l'organisation créative .....	52
Figure 9 : Schéma intégrateur représentant la structure organisationnelle des organisations créatives selon les écrits consultés.....	60
Figure 10 : Structure du travail créatif pour le profil polyvalent .....	237
Figure 11 : Structure du travail créatif pour le profil créateur .....	238
Figure 12 : Structure du travail créatif pour le profil gestionnaire .....	240
Figure 13 : Structure du travail créatif pour le profil technicien.....	241
Figure 14 : Nombre total d'entreprises de publicité, relations publiques et services connexes au Québec.....	viii
Figure 15 : Nombre d'entreprises de plus de cinq employés de publicité, relations publiques et services connexes au Québec.....	viii
Figure 16 : Revenus et dépenses d'exploitation des agences de publicité québécoises de 2004 à 2012 .....	ix
Figure 17 : Marge bénéficiaire des agences de publicité au Québec de 2004 à 2012.....	x



## **Liste des abréviations**

AAPQ : Association des agences de publicité du Québec

ACRPQ : Alliance des cabinets de relations publiques du Québec

AMR : Association du marketing relationnel

APCM : Association des professionnels de la communication et du marketing

APFTQ : Association des producteurs de films et de télévision du Québec

CAP : Centre d'archives publicitaires

CDMQ : Conseil des directeurs médias du Québec

CICQ : Conseil de l'industrie des communications du Québec

CREPUQ : Conférence des recteurs et principaux des Universités du Québec

KIF : Knowledge-intensive firms

SCIAN : Système de classification des industries de l'Amérique du Nord

SDGQ : Société des designers graphiques du Québec

SOCOM : Société des communicateurs de Québec

SQRR : Société québécoise des professionnels en relations publiques



## Remerciements

La rédaction de ma thèse s'est révélée une activité fondamentalement solitaire, mais derrière ce travail solitaire, se cache une équipe inestimable. Je prends quelques lignes pour remercier tous ceux et celles qui m'ont écoutée, encouragée et guidée pendant ce long projet.

Premièrement, qui dit thèse, dit directeur ou directrice de thèse. Je tiens tout d'abord à remercier chaudement Christiane Demers pour sa générosité, sa curiosité, sa passion et sa rigueur. Ensuite, je remercie également Richard Déry pour ses nombreux commentaires et idées stimulantes. Merci à Chantale Mailhot qui a présidé le comité de soutenance de thèse. Je désire remercier également Stéphanie Gagnon qui a été examinatrice externe pour les commentaires intéressants lors de la soutenance de thèse. Merci aussi à Mehran Ebrahimi pour les judicieux conseils lors de la proposition de thèse.

En continuité dans le monde académique, je tiens à remercier mes collègues et amis Martin X. Noël et Jacques-Bernard Gauthier qui m'ont initiée à la recherche et qui continuent l'aventure avec moi, c'est un réel plaisir de travailler avec vous.

Merci également à mes amis, surtout Nadine et Benoit pour votre écoute et votre complicité. Merci aussi à mon ami François pour tes encouragements et bien sûr pour tous les lunchs partagés en ta compagnie lors de mes escapades à Montréal.

Merci à mes parents, qui depuis mon enfance, m'encouragent à persévérer dans mes études. Merci à mon frère, mon fidèle ami depuis plus de trente ans. Merci à Martin mon complice des onze dernières années. Tu n'as jamais cessé de croire en moi et tu m'as encouragée tout au long de mes études. Nous avons eu trois merveilleux enfants ensemble, Mathis, William et Alexe qui ensoleillent mes journées. Merci à vous trois pour toute la joie que vous m'apportez!

D'un point de vue moins personnel, je ne saurais passer sous silence les individus qui ont accepté de participer à cette recherche. Merci infiniment d'avoir pris le temps de répondre à toutes mes questions. Vous m'avez fait découvrir un monde merveilleux, celui de la publicité.

Finalement, je tiens à souligner l'apport du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada grâce auquel j'ai pu bénéficier de la Bourse d'études supérieures du Canada Vanier.

## Introduction

La créativité est un concept qui attire de plus en plus de chercheurs dans divers domaines, dont l'économie, la psychologie et évidemment le management (Haner, 2005). La créativité est associée à la réussite, la bonne gestion et au succès comme l'énonce la citation de Bilton (2007, p. XIII) « *Creativity and the creative industries are the success stories of the new century* ». Hauge (2012) précise d'ailleurs que le principe voulant que la créativité et l'innovation représentent la clé pour survivre dans l'économie contemporaine semble largement accepté. Or, Hauge (2012) précise que les contributions créatives doivent se matérialiser en termes de stratégies économiques et commerciales pour être profitables à l'économie.

La créativité est donc un concept multidisciplinaire et au regard des études réalisées, elle semble être un concept sans échelle qui peut s'étudier à différents niveaux d'analyse, dont l'individu, l'organisation, l'industrie et la ville. Potts et Cunningham (2008) rapportent que les industries créatives sont au cœur de la croissance économique et Potts (2009) ajoute que ces industries jouent un rôle crucial pour l'évolution économique. Ainsi, l'attrait tant au niveau académique que politique et social justifie que cette recherche s'intéresse aux organisations créatives et précisément à la gestion de celles-ci. Ainsi plutôt que d'étudier la créativité comme un processus comme de nombreux auteurs le font, elle sera étudiée comme représentant une caractéristique de certaines organisations. La créativité individuelle a été exclue de cette étude. Bien que de nombreux auteurs se soient concentrés sur la créativité individuelle et sur les techniques de créativité, ces écrits se situent au-delà de l'objet étudié. En effet, les études traitant de l'individu créatif portent généralement sur le processus créatif qui relève de la cognition de la personne créative et est généralement étudié grâce à la mobilisation des théories psychologiques. Notons d'ailleurs que la créativité a été étudiée largement par les psychologues, et ce, dès les années cinquante avec l'article fondateur de Guilford (1950).

Les organisations dans les industries créatives sont donc un objet d'étude de plus en plus convoité et Townley, Beech, et McKinlay (2009) notent pour les deux dernières décennies un fort intérêt académique pour les stratégies, les performances et les organisations qui se trouvent dans ces industries. Or, malgré cet engouement pour les organisations créatives, Moultrie et Young (2009) rapportent qu'on dénombre peu de recherches empiriques qui portent sur ces organisations spécifiquement – et plus précisément sur la créativité dans les organisations qui se situent dans une industrie créative. Ce constat confirme donc l'intérêt de la problématique générale de cette recherche : la gestion des organisations créatives.

Afin d'affiner la problématique de cette recherche, le premier chapitre de cette thèse propose dans un premier temps de définir le concept même d'organisation créative – qui est actuellement un concept plurivoque et pour lequel règne une certaine confusion dans les écrits savants. La définition finale retenue pour cette recherche sera présentée à la fin de ce premier chapitre et implique trois éléments principaux : une organisation créative se trouve dans une industrie créative, propose un produit créatif et le cœur de son travail est créatif. Le premier chapitre de cette thèse s'attarde aux écrits portant sur la gestion de ces entités. Un thème central revient dans plusieurs écrits : on relève une tension entre création et commerce au sein des organisations créatives, où trop de gestion inhiberait la créativité et où un manque de gestion mènerait au chaos. La revue de la documentation s'attardera aux écrits ayant traité de la gestion des organisations créatives selon l'angle de la tension entre création et commerce. La recension des écrits est divisée en quatre catégories : 1) les communautés au sein des organisations créatives, 2) les pratiques pour gérer la tension entre création et commerce, 3) la structure et le contrôle au sein des organisations créatives et 4) l'identité et la culture au sein de ces organisations. Quelques constats ont émané de cette recension des écrits dont premièrement, peu d'information quant à la structure organisationnelle de ces organisations. On relève également une absence d'ancrage théorique pour étudier la question de la gestion des organisations créatives en fonction de la tension entre création et commerce. Finalement, on relève que la notion même du travail créatif et par conséquent la gestion de ce travail sont peu abordées dans les écrits scientifiques. En

effet, on étudie les individus, la culture, le leadership, mais pas la gestion du travail créatif. Ceci permet donc de préciser la problématique de cette recherche : la gestion du travail créatif dans les organisations créatives.

Or, Thompson, Jones, et Warhurst (2007) ont souligné que les industries créatives se développaient en fonction d'une logique propre à chaque industrie et que la différence entre les différentes industries créatives est aussi grande que la distinction entre les industries créatives et l'industrie manufacturière. Il serait donc vain de tenter d'étudier dans le cadre d'une seule recherche l'ensemble des industries créatives pour comprendre la gestion du travail créatif. Cette recherche se concentre donc sur l'industrie publicitaire, c'est-à-dire sur les agences de publicité. De plus, les organisations créatives sont généralement étudiées dans de grands centres urbains et la recension des écrits réalisée sur la gestion dans les organisations créatives a montré dans certains cas que les organisations étudiées semblaient être des organisations créatives idéales. Ceci implique donc que les pratiques de gestion étant ressorties de ces études ne représentent pas nécessairement la pluralité des pratiques de gestion qu'on trouve au sein des organisations créatives (la majorité des organisations créatives étudiées dans les recherches consultées étaient situées dans un contexte géographique créatif). Ainsi, compte tenu de restrictions temporelle et budgétaire et de l'objectif d'étudier la diversité des pratiques de gestion du travail créatif dans les agences de publicité, cette recherche s'attardera au cas d'agences de publicité situées en périphérie des grands centres urbains. La problématique spécifique de cette recherche est donc : la gestion du travail créatif dans les petites agences de publicité situées en périphérie des grands centres urbains.

Le deuxième chapitre de cette thèse propose un cadre théorique pour étudier cette problématique de recherche. La tension entre création et commerce est centrale aux écrits sur la gestion des organisations créatives et il semble donc logique de retenir une théorie s'intéressant aux tensions. La théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) semble donc appropriée pour cette problématique de recherche.

Boltanski et Thévenot (1991) ont scindé la société en six mondes représentant chacun un système de valeur particulier : le monde de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchand et industriel. Boltanski et Chiappelo (2011) ajoutent un septième monde, le monde des projets. Il semble juste de proposer que la tension entre création et commerce pourrait s'expliquer comme étant une tension entre le monde de l'inspiration et le monde marchand. En effet, la création est associée à l'artiste aux prises avec ses démons internes, qui est ingérable et passionné. À l'opposé, le commerce est lié aux résultats monétaires à atteindre, aux clients à satisfaire et aux profits visés. Respectivement, ces caractéristiques rappellent les valeurs rattachées d'une part au monde de l'inspiration et d'une autre part au monde marchand. Les agences de publicité seraient donc aux prises avec une tension omniprésente entre les mondes de l'inspiration et marchand. L'intérêt sera de comprendre comment cette tension peut être gérée avec la gestion du travail créatif. D'autres mondes seront mobilisés afin de comprendre les différents mécanismes de compromis permettant de gérer cette tension et conséquemment le travail créatif dans les agences de publicité.

Le chapitre trois s'attarde à la méthodologie de la recherche et compte tenu de la nature exploratoire de celle-ci, l'analyse de cas a été retenue comme stratégie de recherche. Quant à la méthode de collecte de données, puisqu'il était souhaitable d'effectuer une étude de cas comparative, l'entrevue semi-structurée a été retenue. L'échantillon de cette recherche compte onze cas, c'est-à-dire onze agences de publicité. Un total de 35 entrevues ont été réalisées avec des travailleurs créatifs, gestionnaires de projet, directeurs artistiques et propriétaires au sein de ces onze agences de publicité – chacune des agences est représentée par une lettre afin de respecter la confidentialité des données. L'ensemble des cas étudiés respectait quatre critères de sélection : 1) être est une agence de publicité, 2) compter un minimum de cinq employés, 3) être en affaires depuis au moins trois ans, 4) être localisé dans la région de l'Outaouais (Gatineau-Ottawa).

Le quatrième chapitre de cette thèse présente les résultats obtenus suite à la collecte des données. Dans un premier temps, des pratiques de gestion – des manières de faire

relevées au sein des agences – ont pu être identifiées pour l’aspect création ainsi que pour l’aspect commerce, et ce, pour l’ensemble des agences étudiées. Ensuite, deux dimensions ont permis de discriminer les agences et proposer quatre profils de gestion du travail créatif. La première dimension est l’absence ou la présence de gestionnaires de projet et la deuxième dimension retenue est l’intégration ou la division des tâches de production et de création. Le croisement de ces dimensions a donc permis d’identifier quatre profils de gestion du travail créatif : le profil polyvalent, créateur, gestionnaire et technicien. Des pratiques de gestion ont été identifiées pour chacun des profils de gestion du travail créatif.

L’interprétation de ces résultats est présentée dans le cinquième chapitre de cette thèse. Ce chapitre permet de réconcilier les résultats obtenus et le cadre théorique retenu soit celui de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991). Une première étape a été d’associer un monde de Boltanski et Thévenot (1991) à chacune des dimensions retenues pour présenter les résultats. Ainsi, chaque profil de gestion du travail créatif peut s’étudier en termes de mondes. Les tensions et compromis entre les mondes propres à chaque profil sont analysés ce qui permet de mieux comprendre comment la gestion du travail créatif est effectuée pour chacun des profils identifiés dans cette recherche.

Le dernier chapitre de cette thèse présente les contributions apportées par cette recherche en comparaison à la documentation existante. Dans un premier temps, la contribution au champ de la gestion des organisations créatives est exposée et la structure du travail créatif pour les quatre profils identifiés est présentée. Ensuite, la contribution théorique de la recherche est expliquée. Les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) sont de plus en plus mobilisés dans la documentation savante, mais peu d’auteurs confrontent plusieurs mondes entre eux. Généralement, les auteurs vont présenter les mondes deux à deux et faire ressortir les tensions et compromis. Cette recherche propose des regroupements de mondes ce qui permet une analyse plus fine de la situation de chaque profil étudié. Finalement, des implications pour la pratique sont

présentées où une tension principale est abordée pour chaque profil ainsi qu'une piste de solution concrète pour les agences.

# **Chapitre 1**

## **Problématique de la recherche**

La créativité et précisément les organisations créatives se trouvent maintenant au cœur même du développement économique, culturel et social de la société. La problématique générale de cette recherche a donc trait à la gestion des organisations créatives. Un premier regard sur la documentation sur ce thème permet de poser un constat : il ne semble pas exister une définition commune du concept d'organisation créative. Une première étape pour permettre l'élaboration d'une problématique de recherche spécifique serait donc de définir le concept d'organisation créative ainsi que les concepts s'y rattachant.

### **1.1 Définition des concepts**

Avant même de s'attarder à la définition du concept d'organisation créative, il importe d'apporter une précision quant à cet objet d'étude. Il semble régner une confusion dans la documentation savante quant à la distinction entre organisation créative d'une part et créativité organisationnelle d'autre part. Ces deux concepts sont distincts, mais plusieurs personnes les utilisent comme des synonymes. Ainsi, la créativité n'est pas une réalité exclusive aux organisations créatives. En effet, la créativité peut se trouver pratiquement dans toutes les organisations, dans ce cas, les auteurs conçoivent la créativité comme un processus et parlent généralement de créativité organisationnelle. Ainsi, lorsque les auteurs s'intéressent à la créativité organisationnelle, la créativité est étudiée dans des contextes organisationnels multiples. La créativité est alors un processus distinct qui se produit à un moment donné au sein de l'organisation. Par contre, pour l'organisation créative, il y a en quelque sorte une institutionnalisation de la créativité qui devient une activité récurrente pour l'entreprise tel qu'évoqué par Zackariasson, Walfisz, et Wilson (2006). Le tableau 1 montre la distinction entre créativité organisationnelle et organisation créative.

Tableau 1 : Distinction entre créativité organisationnelle et organisation créative

	<b>Organisation où on note un processus de créativité organisationnelle</b>	<b>Organisation créative</b>
Nature de la créativité	Créativité comme événement sporadique	Institutionnalisation de la créativité
Importance de la créativité	Améliore la position concurrentielle (permet de se démarquer)	Nécessaire pour être concurrentielle (permet de survivre)

De nombreux auteurs se sont penchés sur la question de la créativité organisationnelle, dont Amabile qui est l'une des pionnières de ce domaine d'étude. Amabile (1983) a traité entre autres de la motivation intrinsèque comme facteur favorisant la créativité. Également, Amabile, Conti, Coon, Lazenby, et Herron (1996) ont construit un instrument permettant d'identifier les obstacles et les facteurs stimulant la créativité dans les environnements organisationnels. Ces auteurs se sont concentrés sur les aspects psychologiques liés aux contextes de la créativité. Une conclusion importante de leur étude est que l'environnement de travail tel que perçu par les employés a un impact sur la créativité organisationnelle. Oldham et Cummings (1996) et Cummings et Oldham (1997) qui sont également influents dans ce domaine de recherche se logent dans le même courant qu'Amabile et discutent notamment de la motivation intrinsèque, de la personnalité des individus et du contexte dans lequel les activités sont réalisées.

Un autre groupe d'auteurs phares sur la créativité organisationnelle regroupe Woodman, Sawyer, et Griffin (1993) qui définissent ce concept ainsi : « *The creation of a valuable, useful new product, service, idea, procedure, or process by individuals working together in a complex social system* » (p. 293). Woodman et al. (1993) ont proposé un modèle théorique sur la créativité organisationnelle. Ce modèle a été cité par de nombreux auteurs et propose que la créativité dans les organisations soit fonction des individus, du groupe et de l'organisation et que complémentirement, ces trois entités aient une influence les unes sur les autres. Leurs propositions sont présentées dans le tableau 2 où on trouve le niveau d'analyse, les facteurs, les actions concrètes ainsi que l'impact sur la créativité.

Tableau 2 : Propositions de Woodman et al. (1993)

Niveau d'analyse	Facteurs influençant la créativité	Actions concrètes	Impact sur la créativité
Individus	Caractéristiques individuelles Influences sociales Influences contextuelles	Partage de l'information	↑
		Fortes attentes de conformité	↓
		Culture qui supporte le risque	↑
Groupe	Membres du groupe Aspects essentiels du groupe Influences contextuelles	Groupe diversifié	↑
		Style de leadership autocratique	↓
		Cohésion du groupe	curvilinéaire
		Structure et culture participative	↑
Organisation	Groupes présents au sein de l'organisation Aspects essentiels de l'organisation	Disponibilité des ressources	↑
		Restriction pour la communication et le partage d'informations	↓
		Structure organisationnelle organique	↑
		Restriction quant aux échanges d'informations avec l'environnement	↓

La créativité organisationnelle est un domaine de recherche populaire et de manière générale, les auteurs tentent de comprendre comment la créativité peut être stimulée au sein des organisations. Andriopoulos (2001) propose une recension des écrits qui regroupe ces facteurs en cinq catégories. Le tableau 3 présente les résultats de cette revue de la documentation.

Tableau 3 : Facteurs ayant un impact sur la créativité organisationnelle selon Andriopoulos (2001, p. 835, traduction libre)

Catégorie	Facteurs
Climat organisationnel	Participation
	Liberté d'expression
	Standards de performance
	Interactions avec peu de barrières
	Grand nombre de stimulus
	Liberté d'expérimenter
	Bâtir à partir d'idées nouvelles
Style de leadership	Participatif
	Vision du leader
	Développer des groupes efficaces
Ressources et compétences	Suffisamment de ressources
	Système de communication efficace
	Travail représentant des défis
Structure et systèmes	Long terme
	Structure aplanie
	Évaluation des employés juste et enrichissante
	Récompenser la performance créative
Culture organisationnelle	Communications ouvertes
	Prise de risques
	Activités choisies par l'individu
	Participation libre (sans critiques)
	Confiance et respect de l'individu

Il appert donc que plusieurs auteurs se sont intéressés à la créativité organisationnelle, c'est-à-dire la créativité dans les organisations peu importe le domaine ou l'industrie dans laquelle l'organisation se trouve. Lorsque l'objet d'étude est l'organisation créative, la créativité devient une caractéristique de l'organisation et non un processus (possiblement isolé) qu'on retrouve dans l'organisation. L'organisation créative doit donc se trouver dans un contexte créatif, c'est-à-dire dans une industrie créative. Rappelons que la problématique de cette recherche porte sur la gestion des organisations créatives, alors bien qu'intéressantes, les études qui traitent de créativité organisationnelle se trouvent en dehors de l'objet d'étude – ces études abordent la créativité de manière globale pour l'ensemble des organisations – et ne seront pas traitées dans cette recherche.

### 1.1.1 Organisation créative et innovante

Il importe, dans un deuxième temps, d'aborder une autre confusion présente dans les écrits savants : la distinction entre organisation créative et organisation innovante. Certains auteurs utilisent ces termes comme des synonymes, tandis que d'autres distinguent ces concepts. Afin de clarifier ces concepts, il semble juste de s'attarder, dans un premier temps, à la distinction entre créativité et innovation. Or, l'objectif n'étant pas de traiter d'innovation, la documentation sur ce thème ne sera pas abordée. Pour les besoins de cette recherche, une distinction conceptuelle entre créativité et innovation est plutôt proposée. La créativité valorise la création, la spontanéité, le rêve, l'imagination, la singularité et l'intuition. Quant à la notion d'innovation, elle valorise l'efficacité, le travail, la performance, l'opérationnalisation et le progrès. La créativité tirerait donc ses souches dans l'immatérialité et dans le monde de l'imaginaire, alors que l'innovation serait associée à la matérialité et à l'efficacité technique. D'ailleurs, l'innovation est généralement liée à des domaines comme l'ingénierie et concerne souvent les organisations alors que la créativité est connexe au domaine des arts et séduit les masses grâce à l'imaginaire collectif. L'innovation vise l'efficacité dans l'organisation et la créativité tend à la construction d'un imaginaire collectif axé vers l'originalité. Le tableau 4 résume les principales distinctions entre créativité et innovation.

Tableau 4 : Principales distinctions entre créativité et innovation

	<b>Créativité</b>	<b>Innovation</b>
Domaines typiques	Arts	Ingénierie
Sources	Imaginaire (rêve)	Technique (technologie)
Nature des produits	Immatériels	Matériels
Valorise	Unicité	Efficacité
Orienté vers	Masses (population)	Organisations
Objectif	Originalité	Progrès

Créativité et innovation ne seraient donc pas des synonymes. Or, bien que ces deux concepts soient distincts, ils partagent un élément central : l'idée de nouveauté. Sans recenser l'ensemble des définitions proposées pour ces concepts, il est aisé de noter que cet élément ressort tant dans les définitions de créativité que d'innovation. Notons à titre

d'exemple, la définition proposée par Kanter (1983) pour l'innovation : « *The generation, acceptance, and implementation of new ideas, processes, products or services* » (p. 20). La définition de Rogers (2003) implique également cette idée de nouveauté : « *An idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption* » (p. 12). Quant à la créativité, Amabile et al. (1996) la définissent ainsi : « *the production of novel and useful ideas in any domain* » (p. 1155). Cette idée peut donc se transférer au niveau des organisations et il est aisé de proposer que l'aspect de nouveauté est au cœur des organisations créatives et innovantes.

Outre l'idée de nouveauté, certains aspects semblent similaires entre les organisations innovantes et créatives, mais apportent en réalité des distinctions importantes entre ces deux types d'organisations. Notons tout d'abord le contexte dans lequel se trouvent ces organisations. Comme le souligne Bilton (2007), la créativité est enchâssée dans un contexte culturel particulier. À titre d'exemple, cet auteur souligne que les organisations créatives et les individus qui y travaillent tolèrent la diversité et la complexité. On ne retrouve pas nécessairement cette tolérance dans d'autres types d'organisations. Les organisations innovantes évoluent aussi dans un contexte particulier. Elles doivent également faire face à un contexte plus complexe que d'autres organisations (Burns & Stalker, 1961). Zien et Buckler (1997) estiment que les systèmes innovants doivent être co-crésés et qu'ils ne peuvent pas être dirigés et planifiés en détail. Ceci implique donc que ces organisations doivent faire face à un certain niveau de diversité. Ainsi, les organisations créatives et innovantes se réalisent dans un environnement teinté de complexité. Par contre, les organisations créatives se retrouvent souvent dans un environnement à saveur artistique. Ainsi, la créativité et la liberté individuelle sont mises à contribution et les frontières de l'organisation sont souples. Les organisations innovantes se trouveraient donc dans un environnement plus structuré où on accorde une place importante à la technique. En somme, la grande différence quant au contexte entre organisations créatives et innovantes est que les premières se trouvent dans un contexte que l'on pourrait qualifier d'artistique, tandis qu'on retrouve les secondes dans un contexte où la technique prime.

Un autre élément quant au contexte peut permettre de mieux saisir la distinction entre organisations créatives et innovantes. Comme mentionné, les organisations innovantes se trouvent souvent dans un environnement plus structuré que les organisations créatives. D'ailleurs, les organisations innovantes ont généralement un problème connu auquel elles doivent répondre. Comme le précise Rogers (2003), le processus de développement d'innovations débute par l'identification d'un problème ou d'un besoin à résoudre grâce à l'innovation. Les organisations innovantes connaissent donc, dans la majorité des cas, dès le départ le problème à résoudre. Puisqu'on sait ce qu'on cherche, le produit est souvent connu à l'avance. Notons à titre d'exemple, une entreprise pharmaceutique qui cherche un médicament pour une nouvelle maladie; l'entreprise connaît déjà le produit final qui sera le médicament, dans ce cas, c'est la manière d'y parvenir qui n'est pas connue. Pour les organisations créatives, dans certains cas, le problème est connu à l'avance, tandis que dans d'autres cas, on ne sait pas exactement ce qu'on cherche. Menger (2009) souligne que le travail créateur revêt un caractère imprévisible, donc la finalité ou même le problème ne sont pas nécessairement connus. Ainsi, on note moins d'inconnus pour les organisations innovantes – qui connaissent souvent le problème à résoudre et la finalité recherchée – que pour les organisations créatives qui doivent parfois créer sans connaître la finalité recherchée ou sans avoir de problème concret à résoudre.

Un autre élément qui peut sembler être le même pour les organisations créatives et innovantes est le contexte d'incertitude dans lequel elles évoluent. Karpik (2007) s'est intéressé aux produits singuliers qu'il définit comme : « des biens, des services ou des personnes [qui] sont *uncommon*, incomparables, uniques, *singular*, incommensurables » (p. 12). Il apparaît clairement que ces produits sont le résultat des organisations créatives et innovantes. Karpik (2007) explique que le marché des singularités est marqué par l'incertitude. On pourrait donc en déduire que les organisations innovantes et créatives œuvrent dans un environnement caractérisé par l'incertitude. Cette affirmation semble juste, mais il appert que les organisations innovantes contrôlent l'incertitude tandis que les organisations créatives évoluent sans nécessairement l'influencer. En effet, il semblerait – bien que les deux types d'organisations aient besoin d'incertitude pour

évoluer – que les organisations innovantes contrôlent plus l’incertitude que les organisations créatives. Flichy (1995) décrit une innovation comme un processus de stabilisation où on trouve une certaine réduction de l’incertitude. L’innovation prendrait donc naissance dans un contexte incertain, mais elle contribuerait à contrôler cette incertitude. Les organisations innovantes doivent donc être aptes à faire face à un environnement incertain, mais elles permettent en quelque sorte de diminuer cette incertitude. Quant aux organisations créatives, elles se trouvent également dans un environnement incertain. Par contre, ces organisations ne contribuent pas nécessairement à réduire l’incertitude. Comme le souligne Menger (2009), le travail créateur – qui est caractéristique aux organisations créatives – se déroule en incertitude. Le produit créatif ne permet pas de diminuer l’incertitude comme le produit de l’innovation, car l’organisation créative se nourrit de cette incertitude et peut même l’alimenter. Menger (2009) rapporte que les tâches du travail créateur sont constamment à redéfinir, on ne trouve donc pas de balises permettant de contrôler l’incertitude.

Le tableau 4 faisait la distinction entre créativité et innovation et la majorité des éléments de ce tableau peuvent également s’appliquer aux organisations créatives et innovantes. Tout d’abord, par rapport à la nature des produits, la créativité était associée à l’immatérialité, alors que l’innovation était associée à la matérialité. Sans que cela soit une règle absolue, il est aisé de proposer que de manière générale, l’organisation créative offre des produits immatériels, donc des services et que l’organisation innovante offre plutôt des produits tangibles. Pensons, à titre d’exemple, à Menger (2009) qui traite du travail créateur et qui cite fréquemment l’exemple de la troupe de théâtre ou à Buckler et Zien (1996) qui étudient des organisations innovantes, dont la plupart, sont des organisations du domaine informatique qui vendent des produits tangibles. Ensuite, comme les organisations innovantes sont orientées par la technique, il est logique de supposer qu’elles visent comme objectif ultime le progrès par le biais de l’efficacité. Il serait par contre difficile de croire que les organisations créatives qui s’inspirent du domaine artistique visent le progrès. Il semble plus juste de proposer que ces dernières visent l’originalité grâce à l’unicité. Le tableau 5 résume les principales

différences entre les organisations créatives et innovantes. Ces éléments représentent des idéaux types, ils représentent donc une tendance générale.

Tableau 5 : Principales distinctions entre organisation créative et organisation innovante

	<b>Organisation créative</b>	<b>Organisation innovante</b>
Élément central	Nouveauté	Nouveauté
Évolue dans un contexte d'incertitude	Oui	Oui
Permet la réduction de l'incertitude	Non	Oui
Contexte	Artistique	Technique
Problème connu	Oui et non	Oui
Nature des produits	Services	Biens
Objectif	Originalité	Progrès

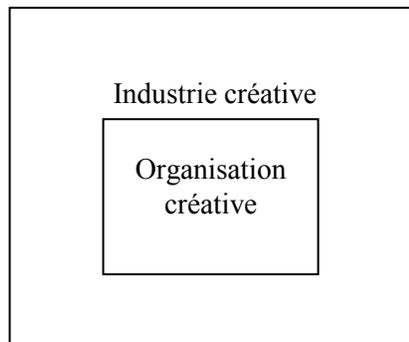
La distinction entre organisation innovante et créative étant clarifiée, une autre précision s'impose avant de proposer une définition pour cette dernière. Certains auteurs parlent de *knowledge-intensive firms* (KIF), dont Alvensson (2004) qui définit ces organisations de manière générale ainsi : « *organizations that offer to the market the use of fairly sophisticated knowledge or knowledge-based products* » (p. 17). Afin d'éviter la confusion avec le concept d'organisation créative, précisons que celle-ci serait incluse dans les KIF (Girdauskiene, 2013), tout comme l'organisation innovante. L'organisation créative serait donc une sous-catégorie des KIF. D'ailleurs, certains auteurs, dont Girdauskiene et Savaneviciene (2012) qui s'intéressent aux KIF, se sont attardés au transfert des connaissances spécifiquement dans le cas des organisations créatives.

### **1.1.2 Définition de l'organisation créative**

Ces distinctions étant précisées, il est dès lors possible de s'attarder à la définition du concept d'organisation créative. Théoriquement, il est possible de séparer l'organisation et l'industrie créative, mais empiriquement ces concepts sont enchevêtrés. En effet, selon la position adoptée pour cette recherche, une organisation ne peut pas être isolée du contexte dans lequel elle se trouve, elle ne peut donc pas être dissociée de l'industrie

dans laquelle elle œuvre. La figure 1 illustre donc le modèle de base pour représenter l'organisation créative.

Figure 1 : Conception de l'organisation créative



L'organisation créative serait intrinsèquement liée à son contexte et se trouverait donc au cœur d'une industrie créative. Certains pourraient argumenter qu'il serait pertinent d'élargir le contexte afin d'inclure le contexte géographique où se situe l'organisation, donc le concept de ville créative abordé par de nombreux auteurs, dont Florida (2002). Ainsi, Florida (2002) propose qu'une concentration d'individus créatifs, qu'il nomme la classe créative, inciterait le développement d'organisations créatives en un lieu particulier, les villes créatives. On trouverait donc des grappes d'industries créatives au sein des villes créatives. Porter (2000) définit la notion de grappes (*clusters*) ainsi : « *geographic concentrations of interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (e.g. universities, standards agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate* » (p. 15). On parle de grappes créatives lorsque les organisations qui se regroupent dans un lieu spécifique se situent dans des industries qualifiées de créatives. Ces grappes d'industries ou d'entreprises se retrouvent généralement dans des villes tel que proposé par Turok (2003). Ainsi, les villes créatives peuvent en quelque sorte être perçues comme créant un contexte – tant du point de vue des ressources que de la main-d'œuvre créative – favorable au développement des industries qu'on identifie comme étant créatives. Par conséquent, les villes dites créatives agissent comme un pôle d'attraction de la créativité et il devient donc possible de supposer que le nombre

d'industries et d'organisations qualifiées empiriquement de créatives sera plus grand dans ces villes en comparaison aux autres villes.

Par contre, il importe de préciser que certains auteurs, dont Rumpel, Slach, et Koutsky (2010) et White (2010) ont souligné qu'on trouve des industries et des organisations créatives dans des régions et des villes qu'on ne qualifie pas de créatives. D'ailleurs, la majorité des recherches sur les industries créatives portent sur les grands centres urbains qualifiés de créatifs. White (2010) estime qu'il serait pertinent de porter notre attention sur ces industries en dehors de ces centres puisqu'ils représentent des caractéristiques et réalités différentes des industries créatives évoluant dans un centre urbain créatif. Ainsi, concluons que les villes créatives représentent un lieu privilégié pour le développement des industries et des organisations créatives, mais que celles-ci existent également dans les villes qui ne portent pas ce qualificatif.

En somme, comme le montre la figure 1, l'organisation créative se trouverait dans un contexte créatif, c'est-à-dire une industrie créative. Plusieurs auteurs ont étudié les industries créatives, mais Bobirca, Cristureanu, et Miclauss (2009) estiment que bien que ces industries soulèvent beaucoup d'intérêt, ce concept est mal compris et défini. Également, Mellander (2009) affirme que jusqu'à maintenant, la majorité des définitions proposées pour ce concept se concentreraient sur le produit final plutôt que sur les processus qu'on trouve au sein des organisations dans ces industries. Certains auteurs se sont attardés à ce concept et à titre d'exemple, Huang, Chen, et Chang (2009) ont proposé une série de critères afin de déterminer quelles industries seraient créatives : consommation de ressources, potentiel au niveau des marchés, apport culturel, développement régional, caractéristiques locales, attraction de touristes et opportunités d'emploi. Ces critères spécifiques ne semblent pas avoir été mobilisés par d'autres auteurs. Jones, Comfort, Eastwood, et Hillier (2004) se sont également attardés à savoir ce que sont les industries créatives et concluent que bien qu'elles soient diversifiées, il serait possible de relever quelques caractéristiques communes. Selon Jones et al. (2004), on compterait beaucoup de petites entreprises et quelques grandes entreprises dans les industries créatives, on compterait également beaucoup de travailleurs autonomes, les

industries créatives seraient liées au niveau local, on noterait une importance pour les technologies de l'information et des communications et la localisation de celles-ci serait importante afin de faciliter la synergie et le réseautage. Finalement, Higgs et Cunningham (2008) suggèrent d'utiliser quatre mesures pour identifier et étudier les industries créatives : l'emploi, les activités de l'organisation, l'apport à l'économie et la valeur des exportations.

Ces auteurs cernent les frontières des industries créatives, mais ne proposent pas de définitions concrètes. Plusieurs auteurs traitant des industries créatives retiennent la définition proposée par le *Department for Culture, Media and Sport* du Royaume-Uni (1998) :

*Those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property. This includes advertising, architecture, the art and antiques market, crafts, design, designer fashion, film and video, interactive leisure software, music, the performing arts, publishing, software and computer services, television and radio* (p. 4).

Cette définition comporte l'avantage de s'adapter facilement à un contexte empirique, mais elle ne sous-tend pas un ancrage théorique particulier. Certains auteurs relèvent d'ailleurs des faiblesses quant à cette manière de définir les industries créatives (Chapain & De Propriis, 2009). Ainsi, cette définition permet aux chercheurs de cerner les industries à étudier, mais ne permet pas nécessairement de bâtir un argumentaire théorique pour supporter les recherches.

Conséquemment, dans le cadre de cette recherche, les éléments identifiés sur la créativité dans le tableau 4 aideront à cerner les frontières de ces industries. Les industries créatives découleraient souvent du domaine des arts et mobiliseraient l'imaginaire collectif de la population. La caractéristique la plus concrète a trait aux produits – qui seraient généralement immatériels – qui doivent être créatifs donc présenter un aspect original et unique.

Les organisations dites créatives se trouvent dans une logique de création où l'imaginaire occupe une place décisive. Or, si ces organisations veulent survivre, elles doivent également faire face à une logique marchande où elles sont contraintes d'être commercialement viables. Les organisations qu'on qualifie de créatives se trouvent donc tiraillées entre deux logiques qui, de prime abord, semblent irréconciliables : création et commerce. Les organisations dites créatives représentent le lieu où ces deux logiques peuvent trouver leur point d'équilibre comme illustré à la figure 2. La tension entre création et commerce au sein des organisations créatives a été abordée par de nombreux auteurs qui s'intéressent à ce thème de recherche, dont Lampel, Lant, et Shamsie (2000).

Figure 2 : Tension entre création et commerce



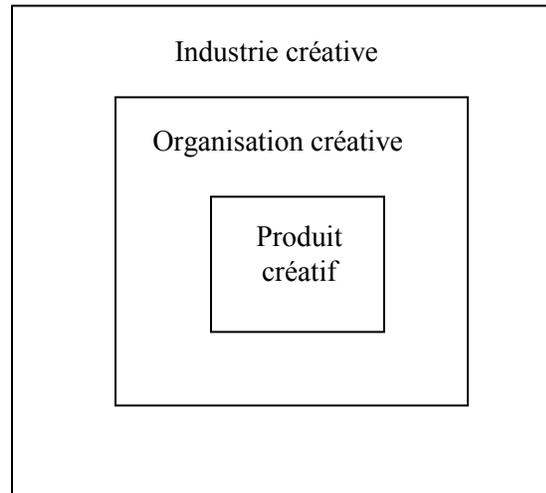
Dans ce contexte, il devient intéressant de se demander qui ces organisations doivent-elles satisfaire, leurs pairs ou les consommateurs? Dans une logique purement marchande, les organisations devraient satisfaire les consommateurs. En effet, cette logique est sensiblement la même pour l'ensemble des organisations qui vendent des produits, qu'elles soient créatives ou non - l'objectif étant de vendre un produit à un client. L'organisation créative fait donc face à une évaluation par le marché ou les consommateurs qui jugent ou évaluent la valeur des biens.

À l'opposé, dans une logique purement créative, les organisations devraient satisfaire leurs pairs et les experts (ex. : les critiques dans l'industrie cinématographique, les collègues dans l'industrie architecturale, etc.). En effet, dans un premier temps, on retrouve donc les consommateurs comme évaluateurs des biens provenant des organisations créatives. À ceux-ci s'ajoutent les pairs qui évaluent également les

produits des organisations créatives. Ces derniers possèdent des connaissances et ont acquis une expérience qui les distingue des autres consommateurs en leur conférant une vision particulière dans un certain domaine. Les pairs représentent donc une partie importante à l'évaluation des produits des organisations créatives. Menger (2009) explique que dans le cas des artistes, ceux-ci se trouvent fréquemment tiraillés entre créer pour le public et réaliser des profits et créer pour les pairs et soi-même et ainsi promouvoir l'invention libre et authentique. L'artiste ou le créateur fait donc face à une double évaluation, d'une part par les consommateurs qui consommeront les biens produits et d'une autre part les pairs qui fournissent une évaluation dite experte des biens. Dans le même ordre d'idées, Karpik (2007) traite des biens qu'il qualifie de singuliers (qui sont des produits créatifs) et soutient que pour certains types de produits singuliers comme les livres, les consommateurs achètent ce que les experts louangent. Dans ces cas, le rôle d'évaluation conféré aux experts est d'autant plus important puisqu'il influence les habitudes d'achat des consommateurs. Ainsi, les organisations qualifiées de créatives subissent une double évaluation et font donc face au défi de satisfaire à la fois les pairs/experts et les consommateurs (ou le marché) qui peuvent avoir des goûts et des besoins divergents.

À la lumière de la documentation consultée et de la distinction entre organisation créative et innovante, il est possible de déduire une définition pour le concept d'organisation créative : une organisation qui se trouve dans une industrie créative dans laquelle l'idée de nouveauté oriente l'ensemble des aspects de l'organisation, où la créativité a été institutionnalisée et qui doit répondre à la fois à une logique de création et une logique marchande, ce qui implique la capacité de satisfaire les consommateurs et les pairs. Rappelons que l'aspect distinctif des industries créatives a trait aux produits qu'elles offrent, qui sont créatifs, donc uniques et originaux. L'organisation créative créerait donc des produits créatifs. Ceci permet donc d'ajouter le produit à la définition proposée comme illustré à la figure 3.

Figure 3 : Conception 2 de l'organisation créative



Cette définition du concept d'organisation créative est acceptable pour l'instant et la problématique de cette recherche s'intéresse donc à la gestion des organisations créative. La prochaine section aborde cette problématique et précise les connaissances actuelles sur ce thème en proposant une recension des écrits portant sur la gestion des organisations créatives. Cette recension des écrits inclut la documentation traitant directement des organisations créatives, mais également la documentation sur les industries créatives qui aborde des aspects de gestion des organisations qui forment ces industries. Ainsi, la documentation sur les industries créatives étant plutôt volumineuse, seuls les écrits portant sur la gestion des organisations créatives seront abordés dans cette recension des écrits.

## **1.2 Gestion dans les organisations créatives**

Dans un premier temps, il est possible de constater d'emblée que certains auteurs soulignent, à l'instar de Townley et al. (2009), que la nature des organisations qui œuvrent dans des industries créatives requière une forme de management différente. Corollairement, Zackariasson et al. (2006) ont noté un besoin d'organiser la créativité dans les organisations créatives afin de permettre une institutionnalisation de la

créativité. L'étude de la gestion de ces organisations permettrait de comprendre comment cette créativité est organisée. Également, Bilton (2007) soutient que les processus créatifs doivent être gérés par l'individu ou par un système organisationnel. Dans le même ordre d'idées, DeFillippi, Grabher, et Jones (2007) ont constaté un besoin pour plus de recherches empiriques sur les pratiques de management, les processus de travail et les relations liées à l'emploi dans les organisations qui se trouvent dans des industries culturelles. Ce constat semble cohérent avec une des conclusions de Teipen (2008) qui souligne en parlant des organisations créatives que : « *The companies themselves and the way they function remain a black box* » (p.331).

Il est intéressant de noter l'étendue des écrits sur la gestion des organisations créatives. En effet, ces écrits touchent une importante diversité de thèmes et il est difficile de trouver un paradigme commun à l'ensemble des chercheurs. Or, il est possible de relever un thème récurrent aux écrits sur la gestion des organisations créatives : la tension entre création et commerce. Citons entre autres Lampel et al. (2000) qui estiment que la créativité émerge d'individus qui peuvent être organisés et contrôlés jusqu'à un certain point. Ils soutiennent que la gestion adéquate des ressources créatives repose sur la capacité de trouver un point d'équilibre dans la gestion entre les impératifs créatifs commerciaux et les impératifs de liberté. Cette idée de tension entre création et commerce et le besoin de trouver un équilibre dans la gestion des organisations créatives teinte plusieurs écrits traitant de ce thème.

Les prochaines sections présentent les écrits ayant abordé la gestion dans les organisations créatives de manière directe ou indirecte. Puisque la tension entre création et commerce semble centrale aux écrits sur la gestion dans les organisations créatives, la revue de la documentation s'orientera autour de cet aspect. Afin de présenter ces écrits, une catégorisation des écrits en quatre groupes est proposée. Le premier groupe traite des études qui abordent l'idée des communautés au sein des organisations créatives. La deuxième catégorie regroupe les écrits qui traitent des pratiques concrètes mises en place au sein des organisations créatives pour gérer la tension entre création et commerce. La prochaine catégorie comprend les écrits qui abordent la notion de

structure organisationnelle et de contrôle dans ces organisations. Finalement, la dernière catégorie présente les écrits qui traitent de l'identité et de la culture au sein des organisations créatives. À la fin de chaque section, une représentation schématique des thèmes abordés est présentée, ce qui permettra de cadrer l'objectif de cette recherche dans la documentation actuelle sur ce thème.

Avant de s'attarder aux écrits traitant de la gestion des organisations créatives selon l'angle de la tension entre création et commerce, il semble juste de préciser que plusieurs auteurs ont orienté leurs recherches vers les facteurs de créativité au sein des organisations créatives. Ainsi, ces auteurs discutent des pratiques de management permettant de favoriser la créativité dans les organisations créatives. Ces écrits, bien qu'intéressants, ne permettent pas réellement de comprendre la gestion des organisations créatives puisqu'ils permettent uniquement d'identifier des manières de favoriser la créativité au sein de ces organisations. Ces écrits ne seront donc pas abordés dans le détail, mais le tableau 6 propose de les recenser et de nommer les facteurs étudiés par chacun des auteurs.

Tableau 6 : Résumé des écrits sur les facteurs stimulant la créativité au sein des organisations créatives

Auteurs	Type d'article		Industries	Facteurs favorisant la créativité
	compréhensif	normatif		
Amabile et Khairi (2008)		√	Industries créatives	Identifier des superstars; encourager la collaboration; favoriser la flexibilité de l'organisation; proposer des défis

Auteurs	Type d'article		Industries	Facteurs favorisant la créativité	
	compréhensif				
	empirique	théorique			
Andriopoulos et Gotsi (2000)	√			Consultation, design, architecture	Considérer la créativité comme une priorité; gestionnaires doivent être des modèles; apporter une reconnaissance au travail; permettre la prise de risque
Andriopoulos et Lowe (2000)	√			Consultation, design, architecture	Présence de défis perpétuels : explorer l'incertitude, favoriser les débats, favoriser la diversité, participer à des projets intéressants
Birdi, Leach, et Magadley (2012)	√			Ingénierie	Suivre la formation TRIZ creativity training
Catmull (2008)			√	Télévisuelle	Limiter l'ordre hiérarchique; créer des équipes libres et autonomes; prévoir des ressources nécessaires à la gestion des projets
Chang et Chiang (2008)	√			Design	Partager les expériences et connaissances entre collègues; promouvoir une vision internationale; visiter des expositions (de design); diversifier les expériences de travail
Daymon (2000)	√			Consultation	Favoriser l'autonomie, la prise de risque; instaurer un caractère non conventionnel
Ensor, Cottam, et Band (2001)	√			Publicité	Adopter une structure organisationnelle aplanie; favoriser l'autonomie des groupes de travail; instaurer des mesures incitatives sur les lieux de travail et une culture organisationnelle promouvant la créativité
Florida et Goodnight (2005)			√	Logiciels	Garder les employés engagés intellectuellement; instaurer une culture égalitaire; offrir des avantages sociaux; impliquer les clients dans les projets

Auteurs	Type d'article		Industries	Facteurs favorisant la créativité	
	compréhensif				
	empirique	théorique			
	normatif				
Girdauskiene (2013)	√			Production télévisuelle	Instaurer une culture ouverte; adopter un leadership transformationnel; favoriser l'harmonie entre les travailleurs, l'hétérogénéité du groupe, les compétences des travailleurs, la nouveauté, la complexité, le niveau de sophistication
Gumusluoglu et Ilsev (2009)	√			Logiciels	Adopter des comportements liés au leadership transformationnel
Hargadon et Bechky (2006)	√			Consultation	Encourager la collaboration, les interactions sociales
Minahan et Härtel (2005)	√			Art et artisanat	Accorder de l'importance à la tolérance, à la diversité, à la célébration, au jeu
Moultrie et Young (2009)	√			Design/développement de produit, architecture, design graphique	Facteurs moins pertinents pour les organisations créatives : les conflits; les moments réservés à la génération d'idées; le choix des équipes; l'accès aux fonds; les systèmes de gestion; la formation
Napier et Usui (2008)			√	Consultation en santé, théâtre, logiciels, équipe de football	Embaucher du personnel compétent; favoriser l'ouverture d'esprit; adopter des processus disciplinés
Pitta, Wood, et Franzak (2008)			√	Marketing	Être localisé dans une ville créative; instaurer une culture intégrative, ouverte à la diversité; représentant une fierté collective; mettre l'accent sur la confiance, le travail d'équipe, la collaboration; s'orienter vers les marchés
Spelthann et Haunschild (2011)	√			Production d'effets visuels	Implanter une structure hétéroarchique
Stuhlfaut (2011)	√			Publicité	Instaurer un code créatif

Auteurs	Type d'article		Industries	Facteurs favorisant la créativité
	compréhensif	normatif		
Stuhlfaut et Windels (2012)	√		Publicité	Instaurer un code créatif (et en mesurer l'efficacité)
Sutton (2001)			Industries créatives	Embaucher des individus qui pensent différemment; récompenser les réussites et les échecs; favoriser la confrontation des idées; punir l'inaction
Wood, Franzak, Pitta, et Gillpatrick (2011)			Marketing	Être localisé dans une ville créative; instaurer une culture intégrative, ouverte à la diversité; représentant une fierté collective; mettre l'accent sur la confiance, le travail d'équipe, la collaboration; s'orienter vers les marchés

Certains facteurs stimulant la créativité au sein des organisations créatives sont repris par plusieurs auteurs. De ceux-ci, certains visent des actions à prendre ou des comportements à favoriser envers les travailleurs créatifs dont favoriser la collaboration et le travail d'équipe (Amabile & Khaire, 2008; Hargadon & Bechky, 2006; Pitta et al., 2008; Wood et al., 2011). On relève également de favoriser l'autonomie des travailleurs (Daymon, 2000; Ensor et al., 2001) et d'encourager ou permettre la prise de risque pour les travailleurs (Andriopoulos & Gotsi, 2001; Daymon, 2000). À cet effet, Sutton (2001) propose de récompenser les échecs autant que les réussites. Quelques auteurs ont également souligné de proposer des défis aux travailleurs créatifs (Amabile & Khaire, 2008; Andriopoulos & Lowe, 2000). D'autres facteurs visent plutôt des critères d'embauche : embaucher des individus qui pensent différemment (Sutton, 2001) et qui sont compétents (Girdauskiene, 2013; Napier & Usui, 2008).

Il est également possible de relever des facteurs ayant plutôt trait à la culture organisationnelle. À cet effet, on note une tangente vers une culture qui favoriserait l'ouverture d'esprit, la diversité, la flexibilité et la tolérance (Amabile & Khaire, 2008; Girdauskiene, 2013; Minahan & Härtel, 2005; Napier & Usui, 2008; Pitta et al., 2008; Wood et al., 2011). Également, des auteurs proposent d'adopter un leadership transformationnel pour favoriser la créativité (Girdauskiene, 2013; Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

Certains auteurs ont discuté de la structure organisationnelle dans les organisations créatives. Cet aspect est intéressant pour comprendre la gestion de ces organisations. Or, le constat semble être relativement commun aux auteurs ayant abordé cette facette des organisations créatives : la structure organisationnelle des organisations créatives tend à être aplanie (Catmull, 2008; Ensor et al., 2001; Florida & Goodnight, 2005; Spelthann & Haunschild, 2011). Outre cette caractéristique, il ne semble pas y avoir d'écrits permettant de comprendre les spécificités de la structure des organisations créatives.

Les écrits portant sur les facteurs favorisant la créativité dans les organisations créatives sont intéressants et permettent de cerner quelque peu le contexte dans lequel évoluent ces organisations, mais ils apportent peu d'information quant à la gestion au sein de ces organisations. Les prochains paragraphes présentent donc les écrits ayant traité de la gestion des organisations créatives en fonction de la tension entre création et commerce. Comme précisé plus haut, ces écrits ont été regroupés en quatre blocs, dont le premier qui aborde la question des communautés au sein des organisations créatives.

### **1.2.1 Communautés au sein des organisations créatives**

Le premier regroupement d'écrits porte sur les communautés au sein des organisations créatives. Le tableau 7 énumère ces écrits ainsi que le type d'article, l'industrie et les mots-clés proposés par les auteurs.

Tableau 7 : Résumé des écrits sur les communautés au sein des organisations créatives

Numéro de référence	Auteurs	Type d'article			Industries	Mots-clés proposés par les auteurs
		compréhensif		normatif		
		empirique	théorique			
1	Andersen, Kragh et Lettl (2013)	√			Jeu (LEGO)	Studies; creativity; innovations; knowledge management; boundaries; marketing management <sup>1</sup>
2	Bettiol et Sedita (2011)	√			Design	Social ties; community of practice; creativity; project-based organization
3	Cohendet et Simon (2007)	√			Jeux vidéo	Studies; creativity; computer & video games; integration; knowledge; organizational behavior <sup>2</sup>
4	Grandadam, Simon, Marchadier, et Tremblay (2011)			√	Jeux vidéo	Innovations; competitive advantage; effectiveness studies; organizational behavior; creativity; information sharing; computer & video games <sup>3</sup>

La recension des écrits a permis de relever quatre groupes d'auteurs ayant traité du thème des communautés au sein des organisations créatives. De ces écrits, deux abordent directement ou indirectement la question de la tension au sein de ces organisations. Avant de discuter de ces écrits, précisons que Bettiol et Sedita (2011) ont étudié les communautés de création (*community of practice*) et ils soutiennent que les communautés de création développent un bassin d'individus qualifiés avec lesquels il serait possible d'entreprendre des projets. Ainsi, ces communautés permettraient aux

<sup>1</sup> L'article ne proposait pas de mots-clés, les mots-clés sont donc ceux proposés par la base de données ABI/Inform Complete.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Idem

travailleurs créatifs – dans le cas de Bettiol et Sedita (2011), des designers – de connaître les autres travailleurs créatifs, leurs aspirations, idées, talents et compétences. Selon Bettiol et Sedita (2011), ces éléments favorisent le regroupement des travailleurs créatifs dans le cadre de projets de grande envergure.

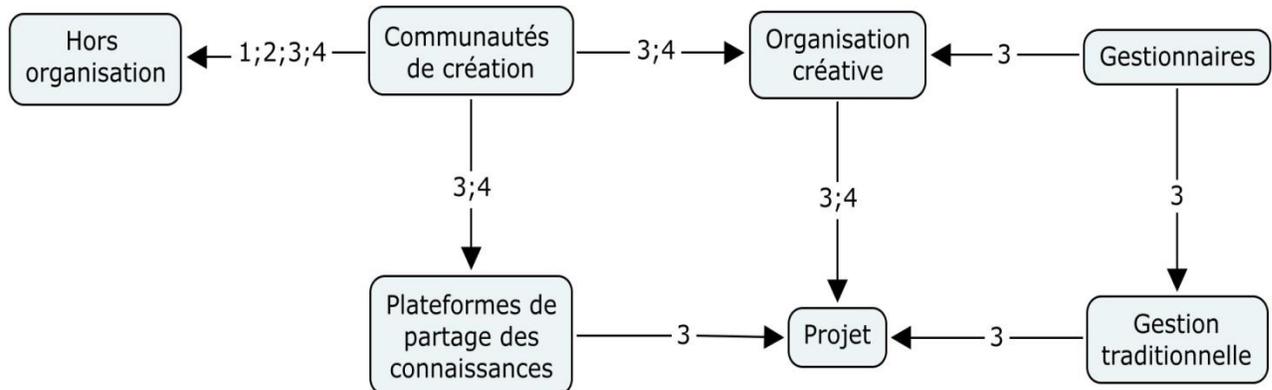
Dans le même ordre d'idées, Andersen et al. (2013) ont étudié les tâches ou rôles des gestionnaires lors d'activités générant la créativité hors des frontières de l'entreprise pour les projets dits créatifs au sein d'organisations créatives. Spécifiquement, ils se sont concentrés sur les activités liées 1) à la sélection et la mobilisation du talent créatif, 2) à la création d'une identité commune et 3) à l'intégration des connaissances dans les projets impliquant des acteurs externes à l'organisation. Ces deux groupes d'écrits montrent donc la présence de communauté de création ainsi que les frontières parfois perméables des organisations créatives. Les prochains paragraphes s'intéressent aux écrits de cette catégorie abordant la question de la gestion des organisations créatives selon l'angle de la tension entre création et commerce.

Cohendet et Simon (2007) se sont intéressés à l'industrie du jeu vidéo et leur étude révèle la présence de deux groupes ou deux entités centrales au sein de l'entreprise qu'ils ont étudiée : les communautés de création qui reposent principalement sur un mode artistique et les gestionnaires qui affichent une attitude managériale. Les communautés de spécialistes sont composées de membres possédant un background similaire et travaillant sur le même type de tâches. Dans l'organisation étudiée par Cohendet et Simon (2007), les membres des communautés de spécialistes partageaient des informations, connaissances et trucs sur une base quotidienne, et ce, à l'intérieur ou à l'extérieur du cadre de travail formel. On trouve donc une tension centrale entre ces groupes où d'une part si l'aspect artistique est trop prégnant, l'organisation risque d'être inefficace et d'une autre part, si l'aspect managérial est trop mis de l'avant, on risque d'inhiber la créativité. Les deux entités se rencontrent par le biais des projets et l'organisation étudiée gère ladite tension en créant des plateformes de partage des connaissances. Ces plateformes prennent différentes formes et peuvent viser le partage

de connaissances entre les travailleurs créatifs ou un transfert de connaissances entre les travailleurs créatifs et les gestionnaires via par exemple, un comité créatif.

Grandadam et al. (2011) abordent également le concept de communauté de création qu'ils définissent ainsi : « des regroupements informels de personnes partageant un domaine de spécialisation et une passion pour un projet collectif » (p. 56). Ces communautés favorisent les échanges et permettent à la créativité d'émerger. Les communautés de création peuvent être internes ou externes à l'organisation et fonctionnent un peu comme un réseau. Grandadam et al. (2011) soutiennent que ce sont les interactions, donc la collaboration qui permet aux communautés de création de se créer et de se solidifier. Puisque les communautés de création sont internes et externes, les frontières de l'organisation deviennent perméables et les travailleurs qui sont à l'interne de l'organisation sont constamment alimentés par les découvertes venant de l'externe. Grandadam et al. (2011) estiment que ce sont ces communautés qui sont le plus aptes à faire face aux tensions inhérentes aux organisations créatives. Ces auteurs ajoutent que la direction de l'organisation créative doit octroyer suffisamment de liberté d'action aux travailleurs créatifs afin de laisser émerger la créativité. Or, ceci doit se faire tout en conservant une certaine structure formelle. Grandadam et al. (2011) sont muets quant à cette structure et laissent ainsi un questionnement quant à la structure des organisations créatives. Afin de favoriser la conceptualisation des idées présentées dans la catégorie regroupant les écrits sur les communautés dans les organisations créatives, la figure 4 illustre les concepts principaux abordés dans ces écrits.

Figure 4 : Schéma des concepts principaux abordés par les auteurs de la catégorie les communautés dans les organisations créatives<sup>4</sup>



La première catégorie d'écrits discute donc des communautés au sein des organisations créatives. Le constat quant à la gestion des organisations créatives sous l'angle de la gestion de la tension entre création et commerce est que cette gestion peut être gérée ou du moins, tempérée par la mise en place de plateformes de partage et transfert des connaissances entre les travailleurs créatifs et les gestionnaires. Ces écrits n'abordent pas la question de la structure organisationnelle permettant l'inclusion de telles plateformes. De plus, ces écrits décrivent une situation dans une relativement grande entreprise située dans un centre créatif. On se trouve donc face à une représentation d'une organisation créative qu'on pourrait qualifier d'idéale. Or, une question s'impose : est-ce que toutes les organisations créatives sont gérées de la même manière? D'emblée, il semble logique de répondre à cette question par la négative. Cette catégorie des écrits s'attarde donc à la tension entre création et commerce dans les organisations créatives, mais d'une part n'aborde pas la structure organisationnelle de ces organisations et d'une autre part présente un modèle générique qui semble juste pour l'organisation créative qu'on peut qualifier d'idéale, c'est-à-dire qui se trouve dans un lieu créatif, qui est suffisamment grande et qui possède suffisamment de ressources pour mettre en place des plateformes favorisant la gestion de la tension entre création et commerce. La

<sup>4</sup> Les chiffres réfèrent aux numéros de référence dans le tableau présentant les auteurs de cette section.

prochaine section aborde les auteurs discutant des pratiques mises en place pour gérer les tensions dans les organisations créatives.

### 1.2.2 Pratiques pour gérer la tension dans les organisations créatives

Le deuxième regroupement d'écrits sur la gestion des organisations créatives est quelque peu plus disparate que le premier et regroupe des écrits proposant des pratiques pour gérer la tension entre création et commerce dans les organisations créatives. Le tableau 8 présente ces écrits en précisant le type d'article, les industries étudiées ainsi que les mots-clés proposés par les auteurs.

Tableau 8 : Résumé des écrits sur les pratiques pour gérer la tension dans les organisations créatives

Numéro de référence	Auteurs	Type d'article			Industries	Mots-clés proposés par les auteurs
		compréhensif		normatif		
		empirique	théorique			
5	Bilton (2007)			√	Industries créatives	Livre, donc pas de mots-clés
6	Bilton et Leary (2002)		√		Industries créatives	Aucun mot-clé trouvé
7	Eikhof et Haunschild (2007)	√			Troupes de théâtre	Creativity; organizational behavior; theaters & cinemas; qualitative research; logic <sup>5</sup>
8	Haunschild et Eikhof (2009)	√			Troupes de théâtre	Case study research; creative industries; employment systems; lifestyles; theatre
9	Hunt, Stelluto, et Hooijberg (2004)		√		Orchestre	New-wave organization creativity; orchestra-conductor leadership; musician creativity

<sup>5</sup> L'article ne proposait pas de mots-clés, les mots-clés sont donc ceux proposés par la base de données ABI/Inform Complete.

10	Simon (2006)	√			Jeux vidéo	Managing projects; managing and leading; creative projects; teams; innovation
11	Tschang (2007)	√			Jeux vidéo	Creativity; video game; creative industries; industry evolution; combinative innovation
12	Zackariasson et al. (2006)	√			Jeux vidéo	Creativity; video games; leadership; project management; product development

Huit groupes d'auteurs ont ressorti de la recension des écrits pour la catégorie des pratiques mises en place afin de gérer la tension entre création et commerce. De ceux-ci, deux s'adressent de manière indirecte à l'objet de cette recension des écrits et seront abordés brièvement. Premièrement, Simon (2006) s'est intéressé aux activités du gestionnaire de projet dans une organisation créative de jeux vidéo. Il a relevé quatre groupes d'activités : le créateur de sens, le créateur de liens, le créateur de contexte et le maître du jeu<sup>6</sup>. Cette recherche de Simon (2006) permet de cerner avec justesse les activités concrètes et quotidiennes des gestionnaires de projet dans l'organisation étudiée. Or, l'objectif de cet auteur n'est nullement d'aborder la tension entre création et commerce, mais bien de présenter de manière descriptive les activités accomplies par les gestionnaires. Il est tout de même possible d'identifier certaines activités comme facilitant la recherche de l'équilibre entre création et commerce, comme de trouver un équilibre entre les contraintes et la liberté ou de déterminer les règles ou d'attribuer les récompenses et les sanctions. Outre l'identification de ces quelques activités, cette recherche ne permet pas de comprendre la gestion des organisations créatives.

Ensuite, Tschang (2007) positionne les tensions dans l'industrie du jeu vidéo au cœur de sa recherche. Il articule son argumentaire autour d'une tension centrale : la nécessité de créer de nouveaux jeux ou de nouveaux types de jeux versus atteindre une productivité maximale. On retrouve l'idée de la tension entre création et commerce, mais exposée de manière contextuelle à une industrie spécifique. Or, Tschang (2007) n'aborde pas la manière de faire face à cette tension à l'intérieur d'une organisation créative. Il s'intéresse plutôt aux stratégies commerciales à adopter en lien avec la nouveauté des

---

<sup>6</sup> Les termes originaux sont : sense-maker, web-weaver, flow-balancer, game-master (Simon, 2006, p. 119)

jeux vidéo. Il aborde donc la question des stratégies de développement de nouveaux marchés au niveau de l'industrie. Tschang (2007) discute également de l'orchestration de l'ensemble des acteurs au sein de cette industrie. Bien que Tschang (2007) aborde la question des tensions, le niveau d'analyse n'est pas le même que celui retenu pour cette recherche.

Les autres auteurs de cette catégorie discutent de manière plus directe de la tension entre création et commerce au sein des organisations créatives et proposent quelques pratiques afin de gérer cette tension. Les résultats proposés par ces auteurs sont présentés dans les prochains paragraphes. Premièrement, certains auteurs se sont intéressés au leadership et aux gestionnaires dans les organisations créatives. À cet effet, Hunt et al. (2004) se sont intéressés au leadership des chefs d'orchestre. Ces auteurs n'abordent pas la question de la tension entre création et commerce directement, mais il est aisé de déduire une pratique à mettre en place par les gestionnaires afin de tempérer cette tension. Ils expliquent que les chefs d'orchestre, plutôt que de mettre l'accent sur le micro management, inspirent et transmettent une passion pour la musique et instaurent une vision commune. Cette manière d'aborder leur rôle permet de limiter les impacts potentiels quant à la créativité des musiciens liés à une gestion trop serrée. Cette pratique est intéressante, mais il est possible de soulever un questionnement quant à celle-ci. Lorsqu'on aborde la question de la tension entre création et commerce, on trouve d'une part le risque qu'une gestion trop prégnante inhibe la création et d'une autre part on trouve le risque que peu de gestion mène au chaos organisationnel. Or, la suggestion de Hunt et al. (2004) permet d'aborder un aspect de la tension, mais n'aborde pas la question du risque de faire face au chaos. Ainsi, comment peut-on assurer la gestion dans les organisations créatives si on limite les actions liées au management?

Dans le même ordre d'idées, Zackariasson et al. (2006) se sont également intéressés au leadership et pratiques de gestion des gestionnaires dans une entreprise de création de jeux vidéo. Ces auteurs proposent dans un premier temps d'adapter les outils et techniques traditionnelles de gestion de projet afin de les rendre plus flexibles et limiter les impacts négatifs sur la créativité au sein de l'organisation. Dans un deuxième temps,

Zackariasson et al. (2006) expliquent que les gestionnaires doivent mettre en place les éléments nécessaires au développement d'une atmosphère créative, mais disciplinée. Par contre, ces auteurs n'abordent pas la question de la structure organisationnelle permettant de créer une telle atmosphère. On présente donc la tension ainsi qu'une manière générale de l'aborder – qui ressemble presque à une idéologie –, mais pas la façon concrète d'y parvenir.

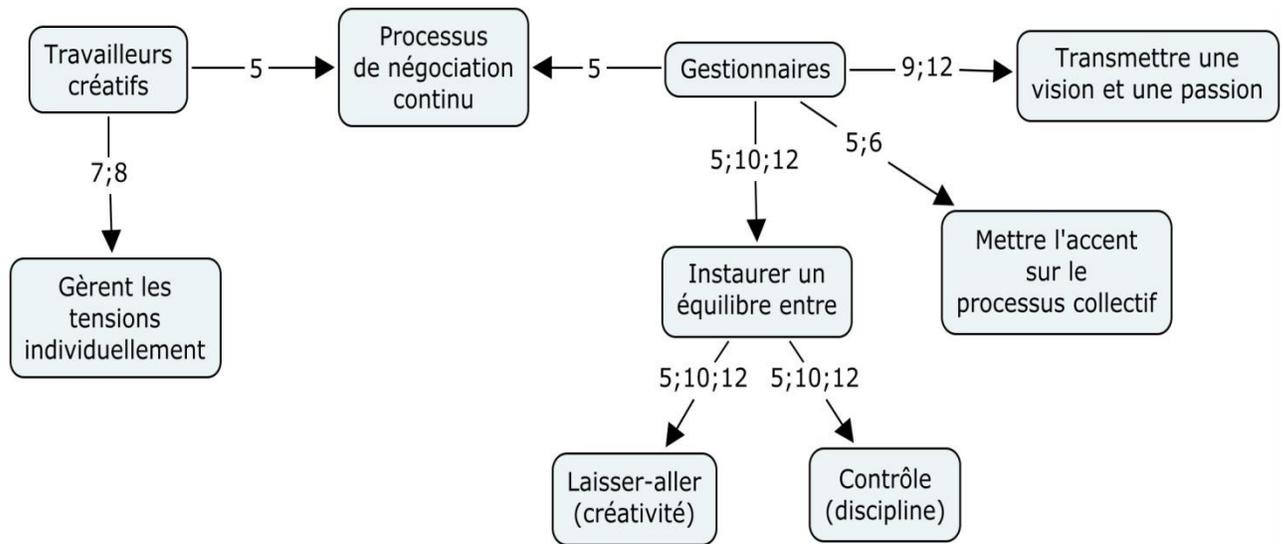
Ensuite encore dans le même sens, Bilton (2007) et Bilton et Leary (2002) discutent également du rôle des gestionnaires, mais ils abordent aussi la question du collectif. Bilton (2007) et Bilton et Leary (2002) expliquent qu'afin d'aller au-delà de la vision de l'organisation divisée où on trouve les travailleurs créatifs d'un côté et les gestionnaires de l'autre côté, il faut concevoir l'organisation comme un processus collectif et non comme un processus relevant de quelques individus créatifs. Le rôle des gestionnaires selon Bilton et Leary (2002) serait donc de réussir à lier l'ensemble des individus et éléments impliqués dans le processus créatif collectif. Selon ces auteurs, il appert donc que la tension entre création et commerce se gère en intégrant les travailleurs créatifs et les gestionnaires afin de créer un collectif créatif. Or, Bilton et Leary (2002) ne précisent pas la structure organisationnelle permettant une telle intégration des efforts vers un collectif créatif. Quant à Bilton (2007), il parle d'un processus de négociation continue entre les gestionnaires et les travailleurs créatifs. L'équilibre viendrait donc possiblement d'ajustements mutuels continus. Il ajoute la nécessité de trouver un équilibre entre un certain laisser-aller et le contrôle. Ceci est en quelque sorte une reformulation de la tension entre création et commerce, mais il n'explique pas comment obtenir ce fameux équilibre. Par contre, il précise que le management créatif ne se réaliserait pas nécessairement en reniant les normes de gestion existantes et en tentant d'en inventer de nouvelles. Il propose plutôt qu'en intégrant les fonctions traditionnelles du management avec la fonction créative, il serait possible d'avoir une approche plus efficace pour gérer le travail créatif.

Finalement, Eikhof et Haunschild (2007) et Haunschild et Eikhof (2009) ont également discuté de certaines pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations

créatives. Ils se sont concentrés sur l'arrimage des logiques économiques et des logiques artistiques – donc en quelque sorte, la tension entre création et commerce. Afin de comprendre ces tensions, Eikhof et Haunschild (2007) et Haunschild et Eikhof (2009) ont étudié les travailleurs et spécifiquement les acteurs au sein de théâtres allemands. Eikhof et Haunschild (2007) proposent que pour préserver les logiques artistiques des acteurs, des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées aux industries créatives pourraient être mises en place. Or, Haunschild et Eikhof (2009) notent que les pratiques de gestion des ressources humaines semblent peu présentes dans les organisations qu'ils ont étudiées. Eikhof et Haunschild (2007) rapportent que les pratiques mises en place par les gestionnaires pour gérer les ressources humaines se limitent au recrutement, à la négociation des contrats et aux décisions d'embauche. Sinon, lorsque cela est nécessaire, les gestionnaires appliquent une personnalisation des pratiques de gestion des ressources humaines pour chaque acteur. Le peu de pratiques de gestion des ressources humaines présentes au sein de ces organisations force les travailleurs créatifs à interner et gérer individuellement la tension entre les logiques économiques et artistiques. On peut donc conclure que plutôt que de gérer la tension entre création et commerce, les théâtres étudiés par Eikhof et Haunschild (2007) et Haunschild et Eikhof (2009) ont reporté cette tension au niveau individuel pour chaque artiste.

À l'instar de la première catégorie d'écrits, une conceptualisation graphique des concepts abordés par les auteurs proposant des pratiques permettant d'aborder la tension entre création et commerce est présentée à la figure 5.

Figure 5 : Schéma des concepts principaux abordés par les auteurs de la catégorie les pratiques pour gérer la tension dans les organisations créatives



La deuxième catégorie proposée pour regrouper les écrits portant sur la gestion des organisations créatives est celle où les auteurs présentent des pratiques afin de gérer la tension entre création et commerce. La majorité des auteurs de cette catégorie s'entendent pour dire que les gestionnaires doivent trouver les moyens pour instaurer un équilibre entre les aspects créatifs et les aspects économiques ou les aspects de gestion. Or, il semble difficile de relever des manières concrètes d'atteindre cet équilibre. En effet, on parle de mettre l'accent sur un processus collectif de création ou encore de transmettre une vision et une passion aux travailleurs, mais il n'est aucunement question de la manière dont on peut structurer l'organisation afin d'arriver à l'équilibre voulu. À l'instar des écrits regroupés dans la première catégorie, on relève une absence d'écrits portant sur la structure organisationnelle permettant la saine gestion au sein des organisations créatives. Également, les auteurs de cette section discutent du travail ou des tâches des gestionnaires, mais nulle mention n'est faite quant au travail des travailleurs créatifs ou encore quant à la gestion du travail des travailleurs créatifs. La prochaine section regroupe les écrits portant sur la structure et le contrôle formel et informel dans les organisations créatives.

### 1.2.3 Structure et contrôle dans les organisations créatives

La troisième catégorie proposée pour diviser des articles traitant de la gestion dans les organisations créatives ayant adopté l'angle de la tension entre création et commerce regroupe les écrits traitant de la structure organisationnelle et du contrôle dans les organisations créatives. Le tableau 9 présente les auteurs regroupés dans cette catégorie.

Tableau 9 : Résumé des écrits sur la structure et le contrôle au sein des organisations créatives

Numéro de référence	Auteurs	Type d'article			Industries	Dimensions et variables principales
		compréhensif		normatif		
		empirique	théorique			
13	Hodgson et Briand (2013)	√			Jeux vidéo	Autonomy; creative industries; creativity; project management; teamwork
14	Karreman et Alvesson (2004)	√			Consultation	Identity; knowledge work; management control; professional service firms
15	Khodyakov (2007)	√			Orchestre	Personal relationships; studies; organizational behavior; social capital theory <sup>7</sup>
16	Teipen (2008)	√			Jeux vidéo	Labour regulation; new economy; software industry; value chain; varieties of capitalism
17	Tuori et Vilén (2011)	√			Jeux vidéo, opéra	Studies; organizational structure; creativity; professional relationships; organizational behavior <sup>8</sup>

<sup>7</sup> L'article ne proposait pas de mots-clés, les mots-clés sont donc ceux proposés par la base de données ABI/Inform Complete.

<sup>8</sup> Idem

Les auteurs de cette catégorie peuvent être subdivisés en deux groupes, ceux ayant abordé principalement la question du contrôle dans les organisations créatives – Hodgson et Briand (2013), Karreman et Alvesson (2004), Khodyakov (2007) – et ceux centrant leur objet d'étude autour de la structure organisationnelle des organisations créatives – Teipen (2008), Tuori et Vilén (2011).

Premièrement, par rapport au contrôle dans les organisations créatives, Khodyakov (2007) a étudié le contrôle en lien avec la confiance – il note une forme de dualité entre confiance et contrôle où les deux seraient toujours présents conjointement. Selon ce dernier, les relations de confiance favoriseraient la créativité et la flexibilité. Khodyakov (2007) suggère que le contrôle formel puisse être nuisible pour la créativité, mais que le contrôle social lui serait favorable. Dans son étude sur un orchestre qui opère sans chef d'orchestre, Khodyakov (2007) note l'absence de contrôle formel – qu'il définit comme des règles qui réduisent les opportunités et la désobéissance – et la présence de contrôle social – qu'il définit comme les normes et valeurs communes au groupe et qui encouragent des résultats positifs – qui favorisait les liens de confiance entre les musiciens. Selon Khodyakov (2007), cette cohabitation entre confiance et contrôle social permettrait au groupe d'obtenir du succès. Khodyakov (2007) n'aborde donc pas concrètement la question de la tension, puisque les aspects liés au commerce sont quasi inexistant dans son étude. Or, les organisations où on peut relever une absence de contrôle formel apparaissent peu nombreuses. En effet, avec cette étude, on se retrouve avec un idéal type et il est difficilement concevable de transposer cette situation à d'autres organisations.

Karreman et Alvesson (2004) ont également étudié la question du contrôle au sein des organisations créatives en mettant l'accent sur la relation entre le contrôle dit formel et le contrôle dit socio-idéologique. La première forme de contrôle repose principalement sur la bureaucratie et l'utilisation de mesures de performance tandis que le deuxième type a trait à l'identité et aux valeurs. Le contrôle idéologique serait donc lié à la présence d'une culture organisationnelle au sein de l'organisation. Les résultats de Karreman et Alvesson (2004) suggèrent qu'il existerait plusieurs techniques et tactiques

permettant au contrôle formel d'être une ressource plutôt qu'une contrainte dans les organisations. Quant au contrôle idéologique, il permettrait possiblement de bâtir une identité sociale qui apporterait confort et sécurité pour l'individu au sein de l'organisation (Karreman & Alvesson, 2004). Dans le cas étudié par Karreman et Alvesson (2004), les deux formes de contrôle semblaient se compléter. Dans l'organisation étudiée par Karreman et Alvesson (2004), les éléments de contrôle donnaient en quelque sorte des lignes directrices à l'intérieur desquelles les travailleurs jouissaient d'une certaine marge de manœuvre. La gestion de la tension passerait donc par un cadre rigide à l'intérieur duquel les acteurs posséderaient une certaine liberté. L'entreprise étudiée par Karreman et Alvesson (2004) est une grande entreprise de consultation à l'intérieur de laquelle on relève une forte bureaucratie. Cette entreprise ne représente sûrement pas la majorité des organisations créatives. Rappelons que Jones et al. (2004) ont précisé que les industries créatives se caractérisaient par une forte présence de petites entreprises et quelques grandes entreprises. Ainsi, la situation dépeinte par Karreman et Alvesson (2004) est possiblement générique et plutôt spécifique pour les grandes entreprises de type bureaucratique qui ne représentent pas la réalité de la majorité des organisations créatives.

Enfin, Hodgson et Briand (2013) se sont intéressés aux formes de contrôle présentes au sein d'une équipe de projet dans une compagnie créant des jeux vidéo. Cette équipe avait adopté des méthodes de gestion de projet (*Agile, Scrum*) réduisant le contrôle formel et adoptant une structure aplanie et donnant un pouvoir égal à l'ensemble des membres de l'équipe de projet. Les résultats de Hodgson et Briand (2013) suggèrent que bien que ces techniques devaient amener de la flexibilité et un partage des responsabilités entre tous les membres de l'équipe, en réalité des techniques de contrôle traditionnelles étaient appliquées. Ainsi, bien que la solidarité et la collaboration reposaient au cœur des valeurs des membres de l'équipe de projet, les actions ne traduisaient pas nécessairement ces valeurs. Ces résultats impliquent donc que l'équilibre visé entre création et commerce n'était pas atteint dans l'organisation étudiée où la création serait subordonnée au commerce. L'étude de Hodgson et Briand (2013) repose sur un seul cas et il serait intéressant d'étudier d'autres cas afin de

comprendre s'il s'agit d'un cas isolé ou si les formes de contrôle traditionnel ont préséance dans l'ensemble des organisations créatives.

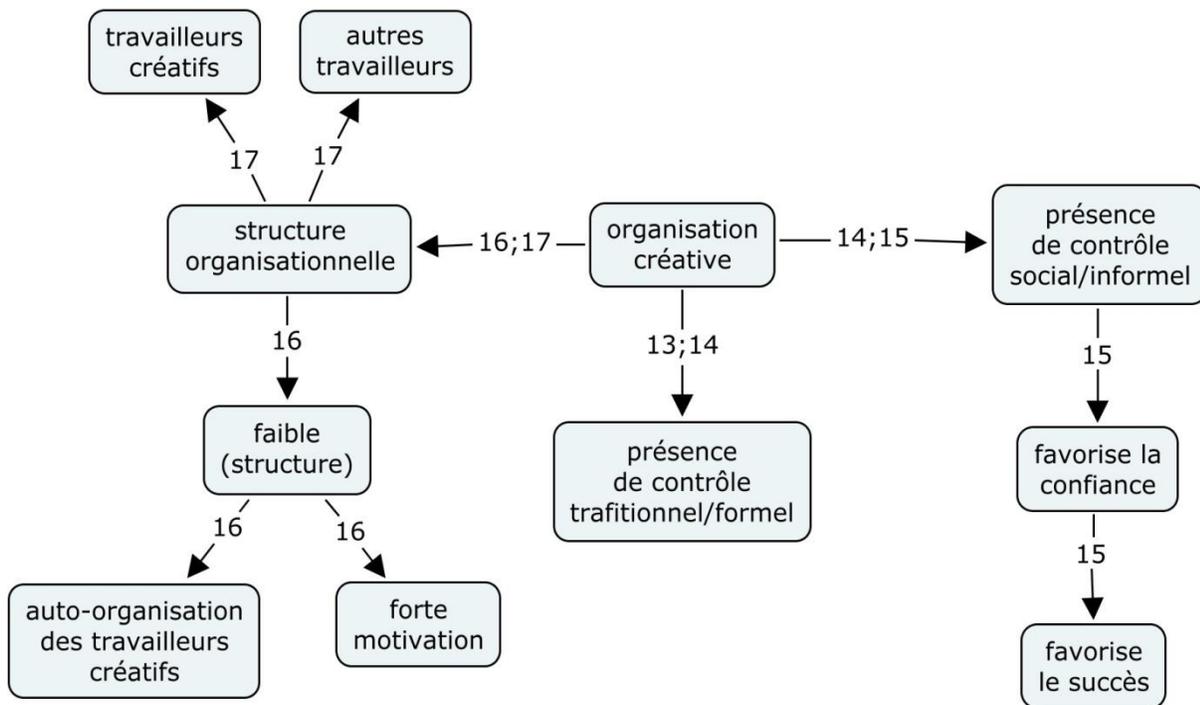
Ensuite, les résultats de Teipen (2008) qui se concentre sur des entreprises créant des jeux vidéo suggèrent que les employés au sein de ces organisations ne sont pas soumis à un contrôle fort. Ceci entraînerait une motivation plus élevée de la part de ceux-ci. Quant à la structure organisationnelle, Teipen (2008) rapporte peu de structure formelle. Elle parle également d'auto-organisation des individus au sein d'une équipe de projet, donc peu de standardisation et une grande liberté pour les travailleurs créatifs. Il est intéressant de noter que bien qu'on indique que les travailleurs créatifs pourraient se gérer eux-mêmes, le fonctionnement de cette autogestion ou auto-organisation ne semble pas être étudié. Il devient donc difficile de concevoir concrètement comment on peut instaurer un tel mode de gestion. De plus, Teipen (2008) indique qu'on trouve peu de structures formelles au sein des organisations étudiées, mais elle ne décrit pas en quoi consiste ce peu de structures formelles. Les constats de Teipen (2008) sont intéressants, mais il serait pertinent d'élaborer davantage sur ladite auto-organisation et de décrire la structure organisationnelle qu'on trouve au sein des organisations créatives.

Finalement, Tuori et Vilén (2011) étudient comment les relations de pouvoir se produisent au sein des organisations créatives et l'implication des différents travailleurs. Pour ce faire, Tuori et Vilén (2011) ont étudié les discours dans un opéra et dans une entreprise créant des jeux vidéo. Dans les deux cas étudiés, les auteurs ont relevé une séparation – physique et psychologique – des travailleurs créatifs avec le reste de l'organisation. Ils ont également relevé différentes catégories de travailleurs créatifs pour chacune des organisations étudiées. Le pouvoir lié à la créativité était concentré entre les mains principalement d'un seul individu au sein de l'opéra tandis qu'il se partageait entre l'ensemble des travailleurs créatifs au sein de la compagnie créant des jeux vidéo. Ces constats sont intéressants, car ils permettent de décrire partiellement la structure organisationnelle des organisations créatives. En effet, les résultats obtenus par Tuori et Vilén (2011) révèlent que les travailleurs créatifs seraient isolés des autres travailleurs au sein de l'organisation créative. Leur recherche identifie également la

présence de différentes catégories de travailleurs créatifs. Par contre, leur étude ne permet pas de comprendre comment s'organisent les catégories de travailleurs. De plus, les cas étudiés par Tuori et Vilén (2011) sont dans un cas un opéra comptant 550 employés à temps plein et une compagnie créant des jeux vidéo, sans identifier le nombre d'employés, les auteurs précisent que c'est une entreprise de taille moyenne. Or, les industries créatives seraient caractérisées par un grand nombre de petites entreprises et quelques grandes entreprises (Jones et al., 2004). Il semble donc juste de se questionner à savoir si les cas étudiés représentent la réalité de l'ensemble des organisations créatives ou plutôt le cas des plus grandes entreprises.

Corollairement aux deux catégories précédentes, la figure 6 illustre les concepts principaux abordés par les auteurs de la catégorie nommée structure et contrôle dans les organisations créatives.

Figure 6 : Schéma des concepts principaux abordés par les auteurs de la catégorie structure et contrôle dans les organisations créatives



Les auteurs de cette catégorie dépeignent le portrait de quelques organisations créatives, mais dans la majeure partie des écrits, ces organisations semblent représenter une sorte d'idéal type. Il semble juste de se questionner à savoir si les cas étudiés représentent la pluralité des pratiques des organisations créatives ou plutôt le cas principalement de grandes organisations créatives. Sinon, les écrits peuvent être quelque peu contradictoires par moment. Par exemple, Khodyakov (2007) rapporte une absence de contrôle formel tandis que Hodgson et Briand (2013) rapportent plutôt une prégnance du contrôle formel presque à l'insu des travailleurs. Par rapport à la structure organisationnelle, des constats intéressants sont ressortis comme la présence de peu de structure formelle rapportée par Teipen (2008). Par contre, des études supplémentaires pourraient dépendre concrètement en quoi consiste cette faible structure formelle.

#### 1.2.4 Identité et culture dans les organisations créatives

La dernière catégorie proposée pour les écrits traitant de la gestion du travail créatif dans les organisations créatives est l'identité et la culture qu'on trouve au sein de ces organisations. Le tableau 10 présente les auteurs classés dans ce groupe.

Tableau 10 : Résumé des écrits sur l'identité et la culture au sein des organisations créatives

Numéro de référence	Auteurs	Type d'article			Industries	Dimensions et variables principales
		compréhensif		normatif		
		empirique	théorique			
18	Alvesson (1994)	√			Agences de publicité	Professionals; corporate culture; advertising agencies <sup>9</sup>

<sup>9</sup> L'article ne proposait pas de mots-clés, les mots-clés sont donc ceux proposés par la base de données ABI/Inform Complete.

19	Andriopoulos et Gotsi (2001)	√		Consultation, design	Studies; creativity; corporate identity; image; employee involvement <sup>10</sup>
20	Boerner et Gebert (2005)	√		Troupe de théâtre, institut scientifique	Organizational behavior; corporate culture; studies; theater; qualitative research <sup>11</sup>
21	Eikhof et Haunschild (2006)	√		Troupe de théâtre	Entrepreneurs; creativity; artists; fine arts; lifestyles; management styles; studies <sup>12</sup>
22	Elsbach (2009)	√		Design de jouets	Creativity; design; identity management; individual identity; signature style
23	Hackley et Kover (2007)	√		Agences de publicité	Advertising agencies; creative ability in business; advertising; occupational achievement; professional employees; identity; interviews <sup>13</sup>
24	Moeran (2009)	√		Agences de publicité	Advertising campaign; art world; creativity; fashion magazines; frame analysis; motley crew
25	Powell (2007)	√		Design, image de marque, architecture	Organizational marketing; organizational identity; corporate marketing
26	Powell et Dodd (2007)	√		Design, image de marque, architecture	Corporate image; business-to-business marketing; corporate branding; small to medium-sized enterprises; employee behaviour
27	Powell et Ennis (2007)	√		Design, image de marque, architecture	Small to medium-sized enterprises; corporate image; marketing strategy; corporate identity; corporate branding

Un certain nombre d'auteurs ayant abordé les thèmes de l'identité et de la culture organisationnelle dans les organisations créatives seront présentés dans les paragraphes qui suivent. Certains écrits permettent d'en apprendre davantage sur la gestion au sein des organisations créatives notamment selon l'angle de la tension entre création et commerce. Avant de présenter ces écrits, précisons que Moeran (2009) s'est intéressé à la culture organisationnelle dans les agences de publicité. Ses conclusions suggèrent que la culture organisationnelle qui motivait la créativité dans le cas qu'il a étudié était créée par l'équipe elle-même. Bien qu'intéressant, ce constat ne permet pas d'élaborer davantage sur la gestion au sein des organisations créatives.

<sup>10</sup> Idem

<sup>11</sup> Idem

<sup>12</sup> Idem

<sup>13</sup> L'article ne proposait pas de mots-clés, les mots-clés sont donc ceux proposés par la base de données Business Source Complete.

Également, Boerner et Gebert (2005) ont étudié les liens entre ce qu'ils appellent une culture ouverte et une culture fermée dans un théâtre et un centre de recherche scientifique. Ils associent une culture ouverte notamment à une forte autonomie des individus et retiennent trois composantes pour représenter la culture fermée : une orientation déterminée, la recherche d'un consensus et la confiance. Leurs résultats suggèrent que le degré d'ouverture est plus faible pour le théâtre que pour le centre de recherche. Cette recherche ne permet pas de tirer des conclusions quant à la manière d'intégrer des aspects étant associés au commerce à ceux associés à l'aspect création.

D'autres écrits sur le thème de l'identité et de la culture permettent d'en apprendre davantage sur la gestion dans les organisations créatives. Tout d'abord, Powell (2007), Powell et Dodd (2007) et Powell et Ennis (2007) ont relevé dans les cas étudiés des situations où les travailleurs créatifs qui travaillaient sur un projet pour une durée relativement longue s'identifiaient davantage à l'organisation cliente pour laquelle ils exécutaient le projet que leur propre organisation. Cette désidentification des travailleurs créatifs envers leur organisation n'a pas été étudiée selon l'angle des tensions par ces auteurs, mais ceci pourrait s'étudier en fonction desdites tensions. En effet, il serait envisageable de proposer que d'octroyer une liberté aux travailleurs créatifs quant à leur identification propre leur permettrait de gérer, du moins partiellement, la tension entre création et commerce. Or, ceci est uniquement une supposition et il serait nécessaire d'approfondir la réflexion en ce sens et étayer celle-ci de résultats empiriques.

D'autres auteurs se sont attardés au thème de l'identification des travailleurs créatifs et à cet effet, Andriopoulos et Gotsi (2001) ont étudié la question de l'identité corporative ou professionnelle. Ces auteurs soutiennent qu'il est important au sein des organisations créatives que les travailleurs créatifs s'identifient à l'identité corporative puisque le comportement de ces derniers doit refléter cette identité notamment auprès des clients. Ils proposent trois processus afin de favoriser cette identification<sup>14</sup> : création de liens, développement de valeurs créatives et importance du travail. Selon les résultats

---

<sup>14</sup> Les termes originaux mobilisés par Andriopoulos et Gotsi (2001) sont bonding, inspirationalizing, breaking new grounds (p. 149).

d'Andriopoulos et Gotsi (2001), la création de liens inciterait les individus à s'associer à d'autres individus au sein de la compagnie. La création de liens pourrait favoriser un sentiment d'appartenance grâce auquel les individus passeraient à un niveau collectif plutôt qu'individuel pour le travail (Andriopoulos & Gotsi, 2001). Le développement de valeurs créatives pourrait encourager les employés à s'identifier aux valeurs de créativité et d'innovation (Andriopoulos & Gotsi, 2001). Finalement, Andriopoulos et Gotsi (2001) expliquent que l'importance du travail promouvrait une image positive de l'organisation et instaurerait le sentiment que le travail réalisé est important pour l'industrie. Andriopoulos et Gotsi (2001) n'abordent pas la question des tensions au sein des organisations créatives, mais leurs résultats sont intéressants, car ils peuvent être comparés à ceux d'Alvesson qui aborde également la question de l'identité des travailleurs créatifs.

Effectivement, Alvesson (1994) a étudié l'identité professionnelle des travailleurs créatifs au sein d'agences de publicité. Alvesson (1994) a étudié le discours des travailleurs créatifs et ceux-ci se perçoivent comme étant peu loyaux envers leur organisation, individualistes, cherchant à éviter le contrôle, ayant peu de plans de carrière définis, possédant un bon goût et ayant un attachement social fort envers leurs collègues. Ils se disent également anti-bureaucratiques – Alvesson (1994) utilise le terme bureaucratie en référence à la typologie des types d'organisations de Mintzberg (1983). La perception particulière que les travailleurs créatifs ont d'eux-mêmes au sein des organisations étudiées par Alvesson (1994) a pour effet que ceux-ci se développent une identité professionnelle collective. La négation de la bureaucratie semble fondamentale pour les travailleurs créatifs étudiés par Alvesson (1994) et cet aspect se trouve au cœur de l'identité que les travailleurs créatifs se forment. L'organisation peut encourager le développement d'une telle identité et ceci pourrait permettre de gérer la tension à laquelle sont exposés les travailleurs créatifs. En effet, l'engagement des travailleurs créatifs envers une identité professionnelle collective et propre à ce groupe uniquement au sein de l'organisation pourrait leur permettre individuellement de se distinguer des valeurs liées au commerce (représentées par la bureaucratie par Alvesson (1994)) tout en évoluant au sein d'une organisation qui véhicule ces valeurs. L'identité

professionnelle ainsi développée permettrait de créer une distance pour les travailleurs créatifs face à ces valeurs auxquelles ils s'identifient moins. Les constats d'Alvesson (1994) et les déductions proposées ici sont intéressantes, mais il faudrait élaborer davantage afin de savoir comment s'articule la formation d'une telle identité et de quelle manière elle peut s'intégrer à la structure organisationnelle.

Dans le même ordre d'idées, Hackley et Kover (2007) ont étudié l'identité des travailleurs créatifs de quelques agences de publicité de New York. Leurs résultats suggèrent que les travailleurs créatifs se détachent totalement de la culture corporative qui représenterait à leur sens la bureaucratie. Les travailleurs créatifs étudiés par Hackley et Kover (2007) recherchent ultimement la reconnaissance de leurs pairs. L'approbation des dirigeants et des clients seraient en quelque sorte nécessaire pour que les travailleurs créatifs conservent leur emploi, mais cette approbation ne représenterait rien de significatif pour ces derniers (Hackley & Kover, 2007). Les mêmes constats que ceux tirés de l'étude d'Alvesson (1994) peuvent être proposés suite à la lecture de cette recherche.

Il est intéressant de relever les dissidences entre les constats d'Alvesson (1994) et Hackley et Kover (2007) et ceux d'Andriopoulos et Gotsi (2001). Alvesson (1994) et Hackley et Kover (2007) abordent la question du développement d'une identité professionnelle propre aux travailleurs créatifs au sein d'une organisation et Andriopoulos et Gotsi (2001) discutent de l'importance que les travailleurs créatifs adhèrent à l'identité corporative de l'organisation. On se trouve donc avec deux niveaux d'identité, celui de l'organisation et celui des travailleurs créatifs. Ces deux niveaux sont-ils réconciliables? Peut-on adhérer à la fois à l'identité corporative et se forger une identité professionnelle propre à un sous-groupe de travailleurs au sein d'une organisation? Ces questionnements restent sans réponse pour l'instant et des études supplémentaires devront être entreprises pour y répondre.

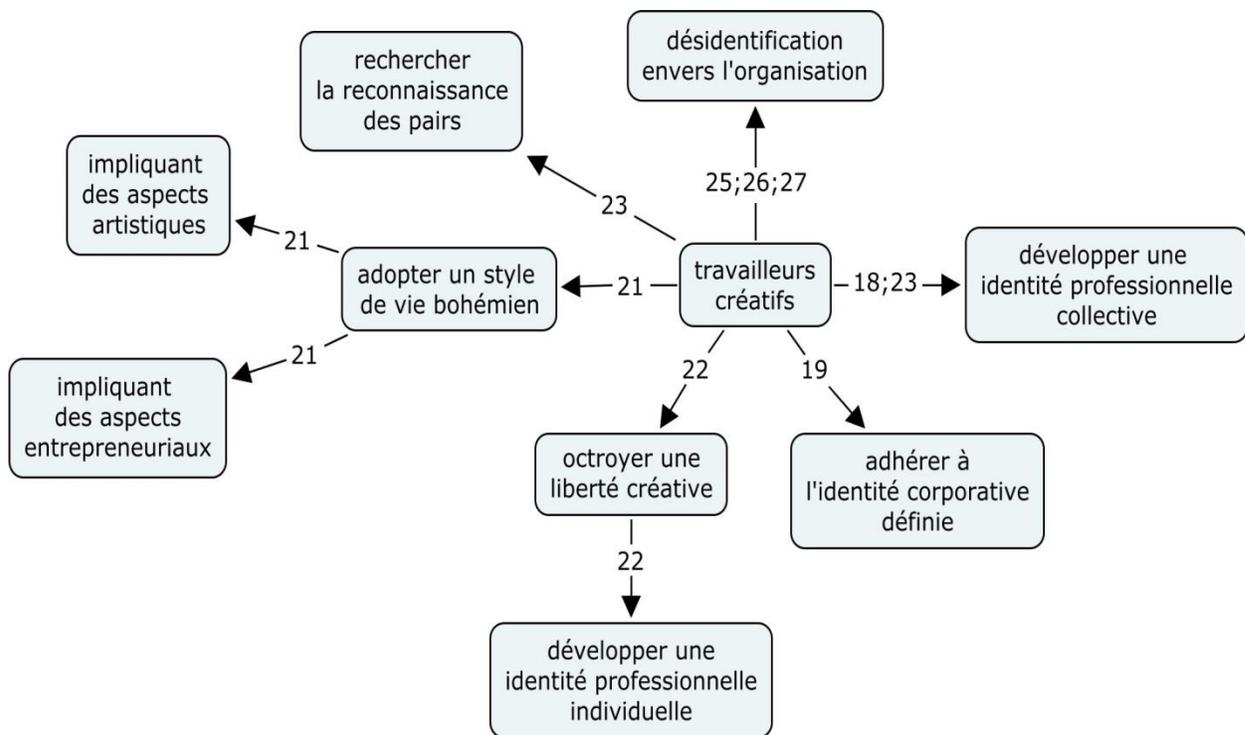
Alors qu'Andriopoulos et Gotsi (2001) discutent de l'identité corporative et qu'Alvesson (1994) et Hackley et Kover (2007) abordent l'identité professionnelle d'un

groupe, Elsbach (2009) s'est intéressée à l'identité professionnelle individuelle des concepteurs de voitures jouets. Les résultats d'Elsbach (2009) suggèrent que d'octroyer une certaine liberté quant à la création des voitures jouets permet aux travailleurs créatifs de développer une identité professionnelle individuelle que certains nommeraient une signature. Cette identité professionnelle individuelle favoriserait la rétention des travailleurs créatifs au sein de l'organisation. Il serait donc possible que la gestion de la tension entre création et commerce passe par l'affirmation d'une identité professionnelle individuelle qui permettrait aux travailleurs créatifs de gérer ces différentes tensions. Les conclusions d'Elsbach (2009) sont quelque peu différentes de la majorité des écrits consultés sur la gestion des organisations créatives qui proposent de mettre l'effort sur le collectif et conséquemment sur le développement d'une identité professionnelle collective.

Les résultats d'Elsbach (2009) permettent donc de croire que la tension pourrait être gérée au niveau individuel. Les résultats d'Eikhof et Haunschild (2006) abondent dans le même sens. En effet, ces auteurs ont étudié le style de vie des acteurs de théâtres allemands qu'ils ont qualifié de « bohémien entrepreneur ». Les acteurs étudiés par Eikhof et Haunschild (2006) tireraient leur satisfaction dans l'aspect artistique de leur travail – ceux-ci considèrent d'ailleurs leur travail comme un mode de vie et la frontière entre leur vie privée et professionnelle est très perméable. Leurs choix professionnels seraient tout de même orientés par des valeurs économiques, par exemple, ils choisiraient les productions qui leur assurent une plus grande visibilité. Leur mode de vie serait donc celui de bohème ou d'artiste, mais les choix professionnels effectués seraient guidés par une logique économique. On peut donc conclure suite aux constats d'Eikhof et Haunschild (2006) que la tension entre création et commerce peut être internalisée par les travailleurs créatifs et que ceux-ci doivent se trouver des moyens personnels – comme l'adoption d'un certain style de vie – pour gérer cette tension. Ces résultats sont intéressants, mais ils ne permettent pas de comprendre comment s'orchestre la tension au niveau organisationnel. Cette recherche propose des pistes quant à la gestion des tensions individuelles pour les travailleurs créatifs, mais elle ne permet pas d'extrapoler au niveau organisationnel.

À l’instar des catégories précédentes, les concepts principaux relevés pour cette catégorie d’écrits sont illustrés à la figure 7.

Figure 7 : Schéma des concepts principaux abordés par les auteurs de la catégorie l’identité et la culture organisationnelle au sein des organisations créatives



La dernière catégorie pour regrouper les écrits sur la gestion des organisations créatives suggère des écrits traitant de l’identité et de la culture au sein de ces organisations. Certains écrits de cette catégorie abordent la tension entre création et commerce sous un angle individuel. On peut donc comprendre comment les travailleurs créatifs peuvent composer avec ces tensions. Or, ces écrits donnent peu d’indices quant à la gestion au sein des organisations créatives. Les auteurs ayant traité de l’identité au niveau organisationnel n’obtiennent pas les mêmes résultats. En effet, on note une divergence entre Alvesson (1994) et Hackley et Kover (2007) qui abordent la question du développement d’une identité professionnelle qui serait propre aux travailleurs créatifs au sein d’une organisation créative et Andriopoulos et Gotsi (2001) qui proposent des

moyens pour que les travailleurs créatifs adhèrent à la l'identité corporative définie. Des recherches supplémentaires pourraient tenter de réconcilier ces positions. De plus, les écrits de cette catégorie n'abordent pas la question de la manière dont l'identité – qu'elle soit individuelle, professionnelle ou corporative - ou encore le développement de cette identité peut se décliner concrètement au sein de l'organisation créative. Deux questionnements émanent de ces discussions, premièrement peut-on intégrer les différents niveaux d'identité au sein de l'organisation créative et comment ceux-ci permettent de gérer la tension entre création et commerce? Deuxièmement, quelle structure organisationnelle permettrait de supporter le développement de l'identité des travailleurs créatifs?

### **1.2.5 Intégration des thèmes**

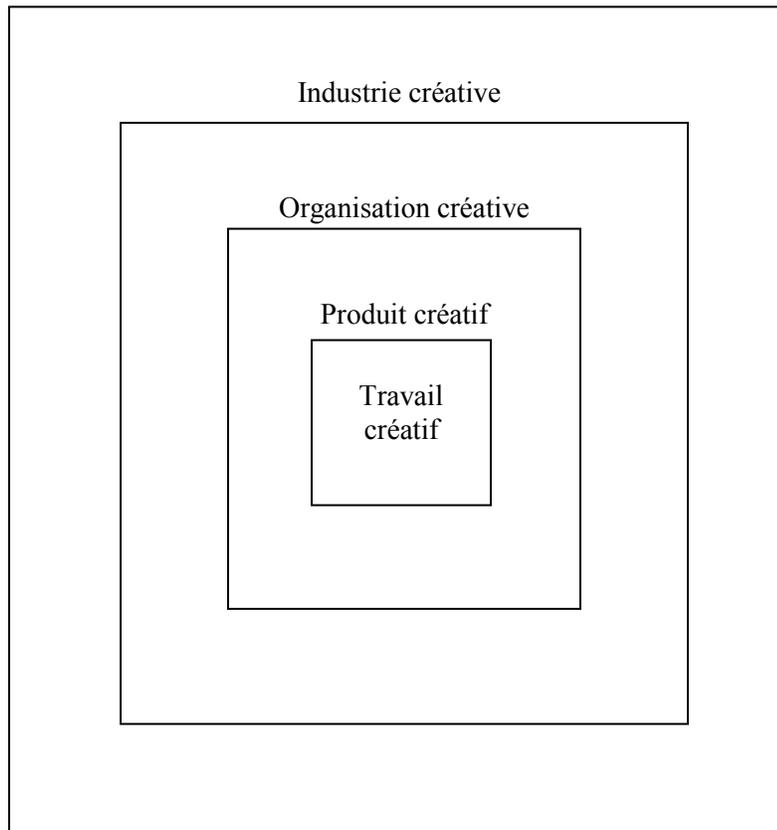
La recension des écrits sur la gestion des organisations créatives selon l'angle de la tension entre création et commerce étant terminée, il est dès lors possible de tirer quelques constats émanant de ces écrits. Ces constats permettront de préciser la problématique de cette recherche, qui rappelons-le s'articule actuellement ainsi : la gestion dans les organisations créatives.

Premièrement, on relève la présence dans plusieurs écrits d'un modèle qu'on pourrait qualifier de générique. Dans certains cas, on semble avoir étudié l'organisation créative idéale, tandis que dans d'autres cas, les organisations créatives étudiées sont de grandes entreprises – ce qui ne représente pas la réalité concrète de cette industrie qui est principalement constituée de petites entreprises. Ceci incite à soulever un commentaire quant à savoir si la pluralité des pratiques de gestion qu'on trouve dans les organisations créatives est dépeinte dans la documentation actuelle. Étant donné que l'organisation créative idéale ou encore la grande entreprise créative ne représentent sûrement pas l'ensemble des cas de figure qu'on trouve dans les industries créatives, il serait pertinent d'étudier davantage de cas diversifiés, ce qui permettrait d'obtenir un portrait plus englobant de la diversité des pratiques en termes de gestion des organisations créatives.

Deuxièmement, peu d'écrits se penchent sur l'angle de la gestion du travail créatif dans les organisations créatives et précisément sur la gestion des tensions liées au travail créatif dans les organisations créatives. Or, la question de la nature du travail au sein des organisations créatives apparaît primordiale puisqu'elle permet de mieux comprendre la création des produits, qui rappelons-le constituent une partie centrale – avec les industries créatives – de la définition même de l'organisation créative. Il semble donc pertinent de revoir la définition de l'organisation créative afin d'y inclure la notion de travail créatif. Une telle inclusion apporte une vision plus holistique et complète de l'organisation créative.

Ainsi, pour comprendre l'organisation créative, trois éléments semblent primordiaux : le contexte dans lequel se trouve l'organisation, c'est-à-dire une industrie créative, le produit qu'elle offre, c'est-à-dire un produit créatif et la nature du travail qui constitue le cœur de l'organisation, c'est-à-dire un travail créatif comme le montre la figure 8. Puisque les écrits consultés abordent peu la question du travail créatif, aucune définition n'a été trouvée pour ce concept. Conséquemment, avant de poursuivre avec le troisième constat émanant de la recension des écrits sur la gestion des organisations créatives, la prochaine section propose une définition du travail créatif qui représente un concept central à la définition proposée pour l'organisation créative.

Figure 8 : Conception 3 de l'organisation créative



### 1.3 Définition du travail créatif

Le travail créatif ne semble pas avoir été au cœur de nombreuses recherches sur les organisations créatives. Quelques auteurs abordent brièvement cette question, mais elle ne semble pas faire l'objet central des recherches sur les organisations créatives. Quant à la définition de ce concept, précisons que Florida (2002) a défini le concept de classe créative et a brièvement discuté du travail créatif. Il précise que le travail créatif ne peut pas être taylorisé pour diverses raisons : « (1) *creative work is not repetitive*, (2) *a lot of it goes on inside people's heads*, (3) *creative people tend to rebel at efforts to manage them overly systematically* » (Florida, 2002, p. 133). Les deux premières caractéristiques que Florida (2002) accorde au travail créatif seront reprises pour le définir. Par contre, la

troisième caractéristique a plutôt trait aux individus qui exécutent le travail et non à la nature dudit travail.

Le travail est un thème largement abordé par les sociologues, mais aucune définition du travail créatif n'a été recensée dans le domaine de la sociologie. À cet effet, Vatin (1999) précise que la sociologie du travail et l'économie se fondent principalement sur une conception mécanique du travail humain. Les fondements de cette conception se trouvent dans la philosophie du XVII<sup>e</sup> siècle et ont servi à la mise en place du taylorisme dans les usines. Ainsi, comme le souligne Vatin (1999), nous sommes faces à un idéal mécanique qui s'articule autour de la mécanisation de la force de travail. De plus, Pillon et Vatin (2007) rapportent que pendant longtemps, le travail a été conçu comme un geste machinal effectué par l'ouvrier. Ces auteurs ajoutent que l'homme est utilisé uniquement parce qu'il dispose de facultés cognitives complexes qui s'accompagnent d'un espace de liberté et d'une intentionnalité que les machines ne possèdent pas. N'eût été ces caractéristiques, l'homme aurait été éradiqué de l'usine au profit des machines. Le travail créatif se retrouve à l'antipode de cet idéal mécanique et sera exploré à l'aide de trois dimensions. La première dimension a trait à la nature du travail, c'est-à-dire de manière générale, le travail est-il de nature intellectuelle ou manuelle. Ceci mobilise l'idée évoquée par Florida (2002) qui soutient que le travail créatif est principalement réalisé dans la tête des individus créatifs. La deuxième dimension est liée au contexte dans lequel le travail est réalisé, deux composantes sont retenues : travail en certitude et travail en incertitude. Finalement, la troisième dimension a trait à la possibilité de standardiser ou non le travail. La standardisation du travail rappelle l'idée évoquée par Florida (2002) voulant que le travail créatif ne soit pas répétitif.

### **1.3.1 La nature du travail**

La première dimension retenue est la nature du travail, c'est-à-dire le travail est-il de nature manuelle ou intellectuelle. Le fondement du travail manuel se trouve dans la force motrice tandis que le fondement du travail intellectuel se trouve dans la réflexivité, la cognition et l'imagination. Historiquement, les sociologues du travail s'intéressèrent

presque exclusivement au travail manuel exécuté par l'ouvrier à l'usine. Stroobants (1993) rapporte que depuis 1954 en France, deux axes sont utilisés pour répartir les salariés : « l'opposition entre travail manuel (ouvrier) et travail intellectuel (employés, cadres) et la hiérarchie de statut ou de qualification » (p. 71).

Ainsi, pendant plusieurs années, c'est le travail dit manuel qui retint l'attention des sociologues. On s'intéressait au travail manuel, mais on ne niait pas la présence du travail intellectuel. Notons à titre d'exemple, en économie, Smith qui dès le milieu des années 1700 parlait des fonctions philosophiques (Pillon & Vatin, 2007). Quelques chercheurs – parfois peu connus – ont dénoncé cet intérêt quasi exclusif pour le travail manuel et ont intégré le travail intellectuel dans leurs recherches. C'est notamment le cas de Liesse, qui dans un ouvrage publié en 1899, comme le soutient Vatin (1999) a critiqué les théories marxistes fondées uniquement à partir du travail manuel. Cet auteur désire traiter du travail musculaire et mental et montrer que ces deux types de travail ont un coût physiologique. Dans un autre registre, Lavoisier avait tiré les mêmes conclusions, en analysant que le travail du philosophe présentait un aspect physique et matériel (Vatin, 1999). Lavoisier a d'ailleurs inspiré la psychophysiologie du travail qui en exploitant le concept de fatigue tente de développer une théorie homogène du travail manuel et intellectuel (Vatin, 1999). D'un autre point de vue, Vatin (1999) explique qu'Imbert, au début des années 1900, s'intéresse au travail physique, mais soutient que généralement, la supériorité d'un ouvrier tient principalement à ses capacités intellectuelles plutôt que physiques. On reconnaît dès lors, la place prépondérante des caractéristiques intellectuelles des individus. Stroobants (1993) ajoute que la notion de savoirs tacites montre que le travail dit manuel comporte également une partie intellectuelle. L'idée qu'un travail n'est jamais exclusivement manuel ou intellectuel, car l'action manuelle recèle une part de réflexivité et d'intelligence tout comme l'action intellectuelle se concrétise grâce à une certaine matérialité qui implique une portion de travail manuel, semble bien établie au sein de la sociologie du travail.

Un travail ne serait donc jamais exclusivement intellectuel ou manuel et représenterait plutôt une combinaison des deux types de travail. On peut toutefois discerner une

tangente principale entre l'action manuelle et intellectuelle qui constitue un travail et c'est cette dominante qui caractérisera le travail. Les auteurs qui se sont intéressés au travail de nature plutôt intellectuelle ont noté, de manière générale, une certaine intellectualisation du travail. À ce propos, Erbès-Seguin (2004) rapporte que selon Touraine, le conflit dans les sociétés postindustrielles tournera autour du capital intellectuel, des relations à l'innovation et à son contrôle plutôt qu'autour des rapports de production et sur la propriété des moyens de production tel que ce fut le cas jadis. Vers les années 1980, on commence à parler de la sociologie des professions. Dans la tradition américaine, une profession se définit comme : « une activité relevant d'une compétence et d'une formation de type "intellectuel" qui permet de définir la tâche comme participation à une connaissance scientifique et technique, dite "socialement utile" et non seulement comme une habileté professionnelle » (Erbès-Seguin, 2004) [p. 86]. Sans vouloir entrer dans le débat quant à ce que sont les professions, il est aisé de constater que lesdites professions relèvent plutôt d'un travail intellectuel.

Quant au travail créatif, notons qu'étymologiquement la créativité est liée au pouvoir de création, d'invention et d'imagination. Ces trois concepts relèvent du domaine intellectuel. Ainsi, le travailleur créatif doit incarner ces concepts. Il devient donc évident que le travail créatif implique la réflexivité et l'imagination et qu'il est par conséquent de nature intellectuelle. Par contre, comme l'ont précisé plusieurs auteurs, un travail n'est jamais uniquement intellectuel et corollairement, le travail créatif implique des composantes manuelles. Notons, à titre d'exemple, le sculpteur qui pour matérialiser les fruits de son imagination, de son inventivité et de sa créativité doit manipuler un médium. Ainsi, la première composante du travail créatif est donc la nature du travail qui est principalement intellectuelle.

### **1.3.2 Le contexte**

La deuxième dimension retenue pour cerner le travail créatif est le contexte dans lequel le travail est réalisé – le travail est-il effectué dans un contexte de certitude ou d'incertitude? Le travail ne peut être dissocié du contexte dans lequel il est réalisé, car

comme le précise Thompson (1967), l'action émerge d'une part de l'individu – qui apporte ses aspirations, standards, connaissances ou croyances – et d'une autre part, de la situation – qui présente des opportunités et des contraintes. L'action et par conséquent le travail se concrétisent de manière contextualisée. Le contexte ne se limite pas à l'organisation et comme le souligne Erbès-Seguin (2004), les recherches en sociologie du travail ont été souvent limitées à l'entreprise, ce qui entraîne un découpage de la réalité. Le contexte doit être conçu de manière plus élargie, au-delà de l'organisation.

Les concepts de certitude/incertitude ont été traités au niveau des organisations par Thompson (1967) qui soutient que l'incertitude représente le principal problème des organisations et que l'essence même de la gestion est de permettre aux organisations de faire face à cette incertitude. Pour gérer l'incertitude, les organisations l'isolent en créant des espaces où l'enjeu est de comprendre l'incertitude, tandis que d'autres espaces sont réservés aux activités plus routinières (donc avec un niveau d'incertitude moindre). Les membres de l'organisation jouent un rôle quant à la réduction de l'incertitude pour l'organisation, car comme Thompson (1967) le mentionne, l'organisation n'agit que par le biais de ceux-ci. L'exercice de la prise de décisions des membres de l'organisation devient donc un élément crucial quant à l'action des organisations et à la gestion de l'incertitude.

Par rapport au travail, Thompson (1967) distingue différents types d'emplois, dont l'emploi routinier qui se trouve dans une situation d'incertitude moindre où les tâches de l'individu sont déterminées et que ce dernier doit limiter son champ d'action à ces tâches. À l'opposé, les individus qui occupent des emplois non routiniers doivent être aptes à prendre des décisions et faire face à l'incertitude. Le travail créatif s'approche plus de ce type d'emploi où l'individu doit faire face à l'incertitude. D'ailleurs, Menger (2009) précise que le travail créateur se caractérise par l'incertitude de la tâche qui est constamment à redéfinir. Menger (2009) ajoute que le travail créateur représente une portion importante d'incertitude pour l'individu, mais que ce type de travail apporte une satisfaction à ce dernier. Il importe de préciser que Menger (2009) parle de travail

créateur qu'il lie principalement au domaine artistique, mais que ces constats permettent d'apporter des précisions quant au travail créatif tel qu'il est conçu dans cette recherche.

C'est l'épreuve de l'incertitude qui donne son épaisseur d'humanité et ses satisfactions les plus hautes au travail créateur, dans les arts, dans les sciences, dans les professions intellectuelles. Car il est de l'essence des activités faiblement ou nullement routinières, par définition incertaines et fluctuantes dans leur cours, et dont les arts sont une incarnation paradigmatique, de réserver des satisfactions psychologiques et sociales, mais aussi des tensions proportionnées au degré d'incertitude sur les chances de réussite (Menger, 2009) [p. 134].

Comme discuté précédemment, à l'opposé du travail créatif, se trouve le travail mécanisé tel que perçu par Taylor. À cet effet, Lallement (2007) rapporte quatre principes de l'organisation scientifique du travail de Taylor :

a) Chaque jour, l'employé d'un établissement doit recevoir de sa hiérarchie des consignes précises pour effectuer une tâche définie, b) cette dernière doit porter sur une journée entière et l'ouvrier doit pouvoir la réaliser en toute certitude, c) l'employé doit être certain de pouvoir bénéficier d'un salaire élevé s'il réalise correctement son travail et d) en cas d'insuffisance de sa part, il faut qu'il en paye le prix (p. 184) [soulignement ajouté].

Ainsi, il apparaît que le travail mécanisé doit pouvoir se réaliser dans un contexte de certitude et que le travail créatif s'insérerait plutôt dans un contexte d'incertitude. Le contexte d'incertitude devient donc la deuxième composante du travail créatif.

### **1.3.3 La standardisation du travail**

La troisième dimension choisie pour comprendre le travail créatif est la capacité ou non de standardiser le travail. Le travail à la chaîne, tel qu'on le retrouvait dans les usines étudiées jadis par les sociologues du travail représente probablement le cas le plus probant où le travail est standardisé et où les individus sont substituables, voire interchangeables. D'ailleurs, Stroobants (1993) décrit la situation dans les usines qui ont intégré les principes du taylorisme et les ouvriers deviennent, dans ces cas, remplaçables

les uns par les autres. Quant à la division du travail, elle force les travailleurs à coopérer dans un premier temps et devient donc intégratrice comme le souligne Lallement (2007). Par contre, dans un second temps, elle les sépare et les isole dans la solitude d'actions orchestrées de manière à favoriser la productivité. Friedman a comparé cette interchangeabilité des travailleurs à une aliénation dans le travail, Erbès-Seguin (2004) rapporte que cette aliénation se traduit par une : « dépersonnalisation du travail, éclaté en tâches interchangeables, anonymat et défaut d'intégration à l'entreprise, sentiment chez l'ouvrier de ne jamais pouvoir achever une tâche, absence de participation » (p. 29).

À l'opposé, l'individu est primordial pour le travail créatif. Comme le souligne Menger (2009), toute la question du talent individuel est présente dans le travail créateur. Ainsi, les individus ne peuvent pas être comparés entre eux, par exemple selon les diplômes qu'ils ont obtenus. Ce sont les caractéristiques personnelles et propres à un individu qui le rendent compétent pour un travail. Dans le travail créatif, un individu ne peut pas reprendre et poursuivre le travail d'un autre sans que cela ait des répercussions sur ce travail, car les tâches du travail créatif ne peuvent pas être standardisées. Dans le travail créatif, l'individu est unique et il est non substituable. Un travail qui ne peut pas être standardisé représente la troisième composante du travail créatif.

Le travail créatif pourrait donc se caractériser à l'aide de trois dimensions : la nature du travail, le contexte et la standardisation du travail. Concrètement, le travail créatif serait de nature intellectuelle, serait réalisé dans un contexte d'incertitude et ne pourrait pas être standardisé, ce qui implique qu'un individu ne peut pas être substitué par un autre aisément. Le tableau 11 illustre les dimensions du travail créatif.

Tableau 11 : Dimensions du travail créatif

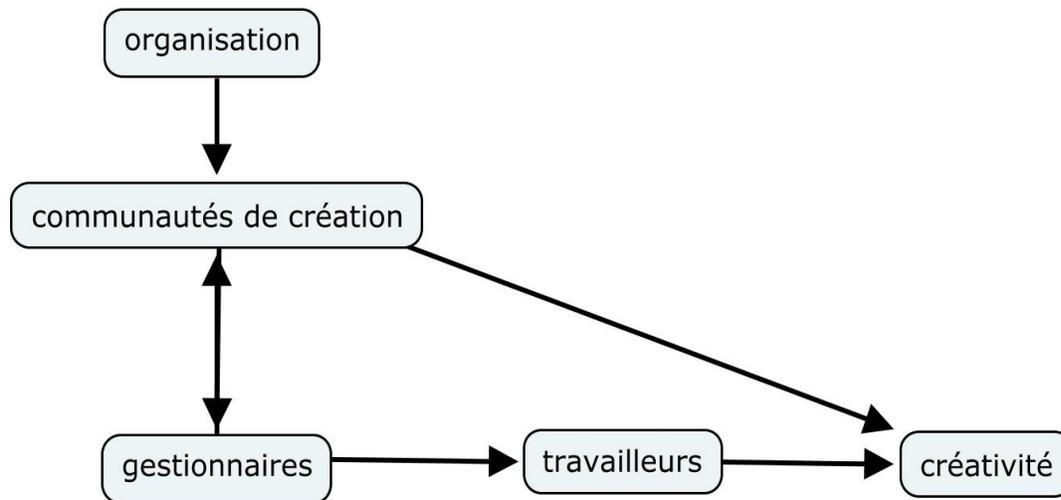
	<b>En certitude</b>		<b>En incertitude</b>	
	<b>Travail standardisé</b>	<b>Travail non standardisé</b>	<b>Travail standardisé</b>	<b>Travail non standardisé</b>
Intellectuel				Travail créatif
Manuel				

Le concept de travail créatif étant défini, il est possible de spécifier davantage la problématique de cette recherche, qui rappelons-le s'articulait ainsi : la gestion dans les organisations créatives. La problématique peut maintenant s'énoncer ainsi : la gestion du travail créatif dans les organisations créatives. Plusieurs questions peuvent être proposées en lien avec le travail créatif, notamment : quelles sont les responsabilités de chaque acteur quant au travail créatif? Quels sont les processus qui encadrent le travail créatif? Comment trouve-t-on l'équilibre entre création et commerce? Comment organise-t-on le système créatif? Existe-t-il une seule manière d'organiser le travail et le système créatif pour l'ensemble des organisations créatives? Trouve-t-on plusieurs manières d'organiser le travail créatif au sein d'une même organisation ou y a-t-il une adaptation selon les types de projets? Ces questions ne semblent pas avoir été approfondies dans les écrits consultés selon une approche managériale et en fonction de la tension entre création et commerce. L'ensemble de ces questions peut être regroupé sous l'appellation du management ou de la gestion dans ces organisations. Ainsi, il ne semble pas avoir de réponse à la question : comment est géré le travail créatif dans les organisations créatives? On peut trouver quelques éléments de réponse dans la documentation existante, mais comme le souligne Teipen (2008) la manière dont fonctionnent les organisations créatives est une boîte noire.

Un troisième constat peut être proposé suite à la recension des écrits proposée : peu d'écrits permettent de comprendre la structure organisationnelle des organisations créatives étudiées. En effet, dans plusieurs cas, on précise que la structure organisationnelle tend à être aplanie, mais on ne décrit pas cette structure. L'exception serait la recherche de Tuori et Vilén (2011) qui précise que les travailleurs créatifs se trouvaient dans un groupe distinct des autres travailleurs au sein des organisations qu'ils ont étudiées. Or, mis à part ce constat plutôt général et concernant des entreprises de tailles moyennes et grandes, les écrits ne permettent pas de préciser la structure organisationnelle permettant la gestion des organisations créatives.

Il est tout de même possible de ressortir certains éléments des différentes études et de déduire une structure organisationnelle à partir de ces éléments. La figure 9 propose une schématisation de cette structure organisationnelle, qui précisons-le a été déduites des écrits consultés et n'est pas une représentation reprise d'un seul auteur.

Figure 9 : Schéma intégrateur représentant la structure organisationnelle des organisations créatives selon les écrits consultés



Le modèle est relativement simple où l'organisation favoriserait l'instauration de communautés de créations qui seraient dans un groupe distinct au sein de l'organisation créative et qui auraient des échanges avec les gestionnaires. Les travailleurs créatifs relèveraient des gestionnaires et la créativité émanerait ultimement de ceux-ci et des communautés de création. Cette structure organisationnelle a été déduite et elle s'appuie sur des écrits qui présentent des cas qui ne sont pas nécessairement représentatifs de la pluralité des organisations créatives. Il est donc envisageable de croire que cette recherche permettra d'élaborer davantage quant à la structure organisationnelle des organisations créatives et spécifiquement de l'intégration du travail créatif à l'intérieur de cette structure ou de ces structures s'il en existe plus d'une.

Un dernier constat peut être ressorti de la recension des écrits proposée sur la gestion dans les organisations créatives. La gestion dans les organisations créatives selon l'angle

de la tension entre création et commerce ne semble pas avoir été étudiée en fonction d'un ancrage théorique particulier. En effet, on peut relever pratiquement l'absence de cadre théorique pour étudier ce thème de recherche. Afin de pallier cette faiblesse, cette recherche propose de mobiliser un cadre théorique permettant d'approfondir la question de la gestion du travail créatif dans les organisations créatives selon l'angle de la tension entre création et commerce. Le cadre théorique proposé est celui de la théorie de la justification ou les économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991). Ce cadre théorique permet d'étudier les tensions omniprésentes dans la société et de comprendre comment la cohabitation de ces tensions est viable par le biais de différents compromis. Le deuxième chapitre de cette thèse permettra d'étayer cette théorie et de montrer comment elle permettra d'étudier la gestion du travail créatif dans les organisations créatives selon l'angle de la tension entre création et commerce.

La recension des écrits sur la gestion dans les organisations créatives a donc mené à quatre constats et cette recherche tentera d'adresser ces constats afin d'améliorer les connaissances quant à la gestion du travail créatif dans les organisations créatives. Or, comme la question de la gestion du travail créatif dans les organisations créatives a été peu abordée, une approche exploratoire sera adoptée pour cette recherche. Rappelons qu'une organisation créative est une organisation qui se situe dans une industrie créative, qui crée des produits créatifs et dont le cœur du travail est créatif. De nombreux auteurs ont souligné la variété d'industries créatives et la difficulté à créer des théories générales pour l'ensemble de ces industries. En effet, Thompson et al. (2007) expliquent que chaque industrie créative se développe partiellement selon sa propre logique et que les différences entre les diverses industries créatives sont aussi importantes que celles entre les industries créatives et les industries manufacturières. Il serait donc vain de tenter de comprendre la gestion du travail créatif pour l'ensemble des organisations créatives et conséquemment, cette recherche portera sur les organisations appartenant à une industrie en particulier, l'industrie publicitaire. Cette industrie a été choisie, car les organisations qui s'y trouvent respectent les caractéristiques d'une organisation créative. De plus, cette industrie a déjà fait l'objet de plusieurs recherches portant sur les organisations créatives dont certaines ont été présentées dans la recension

des écrits, il semble donc qu'elle soit un objet d'étude pertinent pour l'étude des organisations créatives. Avant de spécifier davantage la problématique de recherche, voici une brève présentation de cette industrie.

## 1.4 Industrie publicitaire

L'industrie retenue est celle de la publicité et le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN 2007) définit ainsi l'industrie nommée agence de publicité<sup>15</sup> :

Cette classe canadienne comprend les établissements dont l'activité principale consiste à créer des campagnes publicitaires et à diffuser la publicité ainsi créée dans les périodiques et les journaux, à la radio et à la télévision ou dans d'autres médias. Ces établissements sont structurés de manière à pouvoir assurer toute une gamme de services (directement ou en les sous-traitant), notamment la consultation, la création publicitaire, la gestion de comptes, la préparation de plans médias, l'achat de médias et la production de matériel publicitaire (Statistique Canada, 2010).

Les agences de publicité représentent un objet concret d'étude relativement populaire, d'ailleurs quelques revues scientifiques se concentrent à l'industrie publicitaire dont *International Journal of Advertising*, *Journal of Advertising* et *Journal of Advertising Research*. Par contre, ces revues ne se concentrent pas nécessairement sur l'aspect créatif de ces organisations et à cet effet, Koslow, Sasser, et Riordan (2003) rapportent le manque de recherche quant à la créativité dans les agences de publicité. Précisons que les agences de publicité représentent des organisations créatives selon la définition proposée. En effet, rappelons qu'une organisation créative offre un produit créatif – ici des campagnes publicitaires – se trouve dans une industrie créative – dans ce cas, l'industrie publicitaire – et le cœur du travail est créatif – les agences de publicité ont généralement des équipes de création qu'ils nomment « les créatifs ». D'ailleurs, Li,

---

<sup>15</sup> Le SCIAN (Statistique Canada, 2010) utilise la terminologie agences de publicité, mais dans la documentation, on retrouve d'autres termes utilisés comme synonymes d'agence de publicité, dont agence de marketing, de communication, de design graphique, etc. Le terme agence de publicité sera utilisé dans ce document, mais il englobe l'ensemble des synonymes utilisés dans la documentation pour représenter ce terme.

Dou, Wang, et Zhou (2008) rapportent que la créativité représente le cœur de la profession de publiciste. Il appert donc que les agences de publicité représentent un objet concret d'étude pertinent pour cette recherche.

Par rapport à la nature de l'industrie publicitaire et aux organisations qui la constituent, von Nordenflycht (2011) présente quelques éléments distinctifs à celle-ci. Von Nordenflycht (2011) explique que les agences de publicité offrent généralement trois types de services :

*Marketing strategy—suggesting which customers to target with what message and how best to allocate an advertising budget across various media; creative—creating the advertisements; and media buying—on behalf of the client, buying placement of the advertisements across an expanding range of media (newspapers and magazines, radio, television, internet) (p. 142).*

Von Nordenflycht (2011) ajoute qu'un nombre grandissant d'agences de publicité offrent également d'autres types de services de communication comme la promotion de ventes, la publicité postale ou les relations publiques. Le capital humain représenterait l'avantage compétitif des agences de publicité. Ainsi, il existerait peu de barrières à l'entrée dans cette industrie puisque les coûts fixes sont minimales. Ceci se traduirait donc par un nombre élevé de petites organisations (von Nordenflycht, 2011). Finalement, von Nordenflycht (2011) rapporte qu'on trouve deux types d'organisations dans cette industrie : les agences de publicité et les sociétés de portefeuille qui posséderaient plusieurs agences de publicité. Pour cette recherche, comme la problématique porte sur la gestion du travail créatif dans ces organisations, l'accent sera mis sur les agences de publicité (et non sur la manière dont sont gérés les conglomérats d'agences de publicité).

Quant à la documentation sur les agences de publicité, quelques études dont l'objet d'étude est les agences de publicité ont déjà été présentées dans la recension des écrits sur la gestion dans les organisations créatives. D'autres écrits sur divers thèmes ont été rédigés sur les agences de publicité et les prochains paragraphes résument les principaux

thèmes de recherche qui ont été abordés. Quelques auteurs seront cités à titre d'exemple pour chacun des thèmes généraux présentés.

Premièrement, certains auteurs se sont intéressés à la relation entre les agences de publicité et les clients (Beverland, Farrelly, & Woodhatch, 2007; Davies & Prince, 2010) ou encore la satisfaction de ces derniers (Appiah-Gyimah, Boohene, Agyapong, & Boohene, 2011; R. M. Hill, 2006). Un autre thème qui retient l'attention de certains auteurs concerne la réglementation par rapport à l'industrie publicitaire (Gossett, 2011; Miyazaki, Stanaland, & Lwin, 2009). On recense également plusieurs études proposant une comparaison entre les agences de publicité de différents pays, les chercheurs tentant de comprendre l'impact des différences culturelles sur ces organisations et leurs produits (Hill, Johnson, Pryor, & Rahim, 2007; Kalliny & Ghanem, 2009). Dans une autre perspective, Koslow et al. (2003) et Sasser et Koslow (2008) ont étudié la perception de la créativité dans les agences de publicité. En lien avec la créativité, Li et al. (2008) ont étudié le lien entre le niveau de créativité d'une publicité et son impact. Dans le même ordre d'idées, Nyilasy et Reid (2009) étudient les effets de la publicité sur le public. Finalement, des auteurs étudient l'impact des publicités en lignes et des nouvelles technologies sur les agences de publicité (Bugge, 2011; Morten Bach, 2008).

Ainsi, il est possible de relever plusieurs thèmes de recherche étudiés en fonction des agences de publicité. Par contre, les recherches portant sur la gestion du travail créatif au sein de ces organisations sont limitées. Il semble donc approprié de retenir cet objet concret d'étude pour la problématique de cette recherche dont la question peut s'énoncer ainsi : comment est géré le travail créatif dans les agences de publicité?

## **1.5 Thèmes**

Cette recherche est de nature exploratoire puisque la documentation sur ce thème est peu développée. Afin de bâtir le questionnaire d'entrevue, six thèmes généraux liés au management et précisément à la gestion du travail créatif ont été retenus afin de permettre l'élaboration des questions d'entrevue qui forment les questionnaires

présentés à l'annexe 1. Les six thèmes explorés avec les répondants sont : 1) les modèles de gestion, 2) le groupe et les individus, 3) le sentiment d'appartenance, 4) le travail créatif, 5) l'organisation du travail et 6) la structure organisationnelle. Les prochains paragraphes décrivent brièvement ces six thèmes.

### **1.5.1 Thème 1 : Modèle(s) de gestion**

Tout d'abord, un certain nombre d'auteurs sur la gestion des organisations créatives dont les écrits ont été présentés dans la recension des écrits ont étudié des cas qui semblaient représenter la situation d'organisations créatives idéales. Ces cas ne semblent pas permettre de saisir la pluralité des pratiques au sein des organisations créatives et j'ai le pressentiment qu'il existe plusieurs manières de gérer le travail créatif dans les agences de publicité.

### **1.5.2 Thème 2 : Groupe et individus**

Le deuxième thème abordé propose un questionnement afin de déterminer si l'accent dans les agences de publicité est mis sur le groupe ou sur les individus. Dans certaines organisations créatives, on trouve des individus très créatifs qui peuvent être identifiés comme des superstars autour desquelles graviteraient les autres travailleurs. À titre d'exemple, Tuori et Vilén (2011), qui rappelons-le ont étudié un opéra et une entreprise de création de jeux vidéo, rapportent que la créativité dans l'opéra émanait principalement d'un individu, le directeur de l'opéra. À l'opposé, dans l'entreprise de création de jeux vidéo, la créativité semblait plutôt émaner du groupe. Ainsi, on trouve donc deux conceptions de la créativité dans les organisations créatives, l'une étant liée à des individus clés et l'autre étant liée au groupe ou au collectif créatif. Il importe de préciser que l'enjeu n'est pas nécessairement la composition du groupe, mais plutôt si l'accent est mis sur les individus (les superstars) ou sur le groupe. Ainsi, certains auteurs proposent de mettre l'accent sur le groupe qui deviendra un collectif créatif (Hargadon & Bechky, 2006) et dont la créativité (collective) dépasserait les capacités créatives individuelles (Grandadam et al., 2011; Hargadon & Bechky, 2006). D'autres auteurs

proposent plutôt de mettre l'accent sur les superstars comme Amabile et Khairi (2008) qui estiment que les gestionnaires doivent trouver des superstars dans l'organisation.

### **1.5.3 Thème 3 : Sentiment d'appartenance**

Le troisième thème exploré a trait au sentiment d'appartenance des individus ou plus globalement à l'identité de ceux-ci. À cet effet, Alvesson (1994) – qui a étudié une agence de publicité – propose que les publicistes s'identifient à leur profession. On peut donc noter un sentiment d'appartenance fort envers la profession de publiciste. Comme expliqué précédemment, Karreman et Alvesson (2004) ont étudié une agence de consultation et leurs résultats suggèrent un sentiment d'appartenance fort des employés envers leur organisation. Dans ce cas, plutôt que de s'identifier à leur profession, les employés s'identifient à l'organisation. Similairement, Stuhlfaut (2011) étudie des agences de publicité et ses résultats proposent que les publicistes se créeraient un code créatif propre à l'organisation auquel les individus s'identifieraient et qui s'intégrerait à la culture organisationnelle. L'atmosphère au sein des agences de publicité semble donc avoir un impact quant au sentiment d'appartenance des travailleurs créatifs envers leur agence et ceci pourrait teinter la gestion du travail créatif.

### **1.5.4 Thème 4 : Travail créatif**

Le quatrième thème traité concerne le travail créatif qu'on trouve dans les agences de publicité. Or, comme précisé précédemment, la documentation sur ce thème est limitée. Il importe de se questionner à savoir s'il existe différents types de travail créatif. La nature du travail créatif est-elle la même dans l'ensemble des agences de publicité? Les tâches des travailleurs créatifs sont-elles uniformes au sein des agences ou peut-on noter des différences selon les agences?

### **1.5.5 Thème 5 : Organisation du travail**

Le cinquième thème proposé a trait à l'organisation du travail créatif. La gestion du travail créatif est directement liée à l'organisation de celui-ci. À cet effet, Teipen (2008) rapporte que les travailleurs créatifs s'auto-organiseraient, mais la manière dont se produit cette auto-organisation n'est pas explicitée. Il serait intéressant de s'attarder à cette auto-organisation, notamment aux règles qui la régissent ou encore à la place des gestionnaires par rapport à celle-ci. En effet, bien qu'on parle d'auto-organisation, les gestionnaires interagissent-ils dans les groupes? De plus, retrouve-t-on des membres plus influents ou contrôlant que d'autres? Ceci entraîne un questionnement quant aux relations entre les travailleurs créatifs. Il serait intéressant de savoir si ces derniers sont plutôt portés vers la collaboration ou la compétition. Il serait également pertinent de se questionner à savoir si l'ensemble des organisations adopte cette approche d'auto-organisation du travail créatif ou si certaines agences de publicité organisent le travail créatif.

### **1.5.6 Thème 6 : Structure organisationnelle**

Le dernier thème proposé est la structure organisationnelle. Les connaissances quant à la structure organisationnelle des organisations créatives semblent se limiter principalement à la notion que celles-ci ne possèdent pas de lignes hiérarchiques fortes. Or, il serait intéressant de savoir comment se dessine cette structure dans les agences de publicité au-delà de l'idée qu'elle est plutôt aplanie. Également, compte tenu de la pluralité des organisations créatives, il semble pertinent de se questionner à savoir, existe-t-il une seule manière de structurer l'organisation créative ou peut-on entrevoir plusieurs déclinaisons de structure organisationnelle?

Ces six thèmes ont mené à l'élaboration du questionnaire d'entrevue utilisé lors des entrevues au sein des agences de publicité. Des questions d'entrevue ont été élaborées pour chacun des thèmes à l'exception du premier thème puisque ce thème est plutôt théorique. Un questionnaire différent a été utilisé pour les travailleurs créatifs et pour les

questionnaires afin de bien cerner les propos pertinents à cette recherche. Les thèmes auxquels se réfèrent les questions ont été identifiés dans les questionnaires qui se trouvent à l'annexe 1.

## **1.6 Conclusion**

Ce chapitre avait comme objectif de préciser la problématique de cette recherche qui s'articulait autour de la gestion dans les organisations créatives. Une recension des écrits sur ce thème a permis de relever certains constats, dont l'absence d'une pluralité d'exemples dans les recherches empiriques où la majorité des écrits portent sur des organisations créatives idéales ou encore sur des grandes organisations créatives. Ensuite, la structure organisationnelle des organisations créatives n'a pas été définie clairement dans les écrits consultés et la notion de travail créatif était quasi absente de ces écrits. Finalement, on ne relève pas de cadre théorique pour l'étude de la gestion des organisations créatives. Ce constat a permis de proposer le cadre de Boltanski et Thévenot (1991) qui sera présenté au prochain chapitre pour étudier la gestion du travail créatif dans les organisations créative. De plus, les constats relevés ont permis de préciser la problématique de cette recherche qui est la gestion du travail créatif dans les organisations créatives. Or, le champ des organisations créatives étant vaste et regroupant de nombreuses industries, il a été nécessaire de préciser un peu cette question afin de se centrer sur une seule industrie, soit l'industrie publicitaire. La question de recherche est donc : comment est géré le travail créatif dans les agences de publicité? La question de recherche étant définie, il est maintenant possible de s'attarder au cadre théorique des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) et le prochain chapitre y est consacré.

## **Chapitre 2**

### **Cadre théorique**

Le chapitre précédent a spécifié la problématique de cette recherche et a défini la question de recherche ainsi : comment est géré le travail créatif dans les agences de publicité? La revue de la documentation a permis de recenser les écrits abordant le thème de la gestion dans les organisations créatives selon l'angle de la tension entre création et commerce. On relève une absence d'ancrage théorique pour étudier cette tension et il semble donc logique de choisir un ancrage théorique qui permettra de mieux la comprendre.

La théorie de la justification ou les économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) semble être un modèle pertinent pour l'étude des tensions. En effet, la théorie mise de l'avant par ces auteurs permet l'étude d'organisations dites complexes dont le « fonctionnement obéit à des impératifs qui renvoient à des formes de généralité différentes, leur confrontation occasionnant des tensions et suscitant des compromis plus ou moins précaires » (p. 21). Ces auteurs ont scindé la société en six mondes ayant des systèmes de valeurs distincts et les sociétés complexes – ou les organisations complexes – peuvent se comprendre grâce à un amalgame entre ces mondes où les tensions confrontant les différents mondes sont gérées grâce à des mécanismes de compromis. La théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) pourrait donc permettre de comprendre la tension entre création et commerce au sein des organisations créatives ainsi que les compromis qui permettent la cohabitation entre ces deux antipodes. En effet, la question de recherche de cette thèse porte sur la gestion du travail créatif dans les agences de publicité et la gestion du travail créatif pourrait en quelque sorte se résumer en la création de compromis entre création et commerce, d'où l'intérêt pour la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991). La prochaine section présente les grandes lignes de cette théorie.

## 2.1 La théorie de la justification

La théorie de Boltanski et Thévenot (1991) propose que l'entente et la mésentente dans la société peut se comprendre grâce à six mondes communs. Or, avant de proposer un découpage de la société en six mondes, Boltanski et Thévenot (1991) se sont attardés au modèle de la cité; ils ont donc scindé la société en six cités qui deviendront éventuellement des mondes. Boltanski et Thévenot (1991) présentent six éléments constitutifs de leur modèle de cité : « le principe de commune humanité, le principe de dissemblance, la commune dignité, l'ordre de grandeur, la formule d'investissement et le bien commun » (p. 100). À ces éléments constitutifs, Boltanski et Thévenot (1991) ajoutent deux exigences fondamentales qui supportent la structure du modèle : « 1) une exigence de commune humanité qui suppose une forme d'identité partagée par toutes les personnes; 2) une exigence d'ordre sur cette humanité » (p. 101). Boltanski et Thévenot (1991) se sont inspirés de six grands auteurs pour bâtir chacune des cités. Le tableau 12 associe chacune des cités à l'auteur et son ou ses œuvres dont Boltanski et Thévenot (1991) se sont inspirés.

Tableau 12 : Les cités et les auteurs associés

<b>Cité</b>	<b>Auteur</b>	<b>Œuvre(s)</b>
Cité inspirée	Saint Augustin	La cité de Dieu
Cité domestique	J.-B. Bossuet	Discours sur l'histoire universelle; Politique tirée des propres paroles de l'Écriture sainte
Cité de l'opinion	T. Hobbes	Le Léviathan; Les éléments du droit naturel et politique
Cité civique	J. J. Rousseau	Le contrat social
Cité marchande	A. Smith	La richesse des nations; La théorie des sentiments moraux
Cité industrielle	C. H. Saint-Simon	Du système industriel

Les cités ne seront pas présentées individuellement, puisque comme l'expliquent Boltanski et Thévenot (1991), le modèle de la cité n'est pas suffisant pour « lever l'incertitude sur les états de grandeur et les rendre prouvables » (p. 166). Le modèle de la cité se limite aux

personnes et ne tient pas compte des êtres qui ne sont pas des personnes. Voici comment Boltanski et Thévenot (1991) expliquent l'importance des personnes et des choses.

Les personnes et les choses s'apportant les unes aux autres leur soutien. En se tenant, elles font la preuve de l'existence d'une justice des accords entre les hommes conforme à une justesse des accords avec des choses. Avec le concours des objets, que nous définirons par leur appartenance à une nature, les gens peuvent établir des états de grandeur. L'épreuve de grandeur ne se réduit pas à un débat d'idées, elle engage des personnes, avec leur corporéité, dans un monde de choses qui servent à l'appui, en l'absence desquelles la dispute ne trouverait pas matière à s'arrêter dans une épreuve (p. 166).

Pour présenter leurs mondes, Boltanski et Thévenot (1991) ont constitué ce qu'ils nomment une grille d'analyse des mondes communs qui comporte treize catégories présentées dans le tableau 13.

Tableau 13 : Grille d'analyse des mondes communs

<b>Catégorie</b>	<b>Description</b>
Principe supérieur commun	Permet de qualifier et comparer les êtres, objets, sujets entre eux. « convention constituant l'équivalence entre les êtres » (p. 177)
État de grand	Représente ce qui est important, admiré, attendu. « Les grands êtres sont les garants du principe supérieur commun » (p. 177)
Dignité des personnes	Permet aux êtres de s'élever dans le bien commun « doit s'inscrire dans une nature humaine et ancrer l'ordre de grandeur dans une aptitude des êtres humains » (p. 178)
Répertoire des sujets	« Pour chacun des mondes, on peut dresser une liste, un répertoire des sujets, le plus souvent qualifiés par leur état de grandeur » (p. 178)
Répertoire des objets et des dispositifs	Peuvent être liés à des sujets et contribuer à déterminer leur grandeur « Les objets peuvent être tous traités comme des équipements ou des appareils de la grandeur, qu'ils soient règlements, diplômes, codes, outils, bâtiments, machines, etc. » (p. 179)
Formule d'investissement	Elle lie « l'accès à l'état de grand à un sacrifice, elle constitue une économie de la grandeur dans laquelle les bienfaits se trouvent "balancés" par des charges » (p. 179)
Rapport de grandeur	« spécifie la relation d'ordre entre les états de grandeur en précisant la façon dont l'état de grand (...) comprend l'état de petit » (p. 180)
Relations naturelles entre les êtres	Unissent les sujets et les objets entre eux en fonction de leur grandeur « certaines supposent des grandeurs de même importance, d'autres expriment un gradient » (p. 180)

Figure harmonieuse de l'ordre naturel	Représente une « réalité conforme au principe d'équité » (p. 180)
Épreuve modèle	Représente un moment fort, important « dont l'issue est donc incertaine, et dans laquelle un dispositif pur, particulièrement consistant, se trouve engagé » (p. 181)
Mode d'expression du jugement	« marque la sanction de l'épreuve (...) caractérise la forme de manifestation du supérieur commun » (p. 181)
Forme de l'évidence	« modalité de connaissance propre au monde considéré » (p. 181)
État de petit et déchéance de la cité	Plus difficile à qualifier que l'état de grand, peut être la négation de l'état de grand. Représente ce qui est décrié, dévalorisé. « les êtres sont en passe de se dénaturer » (p. 181)

Les mondes ont donc été construits en fonction de ces catégories et seront brièvement présentés dans les paragraphes qui suivent. Boltanski et Thévenot (1991) ont identifié six mondes : de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchand et industriel. Boltanski et Chiappelo (2011) ont ajouté le monde des projets. Boltanski et Thévenot (1991) ont associé un ouvrage pratique à chaque monde, ces ouvrages permettent de tirer des pratiques concrètes pour chaque monde puisque ces guides sont destinés à engendrer l'action. Le tableau 14 présente les ouvrages retenus pour chacun des mondes.

Tableau 14 : Ouvrages pratiques pour chaque monde

<b>Monde</b>	<b>Auteur</b>	<b>Ouvrage</b>
Monde l'inspiration	B. Demory	La Créativité en pratique (1974)
Monde domestique	P. Camusat	Savoir-vivre et promotion (1970)
Monde de l'opinion	C. Schneider	Principes et techniques des relations publiques (1970)
Monde civique	CFDT	La section syndicale (1981) et Pour élire ou désigner les délégués (1983) [ce sont des brochures syndicales]
Monde marchand	M. H. MacCormack	Tout ce que vous n'apprendrez jamais à Harvard (1985)
Monde industriel	M. Pierrot	Productivité et conditions de travail. Un guide diagnostique pour entrer dans l'action (1980)

### **2.1.1 Monde de l'inspiration**

Le monde de l'inspiration en est un où l'individu et la singularité priment. En effet, pour imaginer le monde de l'inspiration de manière caricaturale on pourrait concevoir un artiste seul et reclus aux prises avec ses démons intérieurs qui sous le jaillissement de l'inspiration peut produire ses plus grandes œuvres. Indépendant de la critique l'artiste est le propre juge de sa création. Boltanski et Thévenot (1991) expliquent que ce monde est à l'abri de l'opinion des autres, mais que ceci en fait sa fragilité. L'état de grand est incarné par l'inspiration elle-même, l'illumination spontanée. La technique est exclue du monde de l'inspiration et les mesures industrielles sont inexistantes de ce monde (Boltanski & Thévenot, 1991). La passion anime les êtres les plus grands qui sont « souvent méprisés du monde, pauvres, inutiles. Mais leur état misérable favorise précisément l'accès à la connaissance des figures vraiment harmonieuses du monde » (Boltanski & Thévenot, 1991) [p. 201]. Les êtres du monde de l'inspiration prennent des risques, rejettent les habitudes et échappent à la réalité.

### **2.1.2 Monde domestique**

Le monde domestique met l'accent sur les relations personnelles et le respect de la hiérarchie entre les êtres. L'ordre entre les êtres découle d'ailleurs de la référence à la génération, à la tradition et à la hiérarchie et c'est d'ailleurs ces trois composantes qui permettent de distinguer les êtres à l'état de grand (Boltanski & Thévenot, 1991). « Dans un monde domestique, les êtres sont immédiatement qualifiés par la relation qu'ils entretiennent avec leurs semblables. Cette relation est une relation d'ordre lorsque les êtres appartiennent à la même maison. Le terme par lequel ils se trouvent désignés exprime dans ce cas leur importance et les définit » (Boltanski & Thévenot, 1991) [p. 210]. Ainsi, dans le monde domestique, on doit respecter sans limites les êtres qui jouissent de l'état de grand – d'ailleurs, cette nécessité de respecter l'ordre établi ne doit pas être vue comme une contrainte, mais bien comme une chose naturelle et normale, voire même souhaitable. À cet effet, Boltanski et Thévenot (1991) expliquent que soutenir la relation hiérarchique entre

les personnes représente la détermination principale des objets. Les règles du savoir-vivre priment au sein du monde domestique. Les êtres qui jouissent de l'état de grand ont des devoirs d'accompagnement et d'éducation envers les êtres inférieurs. La supériorité des êtres vient de leur capacité à engendrer le respect d'autrui (Boltanski & Thévenot, 1991).

### **2.1.3 Monde de l'opinion**

Dans le monde de l'opinion, c'est l'opinion elle-même qui prime et chacun dépend de l'opinion des autres où la célébrité fait la grandeur. Le succès émane souvent d'une réaction favorable de l'opinion publique et conséquemment, la vérité découle de l'opinion publique (Boltanski & Thévenot, 1991). Dans le monde de l'opinion, le désir d'être reconnu est partagé par tous les êtres, qui ont en quelque sorte tous une chance égale d'accéder à la renommée puisqu'aucune importance n'est accordée par exemple à la profession; seule la célébrité importe. Or, ceux qui accèdent à la grandeur doivent en même temps renoncer au secret. « Dans le monde de l'opinion, le rapport de grandeur est une relation d'identification. Les grands comprennent les autres parce qu'ils s'identifient à eux, comme le fan s'identifie à la vedette » (Boltanski & Thévenot, 1991) [p. 226]. L'état de petit avec le monde de l'opinion découle de la banalité ou l'indifférence des autres à notre égard.

### **2.1.4 Monde civique**

À l'opposé du monde de l'inspiration où l'individu occupe une place centrale, le monde civique centre son attention aux personnes collectives. Les individus sont surpassés par le collectif et l'intérêt du collectif prime au sein du monde civique. « Les personnes relèvent toutes d'une conscience qui est faite à l'image de la conscience collective et qu'elles sont susceptibles, en écoutant la voix de leur conscience, de subordonner leur volonté propre à la volonté générale » (Boltanski & Thévenot, 1991) [p. 231]. L'état de grand vient des masses et des collectifs qui les organisent et les rassemblent. « Les personnes ou les collectifs gagnent en outre en grandeur lorsqu'ils œuvrent à la réunion, s'emploient à unifier, à rompre l'isolement des gens, à concentrer la force collective des salariés groupés autour

d'objectifs communs et parviennent à exprimer, dans une conception unitaire, les problèmes communs à tous » (Boltanski & Thévenot, 1991) [p. 232]. Pour atteindre l'état de grand, les êtres doivent sacrifier les intérêts particuliers pour valoriser les intérêts collectifs. Le monde civique regroupe également toutes les formes légales, les règlements, les droits civiques, les syndicats, les rapports de délégation, la démocratie et les lois (Boltanski & Thévenot, 1991).

### **2.1.5 Monde marchand**

Le monde marchand met l'accent sur l'obtention des biens où on cherche à capter les besoins et les désirs des individus. Comme l'expliquent Boltanski et Thévenot (1991) :

Dans le monde marchand, les actions sont mues par les désirs des individus, qui les poussent à posséder les mêmes objets, des biens rares dont la propriété est aliénable. La caractérisation de ce monde par la dignité des personnes, toutes également mues par des désirs, et par l'appareillage d'objets adéquats enferme déjà le principe de coordination, la concurrence, qui peut être explicité dans les justifications auxquelles donnent lieu les épreuves (p. 244).

L'état de grand est associé à la richesse monétaire des êtres au moment présent dans le monde marchand. Le monde marchand ne se préoccupe pas du passé ni du futur, l'important est la richesse actuelle. À l'opposé, l'état de petit est lié à l'échec où les gens sont dépouillés de leurs biens. La réalité du monde marchand est ce que les gens veulent se procurer (Boltanski & Thévenot, 1991). Les êtres peuplant le monde marchand sont tour à tour des clients, vendeurs, acheteurs, concurrents et ils sont tous liés par des relations d'affaires. Les objets ne doivent pas être efficaces ou utiles, mais plutôt désirables. Le monde marchand est individualiste où les gens sont détachés et libérés de tous liens domestiques les uns envers les autres et ils peuvent transiger sans vergogne les uns avec les autres.

### **2.1.6 Monde industriel**

Le monde industriel est celui de l'efficacité où les objets techniques et les méthodes scientifiques trouvent leur place. « L'ordonnance du monde industriel repose sur l'efficacité des êtres, leur performance, leur productivité, leur capacité à assurer une fonction normale, à répondre utilement aux besoins » (Boltanski & Thévenot, 1991) [p. 254]. Les grands êtres sont fonctionnels et peuvent s'adapter facilement à une organisation. Ils sont également prévisibles, fiables et surtout performants. À l'opposé, l'état de petit est associé à l'absentéisme, l'improductivité, l'inutilité, l'inactivité, etc. La subjectivité est également garante de l'état de petit; tout doit être objectivable et mesurable afin d'atteindre un niveau d'efficacité maximal. Les êtres atteignent leur dignité grâce au travail. Dans le monde industriel, on doit pouvoir prévoir le futur. « L'harmonie de l'ordre industriel s'exprime dans l'organisation d'un système, d'une structure dans laquelle chaque être a sa fonction, bref d'un univers techniquement prévisible » (Boltanski & Thévenot, 1991) [p. 261].

### **2.1.7 Monde des projets**

Le monde des projets a été ajouté ultérieurement par Boltanski et Chiappelo (2011) et promeut les connexions, les réseaux et la grandeur vient de l'activité qui vise à générer des projets. L'objectif des êtres est de rencontrer des personnes, de créer des liens. Avec le monde des projets, la vie se conçoit comme une succession de projets temporaires. « C'est précisément parce que le projet est une forme transitoire qu'il est ajusté à un monde en réseau : la succession des projets en multipliant les connexions et en faisant proliférer les liens, a pour effet d'étendre les réseaux » (Boltanski & Chiappelo, 2011) [p. 181]. L'état de grand dans le monde des projets est associé aux connexions, aux liens, à la confiance, aux communications, à la polyvalence, à la capacité d'adaptation et la flexibilité. Également, les grands êtres doivent non seulement pouvoir s'engager, mais doivent avoir la capacité d'engager les autres et redistribuer l'information à laquelle ils ont accès. À l'opposé, la timidité, l'incapacité à communiquer, l'intolérance, la méfiance ou la rigidité sont associées à l'état de petit. Les grands êtres du monde des projets font le sacrifice de la fidélité à soi-

même, car il doit constamment pouvoir s'adapter aux nouvelles personnes ou situations ou projets. L'harmonie se trouve donc au sein des réseaux pour le monde des projets et la sanction type est le rejet (Boltanski & Chiappelo, 2011).

### **2.1.8 Sommaire des mondes**

Une brève description des mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (2011) a été présentée. Le tableau 15 résume les caractéristiques des mondes en fonction des treize catégories de la grille d'analyse de Boltanski et Thévenot (1991)<sup>16</sup>. Ceci permet de dresser le portrait de chacun des mondes rapidement puisque ce tableau capte l'essence même de chaque monde.

---

<sup>16</sup> La présentation de ce tableau est inspirée de Mailhot (2004), p. 50.

Tableau 15 : Caractéristiques des mondes<sup>17</sup>

	<b>Monde de l'inspiration</b>	<b>Monde domestique</b>	<b>Monde de l'opinion</b>	<b>Monde civique</b>	<b>Monde marchand</b>	<b>Monde industriel</b>	<b>Monde des projets</b>
<b>Principe supérieur commun</b>	Jaillissement de l'inspiration	Génération, hiérarchie, tradition	Réalité de l'opinion, les autres, le grand public	Prééminence des collectifs	Concurrence, rivalité, compétition	Efficacité, performance, avenir	L'activité, les projets, extension du réseau
<b>État de grand</b>	Bizarre, passionnant, spontané	Supériorité hiérarchique, bienveillant, élevé, avisé	La célébrité, réputé, reconnu, avoir du succès, visible	Réglementaire et représentatif, unitaire, légal, officiel	Désirable, valeur, vendable, millionnaire	Performant, fonctionnel, fiable, opérationnel	Engagé, flexible, impliqué, tolérant, mobile, polyvalent
<b>Dignité des personnes</b>	Inquiétude de la création	Aisance de l'habitude, bon sens	Désir d'être reconnu	Aspiration aux droits civiques, participation	L'intérêt, amour des choses, désir, égoïsme	Travail, énergie	Le besoin de se lier
<b>Répertoire des sujets</b>	Illuminé, monstre, enfant, artiste	Supérieurs et inférieurs, père, roi, famille, chef, étranger, enfant	Vedettes et leurs supporters, leader d'opinion, journaliste	Personnes collectives et représentants, parti, comité, élu, représentant	Concurrent, vendeur, client, acheteur, homme d'affaires	Professionnel, expert, spécialiste, responsable	Médiateur, chef de projet, expert, client, innovateur, fournisseur
<b>Répertoire des objets et des dispositifs</b>	Rêve éveillé, inconscient, drogue	Règles du savoir-vivre, rang, bonnes manières	Marque, message, presse, campagne, communiqué	Formes légales, droits, code, ordonnance, tribunaux	Richesse, objet de luxe	Les moyens, outil, ressource, méthode, tâche, plan, objectif	Instruments de connexion, technologies, relations, projets

<sup>17</sup> L'ensemble des caractéristiques sont tirées textuellement de Boltanski et Thévenot (1991) et de Boltanski et Chiappelo (2011) pour le monde des projets.

	<b>Monde de l'inspiration</b>	<b>Monde domestique</b>	<b>Monde de l'opinion</b>	<b>Monde civique</b>	<b>Monde marchand</b>	<b>Monde industriel</b>	<b>Monde des projets</b>
<b>Formule d'investissement</b>	Évasion hors des habitudes, remettre en question	Rejet de l'égoïsme, serviabilité, harmonie	Renoncement au secret, révéler	Renoncement au particulier, solidarité	Opportunisme, liberté, ouverture, détachement	Progrès, investissement, dynamique	Adaptabilité, flexibilité, tolérance
<b>Rapport de grandeur</b>	Valeur universelle de la singularité	Respect et responsabilité, autorité, subordination	Être reconnu et s'identifier	Rapport de délégation, adhésion, représentation	Posséder	Maîtriser	Redistribution des connexions, redistribuer l'information
<b>Relations naturelles entre les êtres</b>	Créer, découvrir, imaginer, rêver	Reproduire, éduquer, donner, recevoir, rendre	Persuasion, convaincre, influencer, attirer	Rassemblement pour une action collective, mobiliser, rallier	Intéresser, acheter, vendre, négocier, payer, rivaliser	Fonctionner, mettre en œuvre, contrôler, traiter, prévoir, adapter	Connexion, communiquer, s'adapter aux autres
<b>Figure harmonieuse</b>	Réalité de l'imaginaire	Maison, famille	L'image dans le public	République démocratique	Marché	Organisation, système	Réseau
<b>Épreuve-modèle</b>	Vagabondage de l'esprit, aventure, quête, voyage mental	Cérémonie familiale, fête, naissance, décès, mariage	Présentation de l'événement, manifestation, conférence de presse	Manifestation pour une juste cause, conseil, assemblée, réunion	Affaire réglée, marché conclu	Test, lancement, mise en route, mise en œuvre, réalisation	Fin d'un projet et début d'un autre
<b>Mode d'expression du jugement</b>	L'éclair du génie, intuition illumination	Savoir accorder sa confiance, apprécier	Jugement de l'opinion, rumeur, mode	Verdict du scrutin, vote, élection	Prix, valeur	Effectif, correct, fonctionnant	Être appelé à participer
<b>Forme de l'évidence</b>	Certitude de l'intuition	Anecdote exemplaire	Évidence du succès, connu	Texte de loi, règles juridiques	Argent, résultat, bénéfice,	Mesure	Insérer, faire participer
<b>État de petit</b>	Tentation du retour sur terre, figé, habitude	Le laisser-aller, envieux, indiscret, impoli	Indifférence, banalité, oublié, perdu	Division, isolé, minoritaire, particulier	Non désiré, servitude de l'argent	Inefficace, improductif, inactif	Inengageable, inadapté, rigide, local

### 2.1.9 Les critiques

Les mondes, ainsi présentés, peuvent sembler évoluer en silos, or comme le précisent Boltanski et Thévenot (1991) aucune société complexe ne se laisse enfermer dans un seul monde. En effet, ils ajoutent que dans une société différenciée chaque individu se trouve confronté à des situations relevant de mondes distincts. Les êtres peuvent donc se trouver dans un monde et être confrontés à un autre monde. Ces interactions entre les mondes font naître la critique d'un monde à l'autre. Cette critique entraîne une contrainte de justification et Boltanski et Thévenot (1991) précisent que les personnes n'y seraient pas soumises si ce n'était de cette présence de la critique. Ainsi, les personnes pourraient évoluer dans un monde sans faire preuve de prudence et sans égards aux autres mondes. Or, toute personne évoluant dans une société complexe ne pourrait vivre encastrée dans l'univers et la logique d'un seul monde.

La prise en compte de plusieurs mondes permet de préciser la contrainte de justification. Les personnes n'y seraient pas soumises si elles n'étaient affrontées à la critique. La possibilité de sortir de la situation présente et de la dénoncer en prenant appui sur un principe extérieur et, par conséquent, la pluralité des mondes constitue donc la condition d'une action justifiée (Boltanski & Thévenot, 1991) [p. 289].

Il appert donc que la critique entre les mondes est naturelle et souhaitable. Boltanski et Thévenot (1991) ont confronté les mondes un à un afin de relever les différentes critiques d'un monde envers un autre monde. Le tableau 16 résume les principales critiques présentées par Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (2011)<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> La présentation de ce tableau est inspirée de Mailhot (2004), p. 51.

Tableau 16 : Critiques entre les mondes

vers depuis	Monde de l'inspiration	Monde domestique	Monde de l'opinion	Monde civique	Monde marchand	Monde industriel	Monde des projets
<b>Monde de l'inspiration</b>	–	La stabilité, tout ce qui est figé dans le temps; pesanteur des liens personnels	Accorder de l'importance à l'opinion	L'état inhumain où les rapports juridico-économiques étouffent	La servitude envers l'argent	La rigidité des routines, la stabilité; l'oppression du raisonnable	Le manque d'originalité et d'authenticité
<b>Monde domestique</b>	Le laisser-aller, le désordre	–	L'importance accordée aux apparences; manque de discrétion	L'anonymat des lieux publics; l'importance accordée au bien-être du collectif	L'appropriation marchande aliénable	La mauvaise qualité des produits standardisés; formalisme inadapté	La mobilité et l'instabilité
<b>Monde de l'opinion</b>	L'importance accordée à l'opinion singulière	Le secret domestique, tout ce qui est caché	–	Absence de l'intérêt aux plus connus; primauté du collectif <sup>19</sup>	La publicité qui tente de vendre quelque chose	Le spécialiste/scientifique coupé de la masse	Le manque de transparence
<b>Monde civique</b>	Le spontanéisme, l'improvisation, l'individualisme	Les relations de dépendance personnelle; l'autoritarisme	La propagande, l'influence des autres	–	L'individualisme marchand; l'égoïsme	Le risque de bureaucratisation	Accent mis sur le bien-être de l'individu <sup>20</sup>
<b>Monde marchand</b>	Les émotions, l'impulsivité	Liens et relations personnelles	La spéculation, la célébrité	L'action collective comme frein; le coût de la justice	–	La rigidité des outils et méthodes	L'importance accordée aux relations personnelles

<sup>19</sup> Boltanski et Thévenot (1991) n'ont pas abordé de critique du monde de l'opinion vers le monde civique. Cette critique a donc été ajoutée par l'auteur.

<sup>20</sup> Boltanski et Chiappelo (2011) n'ont pas abordé de critique du monde civique vers le monde des projets. Cette critique a donc été ajoutée par l'auteur.

vers depuis	Monde de l'inspiration	Monde domestique	Monde de l'opinion	Monde civique	Monde marchand	Monde industriel	Monde des projets
<b>Monde industriel</b>	L'improvisation, l'imprévisibilité	L'inadaptation, le particularisme	Manque de rationalité face au renom et aux modes <sup>21</sup>	Procédures administratives inefficaces; coûts d'une politique sociale	Prix injustifiés, imprévisibilité du marché	–	L'importance accordée aux relations personnelles
<b>Monde des projets</b>	L'individualisme dans la création	L'obligation du modèle familial	Les communications de masse	Solidarité du groupe et absence de l'intérêt individuel <sup>22</sup>	L'anonymat du marché	La rigidité des outils et méthodes	–

<sup>21</sup> Boltanski et Thévenot (1991) n'ont pas abordé de critique du monde industriel vers le monde de l'opinion. Cette critique a donc été ajoutée par l'auteur.

<sup>22</sup> Boltanski et Chiappelo (2011) n'ont pas abordé de critique du monde des projets vers le monde civique. Cette critique a donc été ajoutée par l'auteur.

### **2.1.10 Les compromis**

Comme précisé précédemment, aucune société ou organisation complexe ne peut se comprendre par l'instance d'un seul monde, ce qui veut dire que les mondes doivent cohabiter. Pour ce faire, on trouve ce que Boltanski et Thévenot (1991) nomment les compromis. « Dans un compromis on se met d'accord pour composer, c'est-à-dire pour suspendre le différend, sans qu'il ait été réglé par le recours à une épreuve dans un seul monde » (p. 337). Les compromis permettent donc aux sociétés ou aux organisations d'être fonctionnelles en favorisant la saine cohabitation entre les mondes. Ce serait la recherche du bien commun qui permettrait la tenue de compromis comme l'expliquent Boltanski et Thévenot (1991).

Dans le compromis, les participants renoncent à clarifier le principe de leur accord, en s'attachant seulement à maintenir une disposition intentionnelle orientée vers le bien commun. Cet objectif est réalisé en recherchant l'intérêt des parties prenantes, mais aussi l'intérêt de ceux qui ne sont pas directement touchés par l'accord (p. 338).

On relève donc des compromis entre chacun des mondes. Boltanski et Thévenot (1991) ont présenté des compromis pour les mondes l'un à l'autre, mais pas des compromis entre plus de deux mondes en même temps. Le tableau 17 donne des exemples de compromis entre les mondes. Puisqu'on trouve un seul compromis unissant deux mondes, ceux-ci n'ont pas été répétés plus d'une fois dans le tableau.

Tableau 17 : Compromis entre les mondes<sup>23</sup>

	<b>Monde domestique</b>	<b>Monde de l'opinion</b>	<b>Monde civique</b>	<b>Monde marchand</b>	<b>Monde industriel</b>	<b>Monde des projets<sup>24</sup></b>
<b>Monde de l'inspiration</b>	La relation initiatique de maître à disciple	L'hystérie des fans	La remise en cause; le génie collectif ou la création de groupe	Le marché créatif	Les techniques de la créativité	La création de groupe
<b>Monde domestique</b>	–	Entretenir de bons contacts	Le bon sens dans l'application des règlements	La confiance dans les affaires; la personnalisation des relations avec les clients	L'esprit et le savoir-faire maison; la compétence de l'homme de métier	L'esprit ou l'atmosphère familiale dans l'entreprise
<b>Monde de l'opinion</b>	Voir domestique/opinion	–	Toucher l'opinion du public; mettre son nom au service d'une cause	L'image de marque	Méthodes pour implanter une image; mesure de l'opinion	Réputation individuelle; mémoire publique
<b>Monde civique</b>	Voir domestique/civique	Voir opinion/civique	–	Les affaires au service de la collectivité <sup>25</sup>	Les droits des travailleurs; productivité accrue des travailleurs motivés	Les liens entre les collectifs <sup>26</sup>
<b>Monde marchand</b>	Voir domestique/marchand	Voir opinion/marchand	Voir civique/marchand	–	Un produit vendable; l'utilité entre désir et besoin	Confiance dans les affaires; réputation; « coopération »
<b>Monde industriel</b>	Voir domestique/industriel	Voir opinion/industriel	Voir civique/industriel	Voir marchand/industriel	–	Méthodes de travail changeantes ou adaptées à chaque situation/organisation

<sup>23</sup> Les exemples proviennent de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (2011).

<sup>24</sup> Boltanski et Chiappelo (2011) n'abordent pas directement les compromis entre le monde des projets et les autres mondes; les compromis présentés ont été déduits.

<sup>25</sup> Boltanski et Thévenot (1991) n'ont pas relevé de compromis. Ce compromis est suggéré par l'auteur

<sup>26</sup> Boltanski et Chiappelo (2011) n'abordent pas le monde civique. Ce compromis est suggéré par l'auteur.

## **2.2 Adaptation à l'objet d'étude**

La théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) a été quelque peu mobilisée dans le cadre de recherche portant sur le champ organisationnel. Une recension des écrits a permis de recenser un total de 26 articles mobilisant le cadre théorique de Boltanski et Thévenot (1991) pour le champ organisationnel. Un résumé de ces écrits est présenté dans le chapitre de discussion de cette thèse, mais précisons qu'un seul écrit porte sur des organisations créatives, celui de Daigle et Rouleau (2010). Ces auteurs ont étudié des plans stratégiques d'organisations artistiques et n'ont conséquemment pas étudié les relations entre les travailleurs ni même la gestion dans les organisations créatives. Ensuite, il est intéressant de noter que des 26 recherches consultées, seules six traitent des relations au sein d'une organisation (les autres étudient la relation entre deux organisations ou entre un individu et une organisation). Ce cadre théorique représente donc un aspect novateur pour l'étude de la gestion du travail créatif dans les organisations créatives.

Les bases de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) étant présentées, il est maintenant possible de proposer de l'adapter à l'objet de cette recherche. Cette recherche s'intéresse à la gestion du travail créatif dans les agences de publicité et un aspect central de la gestion au sein de ces organisations est la tension relevée entre création et commerce. Conséquemment, les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) semblent appropriés pour représenter cette tension. Ainsi, il semble logique d'associer la création au monde de l'inspiration et le commerce au monde marchand.

En effet, lorsque la documentation sur les organisations créatives et spécifiquement sur la gestion dans ces organisations aborde la question des travailleurs créatifs, ces derniers sont généralement décrits comme des artistes, passionnés, indépendants, ingérables, etc. Ces caractéristiques rappellent le monde de l'inspiration de Boltanski et Thévenot (1991). À l'opposé, lorsque l'aspect commerce est invoqué dans les écrits sur les organisations créatives, on parle généralement de résultats monétaires à atteindre, de respect des

demandes des clients, etc. Cet accent mis sur l'aspect monétaire et les clients rappelle le monde marchand de Boltanski et Thévenot (1991). Ainsi, les agences de publicité et la gestion du travail créatif au sein de celles-ci pourraient donc s'étudier comme un univers où cohabitent les mondes de l'inspiration et marchand de Boltanski et Thévenot (1991). La collecte des données permettra de vérifier empiriquement si ces mondes sont effectivement au cœur de la gestion du travail créatif.

De plus, il est possible que d'autres mondes interagissent dans la gestion du travail créatif dans les agences de publicité. Le peu de documentation sur ce sujet ne permet pas de proposer quels mondes pourraient être présents, mais il est tout de même possible de supposer la présence d'autres mondes.

Il est également possible de proposer qu'en plus de montrer que différents mondes de Boltanski et Thévenot (1991) caractérisent la gestion du travail créatif, les interactions ou les compromis entre ces mondes permettront de comprendre comment s'effectue cette gestion. Ainsi, à la lumière de la théorie de Boltanski et Thévenot (1991), la question de recherche pourrait s'énoncer ainsi : comment les compromis entre les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (2011) permettent la gestion du travail créatif dans les agences de publicité?

## **2.3 Conclusion**

La documentation sur les organisations créatives (et la gestion de celles-ci) soulève abondamment la question de la tension entre création et commerce au sein des organisations créatives, où trop de gestion inhiberait la créativité et où pas assez de gestion rendrait l'organisation chaotique. Afin de mieux comprendre cette fameuse tension, la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) a été retenue. Ces auteurs scindent la société en six mondes distincts soit le monde de l'inspiration, marchand, civique, de l'opinion, industriel et domestique – Boltanski et Chiappelo (2011) ajoutent le monde des projets. Pour représenter la tension entre création et commerce dans les

organisations créatives, il semble juste d'associer la création au monde de l'inspiration et la notion de commerce au monde marchand. Il a été également suggéré que la mobilisation d'autres mondes – et des compromis entre ceux-ci – permettrait de mieux comprendre la gestion du travail créatif dans les agences de publicité. Le prochain chapitre explique la méthodologie retenue pour cette recherche.



## **Chapitre 3**

### **Méthodologie**

Ce chapitre sera consacré à expliquer la méthodologie retenue pour cette recherche. La méthodologie expliquera les stratégies et techniques qui seront utilisées afin de répondre à la problématique de cette recherche. Les principes méthodologiques relatifs à cette recherche sont présentés dans un premier temps, puis l'échantillon de la recherche est présenté et ensuite la méthode de cueillette des données est expliquée suivie d'une section sur l'analyse des données. Les considérations éthiques liées à cette recherche sont également abordées à la fin de ce chapitre.

#### **3.1 Principes de méthodologie**

Rappelons tout d'abord que cette recherche est exploratoire. Ceci implique donc que de nouvelles dimensions devraient émerger pendant la recherche (Patton, 2002). Il est dès lors possible de s'intéresser à la stratégie de recherche qui sera retenue. Toutes les stratégies de recherche possèdent des avantages et des désavantages comme le souligne Yin (2009). Trois éléments permettent de déterminer la stratégie de recherche adéquate : le type de question de recherche, le niveau de contrôle que le chercheur possède face à l'objet d'étude et le niveau de concentration sur les événements passés versus les événements plus récents (Yin, 2009). Cet auteur a comparé diverses stratégies de recherche (expérience, sondage, analyse documentaire, recherche historique et étude de cas) avec ces trois éléments.

Premièrement, pour le type de question de recherche, le chercheur doit se demander à quel type de question il tente de répondre (quoi, qui, où, combien, comment, pourquoi). Si la question de recherche tente de répondre aux questions quoi, où, qui ou encore combien, deux stratégies s'offrent au chercheur, le sondage ou la recherche documentaire. Par contre, si la question de recherche tente de répondre aux questions pourquoi ou comment, alors les stratégies de l'expérimentation, de la recherche historique ou de l'étude de cas sont plus

adaptées pour répondre à ce type de questions de recherche (Yin, 2009). La question de recherche de cette étude tente de comprendre comment le travail créatif est géré dans les agences de publicité. La stratégie de recherche devra donc être choisie parmi l'expérimentation, l'analyse historique et l'étude de cas.

Ensuite, les deux autres éléments à considérer sont le niveau de contrôle que le chercheur possède envers l'objet d'étude ainsi que l'importance accordée aux événements historiques versus les événements récents. Lorsque le chercheur possède un grand niveau de contrôle sur l'objet d'étude et qu'il peut le modifier, l'expérimentation sera préférée. Finalement, si l'objet d'étude n'est plus accessible (par exemple, les personnes impliquées sont décédées), la recherche historique sera privilégiée comme stratégie de recherche. L'étude de cas sera donc utilisée lorsque la recherche porte sur des événements récents et que le chercheur ne peut pas manipuler l'objet d'étude. Il est évident que dans le cas de cette recherche sur les agences de publicité, les événements sont récents et l'objet d'étude ne peut pas être modifié, la stratégie de recherche tend donc à s'orienter vers l'étude de cas. D'ailleurs comme précisé dans le cadre théorique, cette recherche tente de comprendre les mécanismes de compromis mis en place au sein des agences de publicité pour la gestion du travail créatif. L'étude de cas semble être la méthode permettant de comprendre ces mécanismes.

Il serait pertinent de définir l'étude de cas comme stratégie de recherche avant de poursuivre la discussion. Yin (2009) explique que l'étude de cas est une stratégie de recherche qui étudie un phénomène actuel dans son contexte réel et plus précisément lorsque les limites entre le phénomène lui-même et l'environnement dans lequel il se produit sont difficiles à distinguer. Quant à Mucchielli (2004), il propose la définition suivante pour l'étude de cas : « La méthode de l'étude de cas consiste donc à rapporter une situation réelle prise dans son contexte, et à l'analyser pour voir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse » (p.92).

Eisenhardt (1989) précise que ce type de méthode de recherche est particulièrement adapté aux nouveaux thèmes de recherche – rappelons que cette de recherche est de nature exploratoire. Tandis que les expériences en laboratoire tentent d'isoler un phénomène de son environnement externe, l'étude de cas favorise l'inclusion de l'environnement externe et du contexte dans lequel évolue le sujet d'étude dans la recherche (Eisenhardt & Graebner, 2007). Gagnon (2005) indique que les forces de l'étude de cas sont de « fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte, d'offrir la possibilité de développer des paramètres historiques, d'assurer une forte validité interne, c'est-à-dire que les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée » (p. 3). Selon Mucchielli (2004), « un des avantages de l'étude de cas est de fournir une situation où l'on peut observer le jeu d'un grand nombre de facteurs interagissant ensemble, permettant ainsi de rendre justice à la complexité et la richesse des situations sociales » (p. 92).

Eisenhardt (1989) précise que cette méthode est appropriée pour les champs de recherche relativement inexplorés. La première étape est la définition de la problématique de la recherche; Eisenhardt (1989) précise que la problématique peut changer tout au long de la recherche. L'étape suivante consiste à choisir les cas étudiés. L'étude de cas permet au chercheur de s'ajuster entre chaque cas – par exemple, si le chercheur réalise des entrevues, il peut modifier son questionnaire entre les entrevues. À tout moment pendant la recherche, des thèmes de recherche peuvent être ajoutés si le chercheur le désire; ce type de recherche n'est donc pas réalisé de manière linéaire.

Quant à l'échantillonnage, rappelons que le but de la recherche par étude de cas pour les recherches exploratoires est de permettre de mieux comprendre un nouveau thème de recherche et non de valider une théorie existante, ainsi l'échantillonnage n'a pas à être statistiquement représentatif (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Eisenhardt et Graebner (2007) précisent que la justification pour l'utilisation de l'étude de cas comme technique de recherche se fonde généralement sur l'argumentation que les

méthodes qualitatives permettent une meilleure compréhension des phénomènes sociaux complexes que les méthodes quantitatives. Cette technique de recherche est particulièrement utile dans les domaines de recherche qui sont jeunes et en développement (Eisenhardt & Graebner, 2007). Ainsi, il apparaît évident que l'étude de cas est appropriée à cette recherche sur la gestion du travail créatif dans les agences de publicité puisque ce thème spécifique a été peu exploré jusqu'à ce jour.

Grawitz (1996) explique que :

les recherches en sciences sociales sont orientées vers ce que l'homme pense, éprouve, croit, redoute, espère, ce à quoi il aspire, comment il se considère, agit et réagit, ce dont il se croit capable, c'est-à-dire en bref ses opinions et ses attitudes, ses motivations, ses aptitudes et sa personnalité (p. 455).

Ainsi, il est facile de concevoir que des techniques d'interaction directe avec les individus participant à la recherche sont intéressantes pour permettre de mieux comprendre l'objet d'étude. Grawitz (1996) précise que sur le plan de l'intérêt des résultats, il faut que la technique utilisée ne permette pas seulement d'obtenir des résultats justes et conformes à la réalité, mais qu'elle permette d'obtenir des informations riches et originales et que ces informations puissent mener à la généralisation d'explications. Shaw (1999) affirme également que les humains, lorsque impliqués dans un processus de recherche peuvent penser, comprendre, argumenter à propos de leur propre comportement et manière d'agir et qu'ils peuvent avoir une opinion sur diverses situations. Pour ces raisons, ils devraient être impliqués dans un processus de recherche qui cherche à comprendre certains phénomènes créés par les humains. Hill et Wright (2001) expliquent que du point de vue ontologique, en recherche qualitative, il est essentiel de considérer comment les humains perçoivent le monde et de comprendre leur réalité. Ces auteurs affirment que l'épistémologie de la recherche qualitative implique que le chercheur interagisse directement avec les participants de la recherche et que la distance entre le chercheur et les participants doit être réduite.

L'apport de l'étude de cas pour les recherches exploratoires a été montré dans les paragraphes qui précèdent. L'étude de cas a donc été retenue comme stratégie de recherche et la prochaine section décrit l'échantillon retenu pour cette recherche.

### **3.2 Échantillon**

Tout d'abord, en lien avec la question de l'échantillonnage, soulignons qu'il s'agit d'un échantillonnage théorique plutôt que statistique (Eisenhardt & Graebner, 2007). Ensuite, la technique pour identifier les cas pertinents est celle que Patton (2002) nomme l'échantillonnage par critères. Cette technique permet de circonscrire les cas et retenir uniquement ceux qui sont en adéquation avec la question de recherche. Quatre critères de sélection ont été identifiés : 1) être une agence de publicité, 2) compter un minimum de cinq employés, 3) être en affaires depuis au moins trois ans, 4) être localisé dans la région de l'Outaouais (Gatineau-Ottawa).

Le premier critère de sélection veut que les entreprises visées soient des agences de publicité. Ainsi, pour être retenue l'entreprise doit refléter la définition proposée dans le chapitre sur la spécification de la problématique pour les agences de publicité. Le deuxième critère a trait à la taille de l'entreprise. Les micro-entreprises – moins de cinq employés – ont été exclues de cette recherche (la taille des entreprises est définie selon les critères d'Industrie Canada (2011)). Comme le souligne von Nordenflycht (2011), l'industrie publicitaire compte un grand nombre de petites entreprises et de nombreux travailleurs autonomes. L'objectif de cette recherche est de comprendre la gestion du travail créatif, il est donc implicite que l'entreprise doit compter quelques travailleurs créatifs, c'est pourquoi les micro-entreprises ne sont pas visées par cette recherche. Ensuite, les entreprises doivent être en affaires depuis au moins trois ans principalement pour la raison suivante : Gilmore, Carson, et Grant (2001) expliquent que les entreprises qui sont en affaires depuis moins de trois ans sont très volatiles et ne sont pas nécessairement représentatives des entreprises en général. Quant au dernier critère qui a trait à la

localisation des entreprises, des contraintes budgétaires et temporelles imposent que les entreprises soient localisées dans la région de l'Outaouais (pour cette recherche, les entreprises localisées à Gatineau et Ottawa sont considérées comme étant localisées dans la région de l'Outaouais).

Certains pourraient soulever un questionnement quant au choix de la région puisque celle-ci n'est pas considérée comme un lieu créatif. Or, plusieurs auteurs ont expliqué que la créativité n'est pas exclusive aux villes auxquelles on accole l'adjectif créatif (Andersen, Hansen, Isaksen, & Raunio, 2010; Collis, Felton, & Graham, 2010; Lewis & Donald, 2010; Rumpel et al., 2010; White, 2010). Ainsi, ces auteurs soutiennent que les petites villes et les banlieues représentent un potentiel créatif élevé, bien qu'elles soient généralement exclues des théories ou recherches sur les lieux créatifs. De plus, un des constats rapporté de la recension des écrits suggère que dans certains cas, les organisations créatives étudiées ne représentent pas nécessairement la diversité des organisations créatives, mais plutôt un modèle idéal d'organisation créative. Ainsi, cette recherche s'intéresse à la pluralité des pratiques ou des façons de gérer le travail créatif dans les organisations créatives – ici, des agences de publicité. Afin de saisir cette diversité des pratiques, il semble adéquat de ne pas viser uniquement des organisations créatives qu'on pourrait qualifier d'idéales. Il semble donc raisonnable de s'intéresser à une région qui n'a pas été identifiée comme étant un lieu créatif afin de saisir la diversité des pratiques de gestion du travail créatif dans les agences de publicité. Des informations supplémentaires quant à la région étudiée ainsi qu'au contexte publicitaire de cette région seront apportées dans le chapitre présentant les résultats.

Afin de recruter les agences de publicité, un premier courriel d'introduction invitant les agences à participer à cette recherche a été envoyé aux agences qui répondaient aux critères susmentionnés. Plusieurs suivis ont été effectués auprès de ces agences et onze agences ont accepté de participer à cette recherche. Il semble juste de parler d'un échantillon de convenance. Comme il sera précisé dans la section expliquant comment s'est faite l'analyse des données, la méthode d'analyse préconisée est l'analyse comparative. Un effort a donc

été mis afin d'obtenir des cas comparables, d'où l'importance des critères de sélection. Ainsi, au total 35 entrevues ont été réalisées dans onze agences de publicité situées dans la région de l'Outaouais. Une entrevue supplémentaire a été réalisée avec un ancien acteur de cette industrie portant le nombre d'entrevues à 36. Ce répondant (identifié par la lettre L) a été actif au sein de l'industrie publicitaire outaouaise pendant de nombreuses années et a été l'un des membres fondateurs de l'ancien publicité-club de l'Outaouais. Cette entrevue servira uniquement pour la présentation du contexte de l'industrie publicitaire en Outaouais. Le tableau 18 indique le nombre d'entrevues réalisées dans chaque agence ainsi que le groupe auquel le répondant appartient (travailleur créatif, gestionnaire ou directeur artistique). Une description du contexte de l'industrie publicitaire et des particularités propres à la région de l'Outaouais ainsi qu'une brève présentation de chaque agence sont présentées dans le prochain chapitre.

Tableau 18 : Répondants

<b>Agence</b>	<b>Répondant</b>	<b>Travailleur créatif</b>	<b>Gestionnaire</b>	<b>Directeur artistique</b>
A	A1		√	
	A2		√	
	A3	√		
B	B1		√	
	B2		√	
	B3	√		
	B4	√		
	B5	√		
C	C1		√	
	C2			√
	C3	√		
	C4	√		
D	D1			√
	D2		√	
	D3	√		
	D4	√		
E	E1		√	
	E2			√
	E3	√		
F	F1		√	
	F2			√

Agence	Répondant	Travailleur créatif	Gestionnaire	Directeur artistique
G	G1		√	
	G2			√
	G3	√		
H	H1		√	
	H2			√
	H3	√		
I	I1		√	
	I2	√		
	I3		√	
J	J1		√	
	J2	√		
K	K1			√
	K2		√	
	K3	√		
-	L	Ancien acteur au sein de l'industrie publicitaire		

### 3.3 Méthode de collecte de données

Avant de s'attarder à la méthode de collecte de données, il importe de se questionner quant à l'unité d'analyse choisie – précisons que l'unité d'analyse doit forcément refléter la question de la recherche. Ici, la question de recherche porte sur la gestion du travail créatif dans les agences de publicité. Il appert donc que l'unité d'analyse sera l'organisation et dans ce cas, l'agence de publicité. Yin (2009) explique que le chercheur doit décider s'il étudiera un cas ou plusieurs cas. Le chercheur qui optera pour un cas unique devra s'intéresser à un cas extrême, révélateur, typique ou une étude longitudinale. Pour cette recherche, plusieurs cas ont été retenus afin de pouvoir faire des comparaisons entre les différents cas. Comme précisé dans la section précédente, un total de onze cas, donc onze agences de publicité ont participé à cette recherche.

Il est maintenant possible de se questionner quant à la méthode de collecte de données qui a été retenue pour cette recherche. Précisons qu'il existe diverses méthodes de collecte de données pour l'étude de cas, dont la documentation, les archives, les entrevues,

l'observation directe, l'observation participante et les artefacts physiques (Yin, 2009). La méthode choisie pour cette recherche est l'entrevue semi-structurée. Il a été décidé d'étudier plusieurs cas afin de permettre une étude de cas comparative. À cet effet, l'observation a donc été délaissée comme méthode de collecte de données puisqu'il aurait été impossible dans les délais prescrits pour cette recherche d'étudier plusieurs cas. Les entrevues semi-structurées permettent de comparer dans un premier temps plusieurs cas entre eux et dans un deuxième temps, de comparer les réponses des répondants au sein d'une même agence. Pour ces raisons, cette méthode a été préconisée pour cette recherche. Cette méthode a également permis d'aborder différents thèmes avec les répondants sur l'ensemble tout en laissant place à l'émergence de nouveaux thèmes de recherche.

Voici quelques précisions quant à l'entrevue semi-structurée comme méthode de collecte de données. Ekanem (2007) souligne que l'entrevue semi-structurée permet de suivre un canevas d'entrevue flexible quant à l'ordre dans lequel les sujets de discussion sont abordés et qui permet également un suivi constant tout au long de l'entrevue. Patton (2002) nomme ce type d'entrevue l'approche avec guide d'entrevue<sup>27</sup>. Avec ce type d'entrevue, les sujets de discussion (les questions) sont déterminés, mais l'ordre dans lequel ils seront abordés peut varier selon les entrevues. Également, la formulation des questions est libre et peut varier d'une entrevue à l'autre. Patton (2002) révèle que cette méthode de collecte des informations augmente le niveau de compréhension des données. Aussi, les entrevues ressemblent à une conversation. Par contre, la liberté accordée au chercheur quant à la formulation des questions peut entraîner des réponses relativement différentes des répondants (Patton, 2002). Le chercheur doit donc porter une attention particulière à la formulation des questions lors des entrevues afin de conserver une certaine conformité entre les répondants et ainsi faciliter la comparaison des entrevues subséquentement.

Patton (2002) explique que les questions doivent être posées de manière ouverte afin de limiter les suggestions de réponses et de permettre l'émergence de nouveaux concepts. Une telle approche permet au chercheur de s'adapter tout au long de la recherche, car les

---

<sup>27</sup> Le terme original utilisé par Patton (2002) est *interview guide approach* (p. 349).

nouveaux concepts peuvent être repris dans des entrevues subséquentes. Dans cet ordre d'idées, il importe de préciser que les questionnaires présentés à l'annexe A n'ont pas été suivis à la lettre. En effet, l'ordre des questions a varié d'une entrevue à l'autre et des questions ont été ajoutées ou retirées selon les cas spécifiques. Les entrevues ont duré en moyenne 60 minutes. Les entrevues semi-structurées ont été enregistrées et le verbatim a été retranscrit afin de favoriser l'analyse des données. La prochaine section aborde d'ailleurs la question de l'analyse des données.

### **3.4 Analyse des données**

La retranscription du verbatim des entrevues a permis une analyse du contenu fondée sur les réponses des répondants. Les réponses ont été codifiées à l'aide de mots-clés reflétant les propos des interlocuteurs. Au total, 50 codes ou mots-clés ont été utilisés pour codifier les entrevues. Les mots-clés ont ensuite été regroupés en huit catégories. Cette démarche a permis de mettre en contexte des mots et des expressions des répondants et de les regrouper afin de les rendre révélateurs de sens. Mucchielli (2004) précise que la catégorisation « permet de subsumer un sens plus général sous un ensemble d'éléments bruts du corpus ou d'éléments déjà traités et dénommés (codifiés) » (p. 17). La codification a été effectuée à l'aide du logiciel NVivo.

L'analyse des données a été exécutée en deux étapes. La première étape est une analyse descriptive qui a permis l'identification de pratiques de gestion au sein de chacune des agences. Deux stratégies de théorisation telles qu'elles sont présentées par Langley (1999) ont été principalement mobilisées : la stratégie narrative et les cas comparatifs. La stratégie narrative consiste à raconter une histoire où le chercheur doit être capable d'aller au-delà de la simple description. Comme il sera expliqué dans la présentation des résultats, une fiche décrivant chaque agence est présentée à l'annexe C. Ces fiches décrivent les agences étudiées et la stratégie narrative a été retenue pour permettre de dresser le portrait de ces agences. La stratégie narrative permet d'utiliser le narratif de manière créative (Langley, 1999). Cette stratégie de théorisation a été mobilisée, car les entrevues ont été retranscrites

et la codification et l'analyse portent sur l'ensemble du verbatim. De plus, des citations extraites de ces entrevues appuient la présentation des résultats. Afin d'enrichir l'analyse des données, la stratégie des cas comparatifs a également été retenue pour l'analyse descriptive de cette recherche. Les agences ont donc été comparées entre elles quant aux pratiques de gestion qu'elles préconisent. Ces comparaisons ont permis de proposer des regroupements d'agences qui seront présentés dans la section sur la présentation des résultats. En plus de comparer les agences entre elles, les réponses des répondants d'une même entreprise ont été également comparées afin de comprendre si la perception quant aux pratiques de gestion varie au sein d'une même entreprise en fonction du poste occupé par le répondant.

La deuxième étape est une analyse théorique pour laquelle les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) ont été mobilisés. Pour cette deuxième étape, le regroupement ou la typologie proposée suite à la première analyse descriptive a été repris. L'objectif étant de lier les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) avec la typologie proposée suite à l'analyse descriptive. La théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) est riche de mots-clés et de catégories prédéfinies. Il a donc été possible d'utiliser la matrice des mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et repérer soit des mots-clés ou des principes phares de certains mondes au sein des agences en fonction du découpage proposé suite à l'analyse descriptive. Afin de juger de la présence de chacun des mondes qui seront identifiés dans le chapitre sur l'analyse, des citations des répondants ont été relevées. Ces citations peuvent être associées aux valeurs ou principes de l'un ou l'autre des mondes. Tant le nombre de citations référant aux valeurs ou principes d'un monde que le contenu des citations ont été pris en compte afin de permettre l'association entre les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et le découpage proposé suite à l'analyse descriptive.

### **3.5 Considérations éthiques**

Ce projet de recherche a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. Ainsi, un engagement de confidentialité a été signé par le chercheur et par la

professeure dirigeant la thèse, un formulaire de consentement a été signé par l'ensemble des participants afin d'assurer leur volonté de participer à cette recherche et le formulaire du comité d'éthique a été dûment rempli et approuvé par le comité. Notons que cette recherche ne comportait pas de risques pour les participants et que ces derniers pouvaient se retirer du processus en tout temps (ils n'avaient qu'à informer le chercheur de leur désir de se retirer; cette situation ne s'est pas produite). Les noms des entreprises et des répondants sont masqués afin de respecter la confidentialité des entreprises et individus participant à cette recherche. Seuls le chercheur et la professeure dirigeant la thèse ont accès aux données collectées lors des entrevues. Les bandes audio ont été détruites après la retranscription des entrevues. Ces transcriptions seront conservées pour une durée de trois ans, après quoi elles seront détruites. Les copies papier sont conservées dans un bureau barré sous clé et les copies électroniques sont conservées dans un ordinateur muni d'un mot de passe.

### **3.6 Conclusion**

Compte tenu de la nature exploratoire de cette recherche, l'analyse de cas a été retenue comme méthodologie. Spécifiquement, des entrevues semi-structurées ont été réalisées dans des petites agences de publicité de la région de l'Outaouais. Les agences sélectionnées devaient respecter quatre critères de sélection, soit être une agence de publicité, compter un minimum de cinq employés, être en affaires depuis au moins trois ans et être localisée dans la région de l'Outaouais. Au total, 35 entrevues ont été réalisées avec les travailleurs créatifs, gestionnaires de projet et directeurs artistiques de onze agences de publicité. Les entrevues ont été enregistrées, retranscrites puis codifiées à l'aide de mots-clés. L'analyse des données a été effectuée en deux étapes, une première analyse descriptive qui a permis de proposer une typologie de gestion du travail créatif dont les résultats sont présentés dans le prochain chapitre. Une deuxième analyse théorique a été réalisée à l'aide de la matrice des mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et les résultats de cette analyse sont présentés dans le chapitre d'analyse suivant celui de la présentation des résultats.

## **Chapitre 4**

### **Présentation des résultats**

Ce chapitre présente les résultats empiriques de cette recherche. Or, dans un premier temps, il importe de présenter le contexte dans lequel se trouvent les agences étudiées, car comme souligné dans la documentation, l'organisation créative est imbriquée dans son environnement ou son contexte.

Tout d'abord, rappelons que le terrain empirique géographique retenu est celui de la région de l'Outaouais et comme précisé dans la portion méthodologique de cette recherche, on ne qualifie pas la région de l'Outaouais comme étant particulièrement créative. Il est donc possible que les résultats de cette recherche soient spécifiques aux lieux situés en périphérie des grands centres urbains. Ceci permet de préciser davantage la question de recherche de telle sorte qu'elle devienne : comment est géré le travail créatif dans les agences de publicité situées en périphérie des grands centres urbains?

Le contexte de l'industrie publicitaire dans la région de l'Outaouais sera brièvement présenté dans les paragraphes qui suivent. Cette présentation se fera en deux temps, tout d'abord l'industrie publicitaire outaouaise sera présentée factuellement et dans un deuxième temps, la perception du contexte en fonction des répondants rencontrés sera présentée. Le contexte global de l'industrie publicitaire au Québec est présenté à l'annexe B. Ce dernier est intéressant, mais n'a pas d'impact directement sur les résultats de cette recherche et c'est pourquoi il a été décidé de ne pas l'inclure dans le corps même de cette thèse.

## 4.1 Contexte de l'industrie publicitaire dans la région de l'Outaouais

L'industrie publicitaire en Outaouais se caractérise par une quasi-absence d'entreprises de taille moyenne ou grosse<sup>28</sup>. En effet, la petite entreprise représente le paysage outaouais de cette industrie. Le tableau 19 indique le nombre d'entreprises recensées pour cette industrie pour la région de l'Outaouais (Gatineau et Ottawa) en juin 2011. Les données sont présentées pour la région montréalaise à titre indicatif.

Tableau 19 : Nombre d'agences de publicité<sup>29</sup>

	<b>1 à 4</b>	<b>5 à 49</b>	<b>50 et plus</b>
<b>Outaouais</b>	82	52	2
<b>Montréal</b>	375	257	25

Il appert donc que la majorité des agences de publicité en Outaouais comptent moins de cinquante employés. Rappelons que les micro-entreprises (moins de cinq employés) ont été exclues de cette recherche. Ainsi, les organisations étudiées empiriquement sont de petite taille et ceci permet d'affiner la problématique de la recherche. La question de recherche peut dès lors se formuler ainsi : comment est géré le travail créatif dans les petites agences de publicité situées en périphérie des grands centres urbains<sup>30</sup>?

Par contre, si l'on s'attarde à examiner la représentativité de chacune de ces catégories par rapport au nombre total d'agences de publicité, il est possible de constater que

---

<sup>28</sup> La taille des entreprises est déterminée en fonction du nombre d'employés comme proposé par Industrie Canada (2011); dans le secteur des services, une petite entreprise compte moins de cinquante employés.

<sup>29</sup> Les données proviennent des données statistiques et géographiques publiées par la Conférence des recteurs et des principaux des Universités du Québec (CREPUQ, 2001, 2006).

<sup>30</sup> L'ensemble des résultats empiriques de cette recherche porte sur des petites agences de publicité situées en périphérie des grands centres urbains – spécifiquement de la région de l'Outaouais – or, dans l'objectif d'alléger la lecture de ce texte, seule la terminologie agence de publicité sera utilisée. Dans le cadre de cette recherche, cette terminologie réfère aux petites agences de publicité situées en périphérie des grands centres urbains.

proportionnellement, la distribution des entreprises selon leur taille est similaire pour les deux régions. Le tableau 20 montre ces proportions.

Tableau 20 : Distribution des agences de publicité en fonction de leur taille

	<b>1 à 4</b>	<b>5 à 49</b>	<b>50 et plus</b>
<b>Outaouais</b>	60,3 %	38,2 %	1,5 %
<b>Montréal</b>	57,1 %	39,1 %	3,8 %

Ainsi, de manière globale, on retrouve un grand nombre de petites agences de publicité – notamment des micro-entreprises – et une faible proportion de grandes agences. Bien que plus importantes dans la région de Montréal, ces organisations représentent moins de quatre pour cent des agences de publicité pour cette région. Rappelons donc que les entreprises étudiées dans le cadre de cette recherche sont localisées dans la région de l’Outaouais et comptent toutes entre 5 et 49 employés.

Outre la petite taille des agences de publicité, quelques éléments semblent caractériser l’industrie publicitaire outaouaise. Tout d’abord, précisons que cette industrie est relativement jeune en Outaouais. En effet, les premières agences apparurent vers le milieu des années soixante-dix et la courte histoire de l’industrie publicitaire outaouaise est marquée par la création d’un publicité-club en 1989, qui demeura en place environ deux ans. Un des membres fondateurs du publicité-club de l’Outaouais explique les raisons ayant motivé la mise en place de ce défunt club ainsi que sa fin deux ans après sa création.

C’était une époque où il y avait peu d’agences de ce côté-ci de la rivière, les grandes agences étant Innovacom, il y avait Signature, il y avait Claude Savoie, il y avait une grande agence du côté d’Ottawa, qui est Média plus et Acart. Eux autres, avaient déjà leur association, mais c’est des anglophones et on voulait notre propre organisation à nous et on savait qu’il y avait un publicité-club à Montréal, alors on s’est dit bon pourquoi pas créer notre propre publicité club en Outaouais, alors on s’est réuni quelques membres d’agences (...) on s’est dit ça serait l’*fun*, une fois de temps en temps, qu’on se réunisse et qu’on accueille des gens, qu’on organise des cinq à sept, ne serait-ce que pour échanger sur ce qui se passe dans le monde de la pub et essayer d’avoir des conférenciers pour nous faire connaître autre chose, donc c’est comme ça que c’est né et ça n’a pas tenu longtemps. Tout le monde était pogné

à faire ses affaires, alors on n'avait pas les moyens de se payer une permanence et à partir du moment où c'est du bénévolat, puis chacun travaille quand même dans des petites boîtes, personne ne pouvait se consacrer à ça à temps plein. Alors à un moment donné, tu te dis ça fait longtemps qu'on ne s'est pas rencontré, ça fait longtemps qu'on ne s'est pas vu, puis ça finit par devenir longtemps à un point tel que tu te demandes, bien à un moment donné ça ne fonctionne plus, c'est mort de sa belle mort (répondant L).

Ainsi, le désir de s'organiser et de se regrouper pour les acteurs de l'industrie publicitaire outaouaise semblait présent au début des années quatre-vingt-dix. Par contre, le manque de ressources n'ayant pas permis aux membres d'investir davantage de temps et d'effort dans ce club eut pour impact que ce dernier ne put rester en activité. Mis à part la création – et la fin – de ce club, l'industrie publicitaire outaouaise ne semble pas avoir connu d'événements marquants.

Or, la proximité physique avec le gouvernement fédéral teinte le contexte de l'industrie publicitaire outaouaise. En effet, le gouvernement fédéral représente un client important pour certaines agences situées en Outaouais. Quelques-unes ont d'ailleurs forgé leur expertise en termes de services offerts à une clientèle gouvernementale, notamment l'organisation F.

Notre clientèle cible c'est le gouvernement fédéral, on est vraiment spécialisé (...) C'est beaucoup plus facile de percer et une fois que tu te fais un nom, bien ça se propage très rapidement. Puis les gens, disons que tu as semé des graines au sein de la Défense nationale, bien les employés ça bouge souvent au gouvernement, bien un employé qui est rendu à Industrie Canada, bien lui il t'a aimé alors il fait affaire avec toi, donc tu as des graines que tu sèmes là. Après vingt et un an, bien c'est sûr qu'on est implanté dans beaucoup de ministères, puis étant donné qu'on est spécialisé là-dedans, c'est sûr qu'on a des connaissances que plusieurs autres nouveaux n'ont pas, en termes de réglementation, de procédures gouvernementales, etc. donc moi j'ai toujours cru que quand tu es bon dans quelque chose, tu exploites ça et tu n'essaies pas de t'étaler partout, parce que des fois tu te dilues un peu (répondant F1).

Une précision s'impose, bien que plusieurs agences aient des contrats avec le gouvernement fédéral, celui-ci ne représente pas le client principal pour toutes les agences outaouaises. En effet, pour certaines, le gouvernement représente une faible proportion des contrats

exécutés. « On n'a pas beaucoup de clients gouvernementaux, nous on est davantage dans le privé » (répondant G1). D'ailleurs, la conjoncture économique et politique actuelle fait en sorte que des agences qui obtenaient plusieurs contrats du gouvernement fédéral se tournent désormais vers des clients privés ou institutionnels.

Dans les dernières années, je te dirais que c'est rendu tellement difficile de faire affaire avec le gouvernement, c'est toujours une question de prix tout le temps. (...) Tu ne peux plus bâtir de relations et on est dans une industrie de service et de création et ce n'est pas vrai que mon service est équivalent à une compagnie XYZ. Avant à l'époque, tu pouvais bâtir une relation avec les gestionnaires de projet où il y avait des budgets avec lesquels ils pouvaient jouer et prendre des décisions. Maintenant, tout passe par le service des achats fait que le gestionnaire de projet peut bien t'aimer, peut bien vouloir travailler avec toi, mais il a zéro influence sur la prise de décision à qui va être attribué le contrat (répondant E1).

En ce moment, c'est peut-être soixante-quinze pour cent du privé puis de l'institutionnel puis vingt-cinq ou vingt pour cent du gouvernement fédéral, parce que depuis le deux mai, depuis la dernière élection le gouvernement a coupé des programmes, a coupé des postes, puis j'imagine qu'ils ont mis la pédale douce parce qu'il n'y a pas grand-chose qui sort de là, on le vit, tout le monde le vit, mais en compensation, on a décroché des bons mandats avec du privé puis de l'institutionnel (répondant K2).

Par contre, plusieurs gestionnaires estiment que les contrats obtenus du gouvernement fédéral assurent une certaine sécurité financière à leur entreprise. Ainsi, malgré la conjoncture actuelle, l'effort nécessaire pour postuler sur un contrat gouvernemental et une certaine réticence venant des créatifs envers les contrats provenant du gouvernement – cette idée sera développée dans une section ultérieure – les répondants des agences de publicité rencontrés semblent, dans la majorité des cas, favorables à l'idée d'obtenir quelques contrats gouvernementaux. « Donc dans l'avenir, [nom de l'entreprise] va développer beaucoup, beaucoup toute l'orientation gouvernementale, il faut s'orienter vers ça » (répondant H1). « Il faut les faire parce qu'ils sont payants » (répondant B3).

Juste avoir un compte, c'est quand même un gros effort, c'est un processus qui est bien lourd, on va écrire un document pour démontrer qu'on est les meilleurs avec nos expériences passées, avec nos CV, puis après ça c'est une sélection entre toutes les firmes qui ont soumissionné (...) Neuf fois sur dix, on ne les a pas, on en gagne un sur dix, sauf que quand tu les as des comptes

comme ça, des fois tu les as pour trois ans, fait que c'est payant, fait qu'on se bat pour les avoir (répondant B1).

Deux éléments singularisant l'industrie publicitaire de l'Outaouais ont été présentés : premièrement, la présence des petites agences et deuxièmement, la proximité physique avec le gouvernement fédéral qui facilite les échanges commerciaux avec ce dernier et par conséquent, plusieurs agences situées en Outaouais comptent le gouvernement fédéral comme client. La prochaine section expose la perception des répondants quant au contexte de l'industrie publicitaire en Outaouais.

#### **4.2 Perception des répondants du contexte de l'industrie publicitaire outaouaise**

Un premier aspect quant à la perception des répondants semble être ressorti des entrevues réalisées : des travailleurs créatifs estiment que le travail exécuté dans les agences de publicité situées dans la région de l'Outaouais est moins créatif que celui exécuté dans des lieux considérés comme étant plus créatifs – généralement les travailleurs créatifs se réfèrent à Montréal. Selon les répondants, deux raisons permettraient d'expliquer cette situation. Premièrement, certains des travailleurs des agences de publicité situées dans la région de l'Outaouais estiment que la mentalité de certains clients est plus conservatrice que celles de clients situés dans de grands centres urbains comme Montréal. « Ici, ce que les clients demandent c'est souvent du commercial, du déjà vu, c'est souvent du prémâché, le client il demande quelque chose qu'il a déjà vu quelque part (...) le style ici de la région, c'est du prémâché, faut que ce soit commercial, faut que ce soit simple, ordinaire, faut pas choquer » (répondant C1). « Je pense qu'on a un retard là, comme la vague là, ça prend un petit peu plus de temps » (répondant B4). Un travailleur créatif a précisé que selon lui, les agences situées en périphérie des grands centres urbains tendaient à imiter les concepts et styles émanant de ces centres. « J'ai l'impression qu'il y a peut-être une tendance quand tu es à l'extérieur d'un grand centre à essayer de suivre ce que le marché demande plutôt que justement d'essayer d'imposer et de créer une mode et une tendance » (répondant C4).

La deuxième raison évoquée par les répondants expliquant leur perception que le travail exécuté par les agences de publicité est moins créatif pour celles situées dans la région de l'Outaouais comparativement à celui réalisé par les agences situées dans les grands centres urbains serait l'ampleur des projets réalisés. En effet, les agences de publicité situées en Outaouais feraient souvent face à des contraintes budgétaires pour la réalisation de leurs projets, ce qui selon les dires de certains limiterait le rayonnement possible des projets. « Un concept publicitaire à Montréal, ça peut se vendre, dix, quinze, vingt mille. Ici, après que tu as chargé quinze cents piastres, ils sont comme ho c'est cher. Il faut que tu trouves en quinze cents piastres un bon concept publicitaire » (répondant G1).

Que tu fasses de la pub pour une petite boutique de mode ici qui a un ou deux magasins ou que tu en fasses une pour une chaîne de trente magasins, il y a un travail de base qui est sensiblement le même, mais l'impact financier ou le retour sur investissement n'est pas le même. Fait que c'est sûr que des fois il y a une certaine frustration de notre part à dire bien je pourrais faire le même concept pour un commerce similaire, mais qui est dix fois gros comme avec le client avec lequel on travaille. Un, on aurait plus d'argent parce qu'on pourrait le vendre plus cher. Deux, le résultat serait beaucoup plus concluant également (répondant E1).

Dans le même ordre d'idées, certains ont évoqué le faible nombre d'entreprises privées investissant dans des budgets publicitaires en Outaouais et la prépondérance du gouvernement fédéral – qui aux dires de certains aurait des projets dont le résultat est parfois moins créatif. « Des grosses compagnies comme dans les marchés de Montréal ou Toronto, il n'y en a pas tant que ça effectivement, enlève le gouvernement fédéral et il n'en reste pas tant que ça » (répondant L).

On n'a pas beaucoup d'entreprises privées qui investissent beaucoup en design, publicité, image de marque, il faut se tourner vers le gouvernement fédéral qui fait que ça crée une autre dynamique puis un autre profil de création aussi. Souvent, ça dépend sur quelle équipe on tombe, il y en a qui sont très ouverts d'esprit, il y en a d'autres où il y a trop de paliers d'approbation et souvent ça tue la créativité (répondant J1).

Or, plusieurs répondants indiquent un désir de se détacher de ces mentalités et proposer des avenues créatives à leurs clients. À cet effet, plusieurs ont précisé qu'ils devaient éduquer

les clients afin de les amener vers des projets plus créatifs; cette idée sera reprise dans une section ultérieure.

Je trouve qu'on est un petit peu comme en arrière au point de vue de suivre les tendances graphiques et les tendances en publicité, en web, en réseaux sociaux et tout ça, fait que [nous], c'est un petit peu la façon Montréal, Québec, Toronto que j'essaie d'implanter un petit peu ici à Gatineau (répondant J1).

Il semblerait donc vraisemblable selon les dires des répondants qu'un effort plus grand puisse être nécessaire pour faire accepter le produit du travail créatif aux clients situés dans la région de l'Outaouais. Ceci complète les spécificités relevées pour la région de l'Outaouais. Avant de s'attarder aux résultats de cette recherche, il est intéressant de présenter brièvement les agences ayant participé à cette recherche. Ainsi, le tableau 21 souligne quelques données factuelles sur ces agences. Une petite fiche descriptive de chaque agence est présentée à l'annexe C.

Tableau 21 : Données factuelles sur les agences étudiées

Agence	Année de fondation	Nombre d'employés <sup>31</sup>	Présence d'un gestionnaire d'entreprise <sup>32</sup>	Présence de gestionnaires de projet	Présence d'un directeur artistique	Gouvernement fédéral fait partie des clients
A	1998	12	√	√		√
B	1992	10	√	√		√
C	2008	8	√		√	
D	2002	5	√	√	√	
E	1998	6	√	√	√	√
F	1989	8	√	√	√	√ <sup>33</sup>
G	2005	5	√		√	
H	2003	6	√		√	
I	2003	6	√	√	√	
J	1998	15	√	√	√	√
K	1975	11	√	√	√	√

<sup>31</sup> Il était parfois difficile d'obtenir le nombre exact d'employés auprès des répondants, ce chiffre est donc approximatif.

<sup>32</sup> Dans certaines entreprises, le gestionnaire d'entreprise occupait également le rôle de gestionnaire de projet ou de directeur artistique.

<sup>33</sup> L'agence F est la seule agence étudiée dont le gouvernement fédéral est le client principal.

Il est maintenant possible de présenter les résultats de cette recherche, mais avant de s'attarder à la gestion du travail créatif dans les agences étudiées, un premier constat peut être apporté quant au contexte dans lequel s'insère la gestion du travail créatif. L'ensemble des agences étudiées gère une multitude de petits projets. Cette notion était implicite à l'ensemble des entrevues réalisées et les répondants se référaient à leur travail en fonction des projets qui leur sont assignés. Ceci est conforme à ce qu'on trouve dans la documentation, notamment Grabher (2002) qui soutient que les agences de publicité de Londres se structurent par projet.

L'ensemble des organisations participant à cette recherche se structure donc autour de projets. Voici quelques exemples où les répondants font état des projets auxquels ils participent ou de leur rôle dans la tenue des projets. « Je fais le suivi du budget, je m'assure que le budget, que le temps qu'on passe dans le projet, que les coûts ne sont pas dépassés, je fais aussi le suivi des corrections, toutes les demandes du client. On gère les deux tous les projets à notre façon, selon nos champs d'expertise » (répondant D2).

On a en ce moment, actuellement à peu près cinquante projets en marche. Ils sont à différentes étapes de production, puis c'est d'avoir le doigt vraiment sur les *deadlines*, sur le budget en même temps, fait qu'il faut vraiment que tu puisses avoir une vue d'ensemble de tous ces projets-là. Ils sont rendus à quelle étape de production ou de création et puis par rapport au *deadline* qui s'initie au départ du projet, fait que c'est comme si tu gérais tous ces projets-là ensemble (répondant K1).

En tant que chargée de projet, je suis vraiment le point de contact, le point de contact du client, c'est moi qui vais rencontrer le client, qui va faire le lien entre ce qu'eux vont me dire comme *brief*, c'est dans le fond décortiquer l'information et créer un *brief* de création ici à l'interne si on parle d'un projet créatif (...) Sinon bien c'est sûr, c'est tout ce qui est budget, échéancier pour le client, je vais faire les soumissions et je vais m'assurer qu'on respecte ce qu'on avait prévu (répondant B2).

Ce n'est jamais pareil, on n'est vraiment pas dans une industrie qui est routinière. Moi le matin quand je rentre, je dois toujours m'assurer que tous les projets, que ça aille bien, qu'on est en ligne, que les *deadlines* vont être respectés, qu'on est conforme. Moi mon rôle c'est de voir que si je sais qu'on a un client qui commence sa campagne au mois de mars, mon rôle c'est de

dire [nom d'un travailleur], au mois de mars on commence une campagne de [nom d'un client], où on est avec ce dossier-là? (répondant H1).

Ceci n'est pas surprenant, puisque logiquement l'industrie publicitaire est identifiée comme regorgeant d'organisations gérées par projets (Bettiol & Sedita, 2011). Ainsi, le concept de projet peut donc être ajouté au contexte dans lequel s'exécute la gestion du travail créatif dans les agences de publicité.

### **4.3 Tension entre création et commerce**

Cette précision quant au contexte dans lequel est réalisée la gestion du travail créatif étant apportée, il est dès lors possible de présenter les résultats obtenus quant à la gestion du travail créatif. Dans un premier temps, certaines pratiques et comportements semblent communs à l'ensemble des agences. Ces pratiques ont trait à la tension déjà identifiée et inhérente à l'industrie publicitaire et globalement aux organisations créatives : la tension entre création et commerce. En effet, comme expliqué précédemment, l'ensemble des organisations créatives – donc l'ensemble des agences de publicité – se trouve aux prises avec une tension entre création et commerce où trop de latitude créative mènerait au chaos et où trop de gestion inhiberait la création. Ainsi, certaines pratiques relevées au sein des agences étudiées peuvent se rattacher soit à l'aspect création ou à l'aspect commerce. Les prochains paragraphes présentent ces pratiques.

#### **4.3.1 Création**

Il est donc possible, dans un premier temps, de relever des pratiques et comportements associés à la création au sein des agences étudiées. Le premier élément est plutôt une attitude personnelle relevée au sein des agences étudiées : la passion pour son emploi. « Il faut jusqu'à un certain point que tu aies une passion pour le domaine et que tu sois intéressé » (répondant I2). « Je pense que surtout au début, il faut que tu en manges (...) Ceux qui sont vraiment passionnés, ils ne sont pas capables de décrocher. Ceux qui n'ont pas la passion, faites autre chose » (répondant C2).

J'ai bien des amis qui ne sont pas en agence, on n'est pas beaucoup en agence, ils ne survivent pas, non c'est vrai, ils ne survivent pas, c'est difficile. Moi au début quand j'ai commencé, je me levais le matin, je vomissais tous les matins avant de venir travailler, parce que j'étais tellement stressée, à l'autre agence, tous les matins je prenais ma douche puis là je vomissais, puis je me disais ok tu es capable, tu es capable, tu es capable, vas-y, ça a pris un bon deux ans avant que je sois à l'aise, mais il faut que tu veuilles (répondant J2).

Dans le même ordre d'idées, le directeur artistique de l'agence H précise avoir quitté un emploi dans le domaine radiophonique pour se diriger dans le domaine publicitaire. De prime abord, le domaine radiophonique semble être créatif et pourrait amener des satisfactions semblables, or le directeur artistique de l'agence H estime s'épanouir davantage dans le domaine publicitaire.

Puis la radio étant ce qu'elle est, je l'ai quittée pour faire uniquement de la pub et de la création parce que la radio ne m'amenait pas tout ce que je voulais, le challenge de faire de la création tu ne l'as pas toujours en radio, puis tu plafonnes à un certain moment dépendamment de ce que tu veux et moi je sentais que j'étais là, donc je me suis retiré pour être uniquement dans la création et ça m'amène plus, davantage d'épanouissement (répondant H2).

Cette passion pour son emploi et la création en général est également palpable chez certains gestionnaires de projet comme le montre la citation de cette gestionnaire de projet de l'agence B.

Moi c'est sûr que j'ai, à l'interne ici, ma référence c'est d'être la référence en terme d'organisation, donc je suis Miss échancier qu'ils m'ont appelée, échanciers, budgets, je suis la plus cadrée si je peux dire par rapport à ça, mais moi je carbure quand même à la création, comme j'ai besoin d'être entourée de gens créatifs pour aimer mon travail (répondant B2).

D'ailleurs, le propriétaire de l'agence B ajoute que les gestionnaires de projet doivent être créatifs ou artistes jusqu'à un certain point afin de se faire accepter et respecter des travailleurs créatifs. « Je pense qu'il faut être un entrepreneur-artiste, je pense que oui, on en a eu qui n'étaient pas artistes ici et ils n'étaient pas respectés du tout » (répondant B1).

Ensuite, une deuxième pratique ou comportement relevé – qui peut découler de la passion éprouvée pour son emploi – est un attachement des travailleurs créatifs envers les projets

qu'ils réalisent. Les citations suivantes montrent cet attachement des travailleurs créatifs envers leurs projets.

On présente deux, trois concepts, mais souvent un de ces concepts-là va être quelque chose de complètement à part que nous autres on a pensé. Fait qu'on s'attache un peu à ça, parce que c'est notre idée, mais il ne faut pas trop s'attacher, parce que si le client dit non je ne veux pas ça, il ne faut pas le prendre trop personnel (répondant B5).

C'est sûr que la production, ça peut devenir long, comme en ce moment, je travaille sur un cent cinquante pages en anglais, cent cinquante pages français, ça devient intense. C'était *l'fun* de le créer, mais là il faut finir le projet, fait que là c'est long, sauf que ça devient un peu comme nos bébés donc on ne veut pas les laisser aller, on veut les finir. Parce qu'après ça quand on montre nos projets, c'est vraiment nous qui l'a fait de A à Z, fait que c'est une fierté. Si tu donnes ton projet et que c'est quelqu'un d'autre qui le fait, c'est sûr que c'est ta création, mais ce n'est pas la même chose. Fait qu'ici on est très réticent à laisser aller nos projets, mettons qu'on n'a pas de temps et qu'il y a un autre designer qui a du temps qui dit ha bien je vais prendre la relève, non, non, non je veux le garder, commence d'autres choses, même si c'est plate, c'est nos bébés, c'est vraiment nos bébés (répondant J2).

On pourrait croire que l'attachement des travailleurs créatifs envers les projets serait réservé aux agences où les travailleurs créatifs sont responsables de la création des projets – en opposition aux agences où les travailleurs créatifs effectuent uniquement la portion production –, mais les citations suivantes de travailleurs créatifs montrent que ces travailleurs créatifs – qui effectuent la production des projets – s'attachent aux projets sur lesquels ils travaillent. « Quand on est accroché sur quelque chose, on est accroché et notre nom n'est jamais vraiment écrit sur le projet, mais c'est toujours comme nos petits bébés et on veut que ça soit *hot*, on veut que ça soit *cool*, on veut être fiers de le montrer » (répondant K3).

C'est sûr que c'est difficile de se détacher de qu'est-ce qu'on fait dans ce milieu-là, quand on décide d'une image et qu'on la fait, on est comme attaché parce que ça vient de nous autres, c'est nous autres qui l'a créée. Puis là après ça, le proposer à ton patron et il te dit non, ça ne marche pas, bien là c'est sûr qu'au début tu fais ha ouch, mais moi je l'aime, je veux que ça marche. C'est sûr qu'au début, ça te fesse plus qu'à la fin, au début tu es comme ok, bien j'aimerais ça que ça passe à un moment donné qu'est-ce que je fais, j'aimerais ça qu'à un moment donné... Il faut que tu te détaches de ce que tu crées, il

faut que tu te dises que c'est un emploi et que le but numéro un c'est de rapporter de l'argent à ton employeur pour éventuellement le remplacer ou éventuellement avoir ta propre compagnie (répondant G3).

Une troisième pratique pouvant être rattachée à la création est l'adoption d'horaires atypiques où les travailleurs ont le sentiment de travailler continuellement. Ainsi, plusieurs répondants expliquent travailler en dehors des heures normales de bureau, mais aucun n'a mentionné que ceci découlait d'une demande venant de la direction de leur agence. « En création, le gars qui ne travaille pas vingt-quatre sur vingt-quatre, pour moi ce n'est pas un créatif » (répondant H2).

Des fois, j'écoute la télé et je vois quelque chose et ha oui c'est ça, puis là le lendemain matin, je pars sur mon idée ou des fois à la maison, je vais le faire à la maison le soir. Qu'est-ce qui est fatiguant c'est que tu n'es jamais vraiment arrêté, tu es toujours, toujours, toujours en train de travailler, tu peux être dans le Sud en train de te reposer, tu vois un menu et là ça te donne une idée, fait que tu penses constamment, c'est ça qui est un peu difficile dans le domaine créatif, c'est que tu travailles tout le temps, tu ne peux pas décrocher (répondant C2).

Quand c'est *busy*, quand je finis ma journée et que je n'ai pas eu l'idée qui me plaisait par rapport à un logo ou par rapport à un design, je vais y penser toute la soirée. Je vais prendre un bout de papier des fois, je vais prendre un bout de papier en regardant la télé puis je vais essayer. Puis le lendemain matin, je suis tellement content de l'idée que j'ai eue que je vais rentrer plus tôt (répondant H3).

Ainsi, certains travailleurs créatifs éprouvent une difficulté à effectuer une coupure entre leur travail et leur vie personnelle; ils se sentent en quelque sorte habités par les projets qu'ils créent. « Même quand tu prends ta douche, tu cherches une idée, tu travailles tout le temps » (répondant B1).

Des fois, tu penses à des projets ou tu vois quelque chose, tu te promènes quelque part et là ça te donne une idée. Tu ne peux pas éteindre ton cerveau quand tu pars à quatre heures, tu as toujours les projets en tête, puis quand tu vois quelque chose, ça te fait penser à une idée. La fin de semaine, tu te promènes, tu vois un magasin et tu vois un beau logo ou un beau nom de compagnie, tu vas dire ha, ça me donne une idée, donc je pense que c'est pas mal libre hors des heures de bureau (répondant I2).

À l'extrême, des travailleurs créatifs deviennent parfois quasi obsédés par certains projets comme le montrent les citations suivantes. « J'ai travaillé sur des comptes qui m'ont empêché de dormir pendant des nuits » (répondant B3). « Souvent, dans la nuit je me réveillais et ha oui, ça, c'est le slogan qu'on devrait utiliser, bravo, j'ai mon petit calepin à côté et j'écris ce qui sort comme idée, si c'est l'idée du siècle, tu ne veux pas l'oublier » (répondant D1).

Les travailleurs créatifs travaillent donc de manière quasi continue et certains compareront même le travail en agence à un mode de vie. Ce sentiment de travailler de manière continue a pour impact qu'ils tirent leurs sources d'inspiration d'événements de leur vie quotidienne. Cette façon de faire représente la dernière pratique relevée au sein des agences étudiées associée à la création. « Les idées on dirait qu'on les emmagasine et à un moment donné, ok on a un projet qui part et *ayoye*, j'ai vue ça et c'est sûr que ça va bien là, c'est dans la vie de tous les jours, ça ne fait pas juste partie de mon travail » (répondant D3). « On travaille des fois le soir ou des fois même c'est juste en allant à l'épicerie, tu pognes une idée là-bas et tu dis ha il faut que je m'en rappelle demain et là tu arrives à la *job* et tu montres ça vite vite et ça passe. On est tous du monde qui observe, qui regarde tout, partout » (répondant K3).

Ça devient un mode de vie dans le fond, c'est vrai parce que moi quand j'ai des idées à trouver, je peux me promener dans le marché à Ottawa la fin de semaine et je vois une affiche, ha c'est ça, regarde, je l'ai trouvé pour le projet, je prends une photo de quoi, hey qu'est-ce que tu en penses pour notre projet (répondant B1).

Je vais au karaté avec mon gars, quelqu'un fait quelque chose, ça m'inspire un personnage. Je suis sur l'autoroute, je vois quelqu'un qui fait du pouce ou je vois n'importe quoi, peu importe la situation dans la vie de tous les jours, tu as à apprendre de ça et ça peut t'inspirer quelque chose, mes concepts sont venus d'idées bien banales. C'est ça une personne créative, moi ça me fait ça et j'estime que ça doit faire ça à tout le monde. Ceux pour qui ce n'est pas de même, je ne dis pas qu'ils ne sont pas des créatifs, mais je me demande comment ils font pour s'inspirer parce que quand tu as à produire quelque chose puis tu as une heure, si tu ne t'es pas inspiré dans les vingt-quatre dernières heures, il faut que tu pondes quelque chose en soixante minutes, bien ça va être dur parce qu'il faut que tu ailles t'inspirer, tu as bien beau aller fouiller dans des revues puis aller sur Internet pendant trente minutes, bien là

ça veut dire qu'il te reste trente minutes pour te pencher sur ton client (répondant H2).

Ceci complète donc la présentation des pratiques ou comportements relevés dans les agences de publicité étudiées qui peuvent être associées à la création. Le tableau 24 résume l'ensemble de ces pratiques. La prochaine section présente les pratiques pouvant être associées à l'aspect commerce.

Tableau 22 : Résumé des pratiques associées à la création dans les agences étudiées

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Pratiques associées à l'aspect création	Démontrer une attitude passionnée envers son emploi	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√
	Attachement envers les projets		√	√		√	√	√	√	√	√	√
	Adopter des horaires atypiques	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√
	Inspiration provenant d'événements de la vie quotidienne	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

#### 4.3.2 Commerce

Dans un deuxième temps, on relève des pratiques et comportements communs aux agences étudiées qui rappellent le volet commerce. Les prochains paragraphes présentent ces pratiques.

Une première pratique qu'on peut rattacher au commerce est de viser la satisfaction des clients comme le montrent les citations suivantes. « Si le client est satisfait, c'est sûr que le projet est réussi » (répondant D2). « Si on finit un projet et le client nous dit, c'est exactement ce que je voulais, merci; on sait que les employés et moi on a fait un bon travail » (répondant A2). « Le client souvent il va envoyer un *e-mail* ou il va dire c'est un super beau projet, ça a super bien sorti, je suis super content, s'il revient aussi l'année prochaine et qu'il nous fait encore faire son rapport annuel, donc on le sait que c'est parce qu'on a fait du bon travail » (répondant J2). « Souvent un projet qui est réussi ça peut être que le client est très content, puis il nous envoie des courriels, on est tellement content, on a eu plein de compliments sur l'affaire que vous avez faite pour nous autres. C'est un

sentiment qu'on a fait une bonne *job* » (répondant B5). « Quand on le présente au client et que le client tombe à terre, bien tu le sais que tu as réussi » (répondant C2). « Si c'est une réussite ou non, on le mesure souvent avec est-ce que le client est satisfait (...) dans l'ensemble, on travaille avec nos clients, s'ils sont très contents de ce qu'on a fait c'est génial » (répondant G1). « C'est moi qui établis tout ça et qui lance le débat d'idées pour amener à un concept ou à une stratégie ou à une idée créative pour que le client soit satisfait » (répondant H2).

Moi mon rôle c'est de m'assurer que tout est correct, que le client est content, d'abord et avant tout c'est le client, mais mon rôle là moi c'est de m'assurer que qu'est-ce que [nom d'un travailleur créatif] fait avec le client, bien que le client est content, qu'est-ce que [nom d'un employé] fait avec le client que le client est content et la même chose pour [nom d'un travailleur créatif] (répondant H1).

Moi ma fierté, ce n'est pas juste de livrer quelque chose au client et qu'il me paye et que ce soit fini. (...) Le succès, c'est souvent quand on reçoit des lettres de remerciement après. Je suis toujours surpris que les gens prennent le temps de le faire, mais ça démontre qu'on a fait un peu plus et qu'ils l'ont apprécié (répondant F1).

Ensuite, certaines agences visent non seulement la satisfaction des clients, mais également des résultats élevés pour les projets. « On est beaucoup axé sur les résultats, ce n'est pas compliqué, c'est la base et tous mes comptes clients sont gérés comme ça, c'est si c'est payant c'est bon, si ce n'est pas payant ce n'est pas bon » (répondant A1). « La première mesure de succès c'est quand ta caisse enregistreuse se met à sonner, si tu as des ventes, si tu as des appels, si tu as des visites sur ton site web, si tu as un engouement pour ton produit ou ton service, c'est une mesure du succès de la campagne » (répondant K2). « Tu peux avoir le meilleur concept au monde, mais si le client n'a pas de résultats avec, il n'est pas bon ton concept » (répondant H1).

On met un projet sur pied et on parle régulièrement, hebdomadairement au client et ok, c'est quoi les répercussions sur ses membres, est-ce qu'il y a plus d'achalandage, trouves-tu que ça a donné tel résultat, on continue tu dans la même voie ou faut-il se réajuster c'est ça qui est intéressant pour nous autres, c'est le résultat (répondant E1).

Le plus beau compliment qu'on peut avoir, bien c'est que le client dise, on a vendu plus, on a atteint l'objectif et dans le fin fond c'est ça. Des fois le client peut dire, j'ai rappelé après ça et ils m'ont dit en tout cas, on est très, très content c'était super beau votre *poster*, mais ce n'est pas ça que je veux entendre, je ne veux pas entendre que c'était beau, je veux entendre, est-ce qu'il y a du monde qui s'est rendu à l'événement, ça t'as-tu démarqué, avez-vous atteint votre objectif? (répondant K1).

Afin de favoriser l'obtention de résultats probants, le propriétaire de l'agence B explique que lorsqu'ils développent un concept, celui-ci est parfois soumis à divers tests avant de le commercialiser à plus grande échelle comme l'indique la citation suivante. « On fait des recherches, avec les études de marché, on regarde c'est quoi les besoins, ils sont où les besoins, on peut faire des prétests aussi, tu testes tes produits en groupe, ce n'est pas trop difficile » (répondant B1).

Or, la satisfaction des clients et la recherche de résultats élevés amènent certaines façons de faire au sein des agences dont tout d'abord d'adapter le travail créatif au monde des affaires. « L'art pour l'art ce n'est pas ici, nous autres c'est l'art au service des affaires, c'est de l'art commercial, il faut que ça *punch*, il faut que ça vende » (répondant K2).

Nous on design pour le pratico-pratique, avec un *twist marketing, flare*, nouveau, donc on essaie de créer quelque chose que nécessairement le client ne pourrait pas faire lui-même, parce que sinon, il pourrait le faire lui-même et il ne viendrait pas chez nous, puis on essaie de faire quelque chose de niveau très professionnel, mais pas créer quelque chose qui est tellement *cool* qui n'est pas pratique (répondant I1).

Un directeur artistique explique que certains clients lui ont avoué avoir eu de mauvaises expériences dans le passé avec des designers qui n'écoutaient pas leurs demandes, mais se concentraient à réaliser des œuvres qu'eux appréciaient. Ainsi, pour satisfaire les clients, les travailleurs créatifs doivent avoir la capacité d'adapter leur travail à leurs clients et au domaine dans lequel ceux-ci se trouvent.

Moi au cours des années, j'ai eu des clients qui sont venus ici parce qu'ils étaient tannés de se faire faire la même affaire, parce que quand un fournisseur, quand un graphiste vient voir un client et qu'il lui dit, regarde je t'ai fait une belle pochette, avec ça on va gagner des prix, c'est que derrière ça, c'est pas le besoin du client, c'est le besoin du graphiste de gagner un prix

avec ce que le client a comme produit. Alors, il y a des clients qui sont venus ici et qui m'a dit bien le gars il m'a fait une pochette, mais comme il l'a fait pour lui, moi ce n'est pas ça que je veux. Faut pas prendre les clients pour des tartes, il y en a qui savent ce qu'ils veulent et il y en a que ça fait longtemps qu'ils achètent du design et il y en a qui ne sont pas prêts à acheter du design pour que le designer se pète les bretelles avec. Il y en a qui s'en foutent que leur pochette soit dans une brochure là, ils veulent que leur pochette corresponde à ce qu'ils ont comme produit. Fait que je ne suis pas sûr qu'il y ait un côté qui soit meilleur que l'autre, moi ce n'est pas la façon que j'ai amené le design ici que je l'ai traité et ce n'est pas parce qu'on est moins bons que les autres, c'est juste qu'on essaie de faire correspondre ce que le client a besoin plus que notre besoin à nous de gagner des prix (répondant G2).

Ainsi, les travailleurs créatifs peuvent être tentés de créer en fonction de leurs goûts personnels ou en fonction des tendances en graphisme ou en publicité, mais les concepts qu'ils proposent doivent pouvoir s'adapter à leurs clients. « Des fois m'écouter, je ferais du design beaucoup plus créatif, tu es assez limité, exemple si on prend un bureau d'avocats, c'est assez limité en style de design, c'est très *class*, tu ne peux pas te laisser aller et faire tout ce que tu veux » (répondant A3). « Il faut être capable de trouver des solutions concrètes au client, qui marchent bien » (répondant K3).

À l'université je faisais des projets pour moi fait que j'allais plus avec mes goûts et ce qui est *hot* en graphisme. Souvent, ces temps-ci, j'ai une mauvaise tendance à partir là-dessus et après dire ha non ça ne marche pas pantoute avec ce client-là, fait que je reviens plus à ce que lui cherche et à son visuel à lui (répondant E3).

Certains travailleurs créatifs peuvent trouver difficile de se rattacher aux demandes des clients et le propriétaire de l'agence H explique que les travailleurs créatifs s'éloignent parfois des besoins des clients, mais que le travail conjoint entre le propriétaire et le travailleur créatif au sein de cette agence permet de trouver des idées originales qui s'adapteront aux besoins des clients.

C'est des mondes différents (...) ton créatif doit partir d'un besoin et le gars qui crée, il ne connaît pas nécessairement le besoin, lui il est dans les nuages, lui il crée des idées. [Nom d'un travailleur créatif] s'en est un, il m'arrive avec des affaires des fois, je lui dis arrête tu n'es pas là pantoute. Des gars d'idées tu en as besoin, parce qu'à partir d'une idée folle, à un moment donné tu vas la ramener à des choses plus réalistes (répondant H1).

Bien que le travail créatif doive être adapté aux clients et au marché, plusieurs répondants estiment posséder une expertise en termes de design et publicité que leurs clients ne possèdent pas nécessairement. Ces répondants jugent qu'il est de leur ressort de partager cette expertise avec leurs clients afin que ceux-ci puissent apprécier pleinement le travail réalisé. Plusieurs répondants ont donc expliqué qu'ils devaient vendre leurs concepts aux clients. Certains ont même soutenu qu'ils « éduquaient » les clients en matière de publicité et de design et ceci encouragerait une plus grande satisfaction de ces derniers envers le travail réalisé ainsi que des résultats plus probants.

Je prends habituellement le temps de dire c'est cette couleur là que tu veux, mais ça ne fonctionne pas, à cause de telle raison. Souvent quand on leur donne la bonne raison qui va avec la décision, ils comprennent, puis ha ok, tu as raison, fais-le comme ça, souvent juste d'expliquer, ça aide beaucoup (répondant H3).

On essaie d'amener le client plus loin et on éduque beaucoup, chaque agence éduque les clients. On essaie de les amener un petit peu plus loin dans leur ouverture, on leur montre des choses qui sont intéressantes, puis des fois en montrant des choses, ils vont dire ha oui, ça serait intéressant, je vais peut-être le faire, mais tu amènes ça doucement, on bâtit avec les clients. Il y en a qui veulent déjà ça en partant, il y en a d'autres qui sont très conservateurs. Il y a beaucoup de psychologie là-dedans, il faut vraiment savoir jauger le client et juger de sa limite acceptable au niveau de s'éclater un petit peu (répondant J1).

Eux autres ils se basent sur quelque chose déjà vu, mais comme on sait que qu'est-ce qu'ils ont déjà vu, ce n'est pas ce qui est nouveau donc nous autres ce qu'on essaie de faire, c'est de leur montrer, bien as-tu pensé à ça, ça serait bon que tu fasses ça, mais des fois les clients ne veulent pas, ils veulent quelque chose qui ressemble aux autres *business* dans le même domaine qu'eux autres, donc des fois on n'a pas le choix, mais on essaie tout le temps de suggérer quelque chose de plus unique, de spécial qui va les faire ressortir du lot parce que c'est ça le but quand tu as une compagnie, c'est que tu ressortes de toutes les autres compagnies (répondant I2).

Le directeur artistique de l'agence K précise que lorsqu'ils réalisent un projet pour un client, leur rôle dépasse largement la livraison du médium publicitaire. En effet, ce répondant conçoit à la limite le rôle de son agence comme celui de consultant auprès des clients.

Fait qu'on parle vraiment d'un aspect *branding* beaucoup plus global, fait que ce n'est pas juste l'outil qu'on fait, mais on veut aussi épauler le client dans la livraison de son service puis on devient des gens aussi en même temps, on a un regard de l'extérieur. On est capable de le conseiller, on ne devient pas comme des clients fantômes, mais en même temps on a nos antennes ouvertes pour voir, est-ce qu'il n'y a pas d'autres façons que vous pourriez mieux répondre à votre propre clientèle. On devient comme des facilitateurs pour eux, fait que c'est vraiment un *package* complet parce que c'est beaucoup plus que le produit, nous autres on peut amener des gens au client pour qu'ils s'intéressent à leurs produits, mais parfois il manque le petit élément pour déclencher l'achat final, alors on peut peut-être aussi lui servir comme conseiller à ce niveau-là (répondant K1).

Des répondants ont expliqué que lorsqu'ils présentaient plus d'une esquisse au client pour un projet, généralement ils présentaient un concept auquel le client s'attendait et un concept qu'eux préfèrent et jugent plus tendance. Ainsi, dans ces situations, ils tenteront d'expliquer au client les aspects positifs de leur proposition et si le client n'est pas satisfait, il pourra retenir l'autre version proposée. « Quand tu proposes des concepts, tu en proposes un qui est plus *safe* puis un qui est plus *flyé*, souvent c'est le sage qui va passer, mais on essaie de pousser un petit peu plus puis d'éduquer le client, puis de lui dire oui, mais ça aussi ça fonctionne » (répondant J2). « On va faire son concept, on va présenter un concept entre les deux et on va présenter notre concept, puis c'est de les éduquer à dire, on va vous apporter plus, un concept qui est plus recherché qui fait en sorte que vous vous démarquez plus des autres » (répondant C1).

Par contre, certains répondants ont précisé que bien qu'ils tentent d'éduquer les clients afin que ceux-ci possèdent tous les outils nécessaires pour choisir le meilleur concept pour leur organisation, il importe que les clients aient le sentiment que le concept choisi représente l'image qu'ils veulent projeter de leur organisation.

L'éduquer pour lui dire, si tu t'en vas dans cette direction-là, ça ne marchera pas, mais quand même qu'on parte dans une direction créative différente avec lui, ça se doit de l'incorporer ou d'inclure ce avec quoi il est confortable parce que ça va le représenter ensuite (répondant G1).

Qu'est-ce que j'essaie d'expliquer au client quand je le rencontre, c'est que tu veux que ton logo ou ce qu'on va te faire, soit apprécié des gens parce que

c'est ça qui va faire en sorte qu'ils vont venir te voir. D'un autre côté, tu veux être capable de te coucher le soir puis d'aimer ton *look*, parce que si tu n'aimes pas ton *look*, ça va transpirer, ça va paraître, puis tu ne vivras pas confortablement, parce que ça te représente (répondant F1).

Lorsqu'ils tentent de vendre un concept au client, les travailleurs créatifs se transforment en quelque sorte en vendeurs le temps de présenter leurs esquisses aux clients. Un travailleur créatif de l'agence B précise qu'il n'est pas le meilleur de son agence pour présenter les concepts aux clients et les convaincre du bien-fondé de ceux-ci. Il lui arrive donc de faire appel à un collègue afin de se faire épauler pour la présentation aux clients et avoir plus de chance de convaincre ceux-ci comme le montre la citation suivante.

Nous autres on est dans ce monde-là, on connaît tout qu'est-ce qui se fait en design, en art, l'architecture, le design intérieur. On sait qu'est-ce qui est dernière vague parce qu'on est là-dedans tout le temps, qu'est-ce qui se fait, qu'est-ce qui s'en vient, mais les clients, ils ne le savent pas ça. Fait que nous autres on aime souvent des affaires que je dirais un petit peu avant-garde par rapport à qu'est-ce que les gens connaissent, mais ces gens-là ils ne comprennent pas. Fait que c'est sûr que c'est difficile, il faut vraiment vendre ça au client. Puis c'est là qu'il faut vraiment que tu sois capable, moi des fois je ne suis pas la bonne personne pour le faire, fait que je vais parler à quelqu'un ici qui est plus extraverti, on a un publicitaire, [nom du publicitaire], il est très extraverti, il est capable de vendre n'importe quoi à quelqu'un puis il est vraiment bon là-dedans. Fait que moi je vais parler à [nom du publicitaire] de mon projet, je vais dire j'aurais aimé pousser ça pour le client, mais je ne pense pas que le client va *catcher* tout de suite, il faudrait vraiment lui vendre cette idée-là (répondant B5).

Un travailleur créatif de l'agence A explique qu'un gestionnaire de projet de cette agence demande littéralement aux clients de ne pas se préoccuper du travail réalisé par l'agence. « Habituellement, il n'a pas trop de problèmes à lui dire laisse-nous nous occuper de ton image et occupe-toi de tes affaires, tu n'as pas besoin de t'en faire ça va être correct » (répondant A3). Le propriétaire de l'agence K estime qu'il faut parfois convaincre les clients quant à la pertinence d'un concept parce que le travail réalisé par les agences est de nature abstraite et que ces concepts peuvent être difficiles à comprendre pour les individus qui ne sont pas initiés à ce domaine.

On va faire appel à nos troupiers pour que le client comprenne bien, pour l'emballer aussi, ça vend toujours bien, parce que les gens, c'est des concepts

abstrait puis ils ne comprennent pas toujours. Alors même des gens instruits, ça n'a rien à voir avec le niveau d'instruction ou la compétence, c'est juste que ce n'est pas toujours des concepts avec lesquels les gens sont habitués de travailler (répondant K2).

Par contre, des répondants précisent qu'il importe de ne pas trop insister et imposer son concept à un client, car ce dernier pourrait simplement décider de mettre fin au contrat l'unissant à l'agence. Un répondant de l'agence B explique que son agence a perdu un contrat parce que les travailleurs créatifs n'ont pas réussi à saisir les demandes du client. « Même qu'on a perdu un client à un moment donné, puis on n'a pas compris pourquoi parce que notre projet était bon, mais on a vu après que le client voulait quelque chose qu'on n'avait pas compris depuis le début puis il a fait affaire avec quelqu'un d'autre » (répondant B5). Ainsi, bien qu'ils désirent convaincre les clients de choisir le concept qui selon eux entraînera les meilleurs résultats, les travailleurs créatifs sont conscients de la nécessité de respecter les demandes des clients.

Tu peux aller voir ton client et juger, jauger jusqu'où tu peux te rendre pour lui faire comprendre que le concept que tu lui amènes là, c'est ce qu'il faut. Parce qu'à un certain moment donné, si tu essaies de lui mettre dans la gorge sans qu'il le veuille, tu mets ta tête sur la bûche, si ça ne marche pas, tu perds ton compte (répondant H2).

Si à un moment donné le client il tient trop son bout, il faut que tu apprennes à lâcher, c'est lui qui paye en bout de ligne. Je me suis déjà fait dire, ton idée était la meilleure même qu'on s'enlignait pour une compétition avec cette campagne-là, mais le client a dit non regarde c'est moi qui paye, c'est moi qui décide, on ne veut pas ton idée (répondant B3).

Finalement, une dernière pratique relevée dans les agences étudiées qui peut être associée au volet commerce est d'accepter des contrats payants, mais qui présentent un certain désintérêt au niveau de la création. Fréquemment, ces projets peuvent être des projets réalisés pour le compte du gouvernement fédéral. Ainsi, bien que ces projets soient moins populaires auprès des travailleurs créatifs, plusieurs agences estiment important d'en obtenir quelques-uns puisque ce sont des projets plutôt lucratifs comme l'indiquent les citations suivantes. « On est encore en forte croissance, fait qu'on n'est pas à un stade

qu'on veut refuser encore » (répondant C2). « Il faut les faire parce qu'ils sont payants » (répondant B3).

Juste avoir un compte, c'est quand même un gros effort, c'est un processus qui est bien lourd, on va écrire un document pour démontrer qu'on est les meilleurs avec nos expériences passées, avec nos CV, puis après ça c'est une sélection entre toutes les firmes qui ont soumissionné (...) Neuf fois sur dix, on ne les a pas, on en gagne un sur dix, sauf que quand tu les as des comptes comme ça, des fois tu les as pour trois ans, fait que c'est payant, fait qu'on se bat pour les avoir (répondant B1).

On a des projets qu'on fait parce qu'il faut les faire et il y a d'autres projets qu'on a du temps pour s'éclater, fait qu'on choisit, puis il y a des projets qui sont peut-être moins payants qui sont plus culturels qu'eux on peut vraiment mettre le paquet, puis tu y prends plaisir puis les autres c'est du travail de tous les jours (répondant J2).

On fait surtout du gouvernemental, ça peut être sec des fois on essaie d'être créatifs et ils nous ramènent toujours à un genre de moule préfait, donc pour quelqu'un comme [nom du directeur artistique], que ça fait vingt-cinq ans qui fait ça, ça peut devenir répétitif et la création peut comme partir (répondant F1).

Ceci complète les pratiques relevées au sein des agences de publicité étudiées qui peuvent être associées au volet commerce. Le tableau 25 résume ces pratiques et identifie les agences dans lesquelles les répondants y ont fait référence. Les prochaines sections présentent des profils de gestion du travail créatif ayant émergé des données collectées.

Tableau 23 : Résumé des pratiques associées au volet commerce dans les agences étudiées

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Pratiques associées à l'aspect commerce	Viser la satisfaction des clients	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	Viser des résultats élevés	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√
	Adapter le travail créatif au monde des affaires	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	Vendre les concepts aux clients	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	Accepter des contrats payants moins intéressants pour la création		√	√			√		√	√	√	

#### **4.4 Profils de gestion du travail créatif**

Ensuite, quatre profils de gestion du travail créatif sont ressortis des résultats collectés. Ces profils découlent de deux dimensions notées dans les agences : la première dimension est la présence ou l'absence de gestionnaires de projet au sein de l'agence et la deuxième dimension est la division ou non des tâches de création et de production. Ainsi, la présence ou l'absence de gestionnaires de projet a pour effet que dans certaines agences, les projets sont gérés par les travailleurs créatifs tandis que dans d'autres agences, les projets sont gérés par des gestionnaires. Dans le deuxième groupe, les travailleurs créatifs se concentrent uniquement sur le travail dit créatif tandis que dans le premier groupe, les travailleurs créatifs effectuent à la fois du travail créatif et du travail de nature administrative.

Pour la deuxième dimension, dans certaines agences on note une intégration des tâches de création et de production dans les mêmes postes tandis que dans d'autres agences les tâches de création et de production sont divisées dans différents postes. Dans les agences où les tâches de création et de production sont intégrées dans les mêmes postes, les travailleurs sont responsables de la portion idéation ou création et de la partie production des projets. Ils sont donc responsables de l'ensemble du processus créatif des projets. Dans les agences où on note une division des tâches de création et de production selon les postes, les travailleurs créatifs sont généralement responsables de la portion production des projets et les directeurs artistiques sont responsables de la portion idéation ou création des projets. Les travailleurs créatifs produisent alors ce que les directeurs artistiques ont créé. La gestion du travail créatif est effectuée différemment selon chacun des profils et on trouve des pratiques ou des manières de faire différentes pour chaque profil. La gestion du travail créatif des agences étudiées peut donc être classée en fonction des deux dimensions proposées comme le montre le tableau 24.

Tableau 24 : Catégorisation de la gestion du travail créatif

	<b>Absence de gestionnaires de projet</b>	<b>Présence de gestionnaires de projet</b>
<b>Intégration des tâches de création et de production</b>	H	A, B, D, I, J
<b>Division des tâches de création et de production</b>	C, G	E, F, K

On retrouve des pratiques de gestion ou plus généralement des manières de faire ou des comportements et attitudes propres à chaque profil et celles-ci seront présentées dans les prochaines sections. Afin de faciliter la présentation des résultats, des étiquettes sont proposées pour chaque profil comme le montre le tableau 25. Les étiquettes proposées représentent le type de poste de travail créatif qu'on trouve dans les différents profils en fonction des tâches qui leur sont assignées. On trouve donc le profil polyvalent, créateur, gestionnaire et technicien.

Tableau 25 : Catégorisation de la gestion du travail créatif - étiquettes

	<b>Absence de gestionnaires de projet</b>	<b>Présence de gestionnaires de projet</b>
<b>Intégration des tâches de création et de production</b>	Polyvalent H	Créateur A, B, D, I, J
<b>Division des tâches de création et de production</b>	Gestionnaire C, G	Technicien E, F, K

#### 4.4.1 Le profil polyvalent

Le premier profil proposé pour catégoriser la gestion du travail créatif regroupe les agences où on ne trouve pas de gestionnaires de projet et où on relève une intégration des tâches de production et de création dans les mêmes postes. Ce profil a été nommé polyvalent. On retrouve une seule agence pour ce profil, l'agence H. Un certain nombre de pratiques de gestion ou manières de faire caractérisent la gestion du travail créatif dans cette agence et celles-ci seront présentées dans les paragraphes qui suivent.

Premièrement, puisqu'il n'y a pas de gestionnaires de projet pour le profil polyvalent, les travailleurs créatifs doivent jouer à la fois le rôle de créatif et de gestionnaire de projet. En

effet, les tâches de gestion de projet incombent aux travailleurs créatifs ce qui implique une certaine autonomie de ceux-ci quant à leur capacité d'organiser leur propre travail. Ainsi, pour le profil polyvalent, les travailleurs créatifs sont responsables de s'assurer de respecter le temps alloué à chaque projet et de gérer eux-mêmes leur portefeuille de projets afin de respecter les échéanciers établis. La citation suivante d'un travailleur créatif de l'agence H montre la manière dont il gère son temps.

Je vais faire ma liste de tâches que j'ai à faire pour la journée qui s'en vient. Je vais fonctionner avec des listes, avant mon bureau était en bas, j'avais un gros calendrier sur le mur, mais là je n'ai plus vraiment de place pour le mettre, fait que je fais toute ma liste de qu'est-ce que j'ai à faire, après ça je commence à travailler, je vais commencer à faire puis je vais cocher au fur et à mesure que je vais faire mes envois, c'est pas mal ça toute la journée (répondant H3).

Du point de vue du gestionnaire d'entreprise – ici, le propriétaire – il est possible de noter un désir de ne pas s'ingérer dans la gestion du temps des travailleurs créatifs. Le propriétaire de l'agence H explique d'ailleurs qu'il s'attend à une attitude responsable de la part des employés quant à la gestion de leur temps.

Je ne veux pas faire affaire avec des enfants, moi je leur dis, je ne fais pas affaire avec des enfants. Demande-moi pas la permission pour aller chez le médecin à deux heures, vas-y, mais si à quatre heures ton ouvrage n'est pas fini, tu restes là jusqu'à quatre heures et demie, fait un adulte de toi (répondant H1).

Par rapport à la création et la gestion du temps, le directeur artistique de l'agence H<sup>34</sup> explique qu'il est plus productif lorsqu'il sent une certaine pression pour créer. Ainsi, ce travailleur créatif se mettra volontairement dans des situations de stress afin de favoriser son sentiment d'urgence et sa productivité. Les travailleurs créatifs de ce profil doivent donc se doter de moyens personnels afin de s'assurer de respecter le temps alloué à chaque projet.

Je vais produire mieux sous pression, parce que des fois quand tu as trop de temps, tu vas le négliger, tu vas remettre à demain. Ou des fois, dans un mode créatif, tu vas être trop créatif, tu vas être trop *space* et tu es complètement

---

<sup>34</sup> Il est possible d'apporter une précision quant au rôle du directeur artistique au sein de l'agence H, le directeur artistique est ici responsable de guider les travailleurs créatifs en prenant par exemple la direction des séances de brainstorming.

dans le champ, mais tu ne t'en rends pas compte parce que tu as du temps et tu dis wow, ça va être bon, on va faire ça, mais tu prends tout le délai que tu avais, toute la belle latitude et le beau temps pour produire des idées qui sont *off track* complètement. Là, tu te ramasses à la dernière minute, et l'idée n'est pas bonne, puis là tu es sous pression et puis tu produis des bonnes idées (répondant H2).

L'absence de gestionnaires de projet implique également que les travailleurs créatifs discutent des éléments techniques liés aux projets directement avec les clients. Ainsi, plutôt que d'avoir un intermédiaire entre le travailleur créatif et le client, avec le profil polyvalent, les clients peuvent contacter directement les travailleurs créatifs et vice-versa comme le montre la citation suivante.

Les clients publicitaires habituellement pour le journal, c'est presque juste moi qui va vraiment aller les voir parce que c'est de la publicité mensuelle, donc habituellement c'est juste une actualisation ou un petit changement, des choses comme ça. Je vais voir le client directement, je lui demande ses besoins, je reviens ici, je fais l'épreuve, je la montre au client, le client accepte, ça s'en va à la production (répondant H3).

D'ailleurs, ce travailleur créatif de l'agence H explique qu'à un certain moment, il se sentait presque seul pour gérer les clients et le travail créatif qui devait être exécuté.

Avec le départ de [nom d'un travailleur créatif], ça a fait en sorte que j'ai pris certains de ces clients avec lesquels je travaillais, fait que je n'avais plus vraiment de gestionnaire, à part moi et le client. [Nom du directeur artistique] est parti en congé de maladie pendant un mois, un mois et demi fait que je me suis ramassé avec tous les clients sur la tête, fait que je n'avais plus vraiment de gestionnaire (répondant H3).

Le propriétaire de l'agence estime d'ailleurs que les travailleurs créatifs doivent être aptes à transiger directement avec les clients sans la présence d'un intermédiaire comme le montre la citation suivante.

[Nom d'un travailleur créatif] a des contacts avec des clients (...) Il faut que [nom d'un travailleur créatif] ait la capacité de rencontrer des clients, d'établir les stratégies, il faut qu'il se fasse accepter par le client. Il faut que mon client dise j'aime ça travailler avec [nom d'un travailleur créatif], il est bon, il va bien (répondant H1).

Dans un autre ordre d'idées, bien qu'il n'y ait pas de gestionnaires de projet pour le profil polyvalent, on note tout de même la nécessité d'organiser et coordonner le travail de tous. Une manière d'assurer cette coordination au sein de l'agence H est la tenue d'une réunion hebdomadaire réunissant l'ensemble des membres de l'organisation. Ces réunions sont l'occasion pour les membres de l'organisation de partager leur travail et de prévoir les projets à réaliser dans le futur. Ces réunions sont donc un moteur de communication au sein de cette agence où l'information sur les projets est transmise des travailleurs créatifs au gestionnaire d'entreprise. Puisqu'il n'y a pas de gestionnaires de projet, chaque personne doit en quelque sorte jouer le rôle de gestionnaire de projet pour les projets qui lui sont assignés.

Bien en fait, c'est qu'est-ce qu'il y a pendant la semaine à venir, qu'est-ce qui s'est passé la semaine passée, un retour. C'est là souvent qu'on va planifier, ok bien là on a besoin de sortir de quoi pour [nom d'un client] ou on se rencontre mardi matin et on va parler de ça, euh [nom d'un travailleur créatif], j'ai besoin que tu me fasses, ci, ça, ça, ça pour telle date. Fait qu'on prend ça, on retourne à nos bureaux après, on rentre ça et la semaine est lancée (répondant H3).

Les rencontres d'équipes hebdomadaires semblent donc être un moment propice pour effectuer un suivi sur les projets en cours et exécuter un retour sur les projets terminés. Au sein de l'agence H, ces réunions, tout en permettant aux travailleurs créatifs de s'outiller pour organiser et gérer leur temps en fonction des divers projets, ont pour fonction principale de permettre au gestionnaire d'entreprise d'être au courant du développement de chaque projet.

Certaines pratiques ayant trait à l'intégration des tâches liées à la création et à la production ont également été relevées pour le profil polyvalent. Certaines pratiques ou manières de faire sont propres aux individus tandis que d'autres se trouvent au niveau organisationnel. Pour le profil polyvalent, les travailleurs créatifs sont responsables à la fois de créer les concepts pour les divers projets et de les produire. Ceci implique donc que les travailleurs créatifs sont impliqués dans pratiquement toutes les étapes du processus créatif.

Tout d'abord, comme mentionné précédemment, les sources d'inspiration des travailleurs créatifs peuvent être individuelles, mais elles peuvent également venir du groupe. À cet effet, on trouve au sein de l'agence H une pratique au niveau organisationnel afin de favoriser les échanges et dégager des idées : la tenue de séances de brainstorming. « Si tu as un concept à sortir pour la fin du mois, on va se réunir un après-midi par exemple, là on fait un *brainstorm*, on n'a rien trouvé, ok on remet le *brainstorm* au lendemain, on travaille d'autres idées » (répondant H1). Un travailleur créatif de l'agence H explique comment cette technique permet de développer des concepts créatifs plus poussés.

Puis des fois qu'est-ce qui va se passer c'est que quelqu'un va lancer quelque chose qui va faire évoluer vers une autre idée, qui va faire évoluer vers une autre idée (...). Une fois que tout est fait, on regarde le contenu, on retient des idées qui sont intéressantes et habituellement on va faire une deuxième rencontre où on va avoir eu le temps de réfléchir à toutes les idées pour revenir et finaliser les concepts qu'on va essayer de lancer et produire au client (répondant H3).

Dans le même ordre d'idées, le directeur artistique de l'agence H – qui a la responsabilité d'animer les séances de brainstorming – explique qu'il doit trouver le moyen de stimuler ses collègues afin de développer et peaufiner les idées suggérées pour les divers projets.

Voici pour [nom d'un client], ça prend autre chose, voici les paramètres, bang, des fois j'entends des criquets. Fait que je relance, j'amène d'autres idées, ok et là je lance une idée, qu'est-ce que vous pensez de faire telle affaire? Wow, ça serait bon, mais on pourrait aussi faire ça et c'est là que l'idée commence. Fait que lancer une amorce, l'étincelle pour que vraiment wouf, flamber la salle, c'est ça parce que des fois tu vas dire, ok ça prend une idée pour tel client pour faire une nouvelle pub, tu entends les mouches voler, parce que les gens qui sont là, ce ne sont pas des gens qui vont amener une étincelle d'idée ou une amorce, ça va être des gens qui vont avoir la répartie, pour dire, une idée va leur en faire apparaître une autre (répondant H2).

Un travailleur créatif de l'agence H ajoute que les idées ne viennent pas uniquement de l'équipe au sein de l'agence où il travaille, mais qu'il peut discuter des projets et faire des brainstormings informels avec des personnes appartenant à l'industrie publicitaire et qui sont externes à l'agence pour dégager de nouvelles idées. « J'ai des amis designers un peu partout dans la région qui des fois vont m'aider en me lançant une idée juste comme ça qui va me permettre de me relancer » (répondant H3).

Par rapport aux pratiques personnelles en lien avec l'intégration des tâches de création et de production pour le profil polyvalent, on note également la recherche d'une rétroaction venant des collègues. La rétroaction revêt un aspect consultatif lié au travail créatif avec ce profil de gestion du travail créatif. À titre d'exemple, un travailleur créatif de l'agence H explique comment il procède lorsqu'il doit créer un logo pour un client.

Je vais créer mettons trois logos, je vais les sortir et je vais m'asseoir avec [nom d'un travailleur] à côté qui a un esprit très critique et lui il va dire je n'aime pas ci, je n'aime pas ça. Je vais lui demander pourquoi, parce que je veux voir c'est quoi la lacune dans ce que j'ai fait, ensuite je vais aller voir [nom d'un travailleur créatif], je vais les faire un par un, je vais aller leur présenter, parce que je veux vraiment avoir le feedback de tout le monde. L'avantage c'est qu'ils ont tous une mentalité très différente par rapport au visuel, fait que souvent lui il va aimer le logo un, [nom d'un travailleur créatif] va aimer le logo deux et [nom d'un travailleur] va aimer le logo trois, puis [nom d'un travailleur] au placement va aimer tel autre logo, fait que ça me permet de vraiment voir, ok fait que ça c'est parce que c'est ça puis toi c'est parce que c'est ça, fait que là on peut prendre les idées, les faire évoluer et vraiment construire quelque chose que tout le monde risque d'aimer (répondant H3).

Or, ce même travailleur créatif précise qu'il n'apprécie pas toujours lorsque ses coéquipiers critiquent le travail qu'il a réalisé. « Les designers c'est des artistes et ils n'aiment pas ça quand on touche à leurs affaires (...) c'est mon côté artiste qui sort qui ne veut pas se faire critiquer » (répondant H3). Ainsi, bien qu'il recherche la rétroaction de ses collègues, il est parfois réticent à leurs commentaires.

Dans un autre ordre d'idées, une pratique relevée au sein de l'agence H est la valorisation des bonnes relations entre les travailleurs. En effet, relevons à titre d'exemple, le propriétaire de l'agence H qui encourage les travailleurs de son agence à se réunir pendant le dîner. « Il y a un bon esprit d'équipe, on va dîner ensemble quasiment tous les midis tout le monde, puis on s'amuse » (répondant H1). Un travailleur créatif de l'agence H renchérit en précisant que l'atmosphère générale au sein de l'agence en est une de fête. « C'est pas mal le *party*, je veux dire qu'il n'y a pas vraiment personne ici qui se prend au sérieux, tout le monde parle, tout le monde rit, on fait des *jokes* » (répondant H3).

Ensuite, au-delà des bonnes relations qu'on trouve et qui sont valorisées au sein de l'agence H dont la gestion du travail créatif est du profil polyvalent, on peut également relever une atmosphère familiale. « C'est très familial aussi, tout le monde est là pour parler avec tout le monde, des problèmes ou *whatever*, il n'y a pas vraiment de clique, c'est une belle équipe qui se parle et qui a du plaisir ensemble » (répondant H3). Or, l'expression esprit familial requiert une précision, car pour ce profil, elle signifie l'esprit familial au sens moderne du terme, c'est-à-dire dans le sens d'équipe et d'égalité et non dans le sens traditionnel de la famille. Relevons à titre d'exemple, ces citations respectivement du propriétaire de l'agence et du directeur artistique quant à l'absence d'une hiérarchie forte au sein de l'agence. « Il n'y a pas de hiérarchie ici, c'est vraiment en équipe, tu es chez vous, je ne pense pas que personne me voit comme un patron, tout le monde me voit comme un collaborateur, parce que c'est comme ça que je l'ai voulu » (répondant H1). « On n'a pas ce sens hiérarchique là ici, on n'a même pas de définitions de postes, on n'a pas de titres, des fois on s'en donne là, mais ce n'est pas, c'est parce que ça en prend un sur une carte d'affaires » (répondant H2).

Ceci complète la présentation des pratiques ou manières de faire pour le profil polyvalent. Le tableau 26 résume les différentes pratiques présentées dans les paragraphes qui précèdent.

Tableau 26 : Pratiques mises en place dans l'agence H pour le profil polyvalent

<b>Dimensions</b>	<b>Pratiques/manières de faire</b>
Absence de gestionnaires de projet	Travailleurs créatifs gèrent eux-mêmes leur temps
	Travailleurs créatifs gèrent les relations avec les clients
	Organiser des rencontres régulièrement pour tous les membres de l'organisation
Intégration de la création et de la production	Utiliser des séances de <i>brainstorming</i>
	Rechercher la rétroaction des collègues
	Valoriser les bonnes relations entre les travailleurs
	Développer une atmosphère familiale au sein de l'agence

#### 4.4.2 Le profil créateur

Le deuxième profil étant ressorti pour classer la gestion du travail créatif dans les agences de publicité a été nommé le profil créateur. Ce profil inclut les agences où on relève la présence de gestionnaires de projet et où les tâches de création et de production sont intégrées. Ce profil regroupe cinq agences soit les agences A, B, D, I et J. Les prochains paragraphes expliquent les différentes manières de faire ou les pratiques qu'on trouve au sein des agences regroupées sous ce profil.

Premièrement, dans les agences dont la gestion du travail créatif est du profil créateur, on note la présence de gestionnaires de projet et les travailleurs créatifs ont le sentiment qu'un gestionnaire contrôle les aspects de gestion pour les projets sur lesquels ils travaillent. « [Nom d'un gestionnaire de projet], le directeur des opérations, il planifie qui va travailler sur quoi, lui il est vraiment plus gestionnaire » (répondant D4). « Elle est gestionnaire de l'entreprise, elle c'est la création des devis, gestion des clients, facturation, administration, tout ce qui est non créatif, gestionnaire, gérer les devis, avec les fournisseurs, aller voir les fournisseurs, aller chercher les prix » (répondant I1). « Les gestionnaires vont s'occuper principalement de tout le développement des comptes et la coordo va s'occuper que tous les papiers entrent, la facturation, budgets, échéanciers » (répondant B3).

[Nom d'un gestionnaire de projet] est là au niveau de la gestion de projet, les courriels qui vont entrer, tous les analyser les mettre dans les bons dossiers, s'assurer que toute l'information soit toujours dans les bons dossiers, faire la facturation ces choses-là. (...) [Nom d'un gestionnaire de projet] va faire les suivis avec les clients. (...) C'est plus [nom d'un gestionnaire de projet] qui sait, ok bien tu en as pour encore dix heures là-dessus, il n'ira pas me mettre un autre projet. (...) On est plus créatif, on a plein d'idées, on peut produire des affaires et [nom d'un gestionnaire de projet] à un moment donné, il va nous rappeler à l'ordre (répondant D3).

Le directeur artistique de l'agence D explique que les tâches de gestion sont exécutées par un gestionnaire de projet afin de laisser plus de temps aux travailleurs créatifs pour la création et les libérer en quelque sorte des tracas administratifs afin qu'ils soient plus créatifs.

[Nom d'un gestionnaire de projet] son rôle c'est de s'assurer que les différents projets, il fait les budgets, c'est lui qui gère, comment je pourrais dire, c'est lui qui gère le roulement ok, qu'est-ce qui rentre qu'est-ce qui sort, est-ce que le budget est correct, la facturation, est-ce que c'est fait, une fois que le projet est terminé, il va organiser tout cet environnement-là [nom d'un gestionnaire de projet] le prend en charge et il décharge les créateurs de faire leur travail au plus haut potentiel possible (répondant D1).

Ainsi, les travailleurs créatifs sont conscients que les tâches inhérentes à la gestion des projets sont exécutées par des gestionnaires de projet. D'ailleurs, un travailleur créatif de l'agence J précise qu'il serait incapable d'occuper un poste de gestionnaire de projet.

Je vais dire honnêtement, je ne serais jamais gestionnaire de projet, parce que c'est une *job* de fou, ils sont comme pris en sandwich, c'est eux autres qui ramassent tout le côté bien positif oui, mais tout le côté négatif aussi puis si le client n'est pas content puis que le projet n'arrive pas à temps, s'il y a des problèmes avec l'imprimeur, il faut qu'il *deal* avec tout ça, je ne voudrais pas faire ça moi. Ils sont très, il faut que tu sois organisé pour être gestionnaire de projet et ils ont je ne sais pas combien de courriels par jour, cinquante, soixante, quatre-vingts courriels par jour, je ne pourrais pas faire ça, sérieusement (répondant J2).

Dans le même ordre d'idées, il est logique d'affirmer que les gestionnaires de projet sont responsables d'assurer le respect des échéanciers au sein de leur agence comme l'indiquent les citations suivantes. « Moi c'est sûr que j'ai, à l'interne ici, ma référence c'est d'être la référence en terme d'organisation, donc je suis Miss échéancier qu'ils m'ont appelée » (répondant B2). « [Le directeur de production] qui s'assure qu'on respecte les échéanciers, parce que les échéanciers c'est quelque chose de très important dans notre domaine, comme on sait que tout est pour hier, fait que quand on s'engage pour une date, on s'assure de livrer à la date prévue » (répondant J1).

J'ai accès à l'agenda de tout le monde, on travaille beaucoup avec *Google agenda*, fait que j'ai accès à tous les agendas, c'est la première chose que je fais, en prenant mon café, je fais le tour des agendas de tout le monde. Quand je vois des choses qui ne sont pas claires ou oh il me semble que je n'avais pas demandé ça cette journée-là, bien là j'appelle l'employé dans mon bureau (répondant A2).

Je suis au courant des *deadlines*. Si on entre le matin à sept heures et demie, je demande tu es en train de faire quoi, tu vas avoir fini à quelle heure

aujourd'hui ou demain? Moi je sais maintenant ok elle va avoir du travail pour la moitié de la journée, ça me donne la chance le matin de contacter des clients en disant, est-ce que tu as reçu le devis, qu'est-ce qu'on fait avec, je vous ai envoyé des fichiers hier, est-ce qu'ils sont approuvés, est-ce qu'on peut continuer de faire le développement du design, c'est des affaires comme ça (répondant I3).

Une portion importante de la gestion des projets, consiste donc pour les gestionnaires de projet de s'assurer que les échéanciers pour les projets sont respectés. À cet effet, certains ont adopté une pratique qu'on pourrait baptiser « la technique des faux échéanciers ». Les gestionnaires de projet définissent une date de remise des projets plus tôt que la date butoir réelle. Ainsi, la période de temps tampon permet normalement, lorsque nécessaire, de respecter les échéanciers du projet même si les travailleurs créatifs accusent un certain retard dans l'exécution du projet. « Puis je donne toujours aussi des fausses dates du moins j'essaie de donner des fausses dates parce que je me rends compte, que ce n'est pas toujours des gens qui vont prévoir ou gérer leur temps » (répondant B2).

Ils peuvent me dire telle affaire il faut vraiment que tu la sortes ce matin, on n'a vraiment pas le choix, telle affaire, telle affaire, des fois ils vont me mettre des échéances, ils vont créer un *rush*, mais le *rush* est dans une semaine, mais eux autres ils veulent s'assurer de l'avoir à temps (répondant A3).

Souvent, le truc des gestionnaires, ils vont donner une date bidon, admettons que vraiment la date c'est pour jeudi, ils vont dire mardi, comme ça ils savent qu'ils vont arriver dans le temps. Ça arrive, moi je suis une senior, ils ne font pas vraiment ça, mais ceux qui commencent, ils vont, moi je me souviens au début, ils me faisaient toujours ça, là je paniquais, je paniquais, mais dans le fond j'avais deux jours de plus pour produire (répondant J2).

Une autre pratique que les gestionnaires de projet peuvent mettre en application afin de favoriser le respect des échéanciers est le suivi quotidien avec les travailleurs créatifs – parfois, le suivi n'est pas effectué quotidiennement, mais tout de même fréquemment selon les projets en cours. Ainsi, dans plusieurs agences étudiées, les travailleurs créatifs reçoivent une liste de tâches créatives à exécuter quotidiennement. Ceci permet aux travailleurs créatifs de se concentrer sur la création plutôt que sur le choix des tâches à réaliser selon les échéanciers de chaque projet. « Bien d'habitude, je rentre ici puis, on a souvent une liste de choses à faire, [nom d'un gestionnaire] nous dit une liste de c'est quoi

les priorités de la journée, puis de là, j'embarque. (...) D'habitude, il nous fait chaque matin, il fait un *debriefing* de ce qu'il y a à faire dans la journée » (répondant D4). « On a un horaire, le directeur de production passe tous les matins, c'est lui qui nous dit nos priorités, exemple, tu as une carte d'affaires à faire pour demain matin, bien c'est sûr que ça va être priorisé comparé à l'affiche qu'il faut remettre dans deux jours » (répondant J2).

Un gestionnaire de projet de l'agence B explique que les travailleurs créatifs ont parfois de la difficulté à anticiper les tâches à exécuter pour les projets. Ainsi, ils n'exécutent pas nécessairement de planification à moyen ou long terme et un suivi fréquent avec eux lui permet de leur rappeler les projets dont les échéances sont à moyen ou long terme.

Je vais aller faire un tour à son bureau voir tu es rendu où, tu sais ok c'est beau, as-tu pensé à faire ça, oublie pas c'est pour demain. (...) Même s'ils ont un projet qui est dû dans deux semaines et qu'ils ont du temps de libre une semaine avant, ils ne vont pas penser ok je pourrais peut-être commencer en avance sur le projet, fait que c'est d'essayer d'aller faire un tour de temps en temps et juste voir qu'est-ce qui se passe et ha, as-tu pensé commencer ce projet-là? (répondant B2).

En plus de s'assurer de respecter les échéanciers des divers projets, le suivi quotidien avec les travailleurs créatifs permet également de s'assurer que les ressources créatives mettent leurs énergies sur des tâches créatives comme l'explique un gestionnaire de projet de l'agence I.

Les filles rentrent vers sept heures et demie, à sept heures et demie, je leur donne voilà ce que vous devez faire aujourd'hui. Tu en es où dans le projet? Pour être capable de savoir le montant de travail que chacune a, parce que pour nous, le pire c'est d'avoir des personnes créatives qui ne font pas de créatif (répondant I3).

Également, un gestionnaire de l'agence A rapporte que chaque matin il effectue un suivi avec les travailleurs créatifs et que ce suivi lui permet non seulement d'organiser les horaires de chacun, mais également il constitue un espace de communication où il peut apporter des précisions quant aux projets et où les travailleurs créatifs peuvent soulever des questions relatives à l'exécution des projets.

La première demi-heure sert surtout à faire le tour de mon équipe, m'assurer que tout le monde est bien placé pour sa journée, que le monde est sur la

coche. Ici, on fonctionne beaucoup avec, chaque employé a son agenda, fait que quand on leur délègue une tâche c'est mis dans leur agenda, donc on sait assez rapidement si leur semaine est pleine. (...) Tout le monde commence à huit heures, donc à huit heures et demie là, j'ai eu le temps de zieuter tout le monde un peu, façon de parler entre parenthèses, j'ai eu le temps de m'assurer que tout le monde est prêt. En même temps, c'est leurs questions, s'ils ont des questions la veille, s'ils ont des tâches à faire pendant la journée qu'ils ne sont pas sûrs pour une ou deux choses, bien c'est là qu'ils me les posent (répondant A2).

Afin de favoriser l'atteinte des délais visés, certains gestionnaires créent également un sentiment d'urgence chez les travailleurs créatifs. « Fait que nous autres c'est comme *go tu t'assois* et tu commences le travail, bien souvent c'est comme ça, il faut que tu t'assoies et que tu aies déjà, au bout de quinze minutes ton idée et que tu procèdes » (répondant J1).

Je pense que l'adrénaline, ça aide à créer, surtout quand tu sais qu'il faut que tu remettes quelque chose le lendemain, là il faut que je fasse quelque chose et c'est là souvent que tu sors les meilleures idées (...) Il faut que tu sortes quelque chose, tu n'as pas le choix, tu ne peux pas arriver et dire finalement je n'ai rien, je n'ai pas d'idées, non, ça ne marche pas comme ça. Il faut que tu aies une idée, il faut que tu sortes quelque chose et souvent c'est les meilleures idées (répondant J2).

Ainsi, il peut être bénéfique que les gestionnaires de projet exercent une certaine pression sur les travailleurs créatifs afin de favoriser la productivité de ceux-ci. Cependant, les gestionnaires de projet doivent jauger le niveau de pression à exercer, car une trop forte pression peut décourager les travailleurs créatifs et affecter leur créativité négativement comme le montrent les citations suivantes.

J'ai un designer ici [nom du designer], je sais que si je mets beaucoup de pression, l'effet que je vais avoir c'est un *backlash*, ça va être l'inverse, ça va être vraiment, comme je vais stéréotyper là, mais il va finir par prendre les nerfs et il va juste se fâcher et ha puis je laisse tout tomber, c'est vraiment comme un effet contraire. Il faut que tu mettes de la pression, mais il faut que tu saches la doser et peut-être prendre une approche plus indirecte (répondant B2).

Ici, c'est assez vite, je te dirais que tu as besoin d'un logo *rush* pour cinq heures, j'ouvre mon logiciel et j'y vais, je te ponde des affaires, je n'ai pas le choix. J'ai été habitué à travailler sous pression (...), mais j'ai de la misère si j'ai juste exemple une heure, et *go, go, ça*, c'est vraiment sous pression, ça, j'ai plus de difficulté (répondant A3).

Les gestionnaires de projet de ces agences semblent donc créer un sentiment d'urgence pour les travailleurs créatifs, mais ils semblent également juger de l'intensité de la pression qu'ils veulent exercer sur ces derniers.

Une autre pratique mise en place afin de permettre aux gestionnaires de projet d'assurer un bon suivi au niveau des projets et des échéanciers à respecter est la tenue de rencontres hebdomadaires. De telles réunions ont également été rapportées pour le profil polyvalent où il n'y a pas de gestionnaire de projet, mais on note une différence quant à l'utilité de ces réunions. En effet, dans les agences où il n'y a pas de gestionnaires de projet, ces réunions permettent principalement aux propriétaires des agences de connaître le statut des différents projets. Dans les agences où il y a des gestionnaires de projet, ces réunions servent plutôt à transmettre l'information aux travailleurs créatifs quant aux différents projets afin de favoriser l'organisation du travail créatif et le respect des échéanciers. La principale différence quant à l'utilité ou la nécessité de ces réunions est donc le sens de la communication. Ainsi, lorsqu'il y a des gestionnaires de projet, les réunions servent à transmettre l'information aux travailleurs créatifs alors que lorsqu'il n'y a pas de gestionnaires de projet, les réunions servent principalement informer le gestionnaire d'entreprise quant à l'avancement de chaque projet. « Tous les lundis, on fait un *project review*, on fait un *production meeting*, tout le monde on s'assied ensemble pour être capable de s'assurer que les *jobs* vont être finies à telle date, où est-ce qu'on est rendu avec tel projet, puis c'est avec ça que je planifie la semaine » (répondant I3).

Nous on a un *meeting* pour la division à tous les lundis matin, à toutes les semaines et c'est là qu'on passe à travers de tous les dossiers, ce qui est prêt qu'est-ce qu'on est prêt à présenter aux clients puis on regarde aussi les nouveaux qui viennent de rentrer pour faire un brainstorming pour savoir comment on s'enligne un peu (répondant A2).

Aussi ça nous permet de faire un contrôle, on essaie le plus possible de faire des semaines de quarante heures, ok bon bien pour [nom d'un travailleur créatif], on se fie aux heures qu'on a prévues au devis, s'il y a soixante heures de prévues et que [nom d'un travailleur créatif] en a trente, bien on sait que quelque part on n'a pas un équilibre et on va voir si on peut transférer des projets (répondant B2).

Ensuite, les gestionnaires de projet ont parfois le sentiment que les travailleurs créatifs peuvent avoir de la difficulté à organiser leur temps afin de respecter les délais établis. Les rencontres hebdomadaires peuvent aider les travailleurs créatifs à faire preuve de plus d'autonomie quant à la gestion de leur temps. « Puis ça les rends un peu plus autonomes parce qu'ils ont leur liste sur leur bureau, comme [nom d'un travailleur créatif] je le vois il la découpe et il la colle sur son écran d'ordi fait qu'il sait qu'est-ce qu'il a à faire cette semaine puis combien de temps qu'il a à passer dessus » (répondant B2). Le même gestionnaire de projet explique que ces réunions hebdomadaires avaient été retirées temporairement dans l'organisation dans laquelle il se trouve et qu'à ce moment les travailleurs créatifs se plaignaient d'un manque d'encadrement. Paradoxalement, il ajoute que lorsqu'on les questionne sur la pertinence de ces réunions, les travailleurs créatifs soutiennent que c'est un processus inutile – mais lorsque les réunions n'ont pas lieu, ils décrivent un manque d'encadrement.

Il y a déjà eu des moments où est-ce que j'entendais, là, on n'est jamais encadré, qu'est-ce qui se passe? Moi j'ai un petit peu le rôle de m'assurer que tout roule bien en général au niveau de l'organisation. Je suis allé voir [nom du coordonnateur], je pense vraiment que les réunions de production il faut que tu recommences à les faire, j'ai entendu les designers se plaindre, ils disent qu'ils se sentent vraiment *insécurés*, ils ne savent pas où aller. Après ça, c'est arrivé en réunion que [nom du propriétaire de l'entreprise], je ne sais pas pourquoi on avait une réunion d'équipe, mais il a demandé bon bien les réunions de production qu'est-ce que vous en pensez, c'est tu nécessaire? Ha non ce n'est pas nécessaire, on trouve que c'est trop. Quand ça a lieu, ils vont dire que c'est trop, mais en même temps, j'aime mieux entendre ça, que ça les fasse chier pendant dix minutes de leur semaine, que de les entendre après ça faire une crise qu'ils ne sont jamais encadrés et qu'ils ne savent plus où ils s'en vont. Je me dis au moins là ils vont être un peu plus heureux dans leur travail, d'avoir un dix minutes désagréable que de sentir que leur employeur ne les encadre pas et qu'ils travaillent juste dans le chaos. (...) Je pense que quand les réunions ont lieu ils vont dire que ça n'a pas lieu d'avoir lieu, ils vont dire justement qu'on pourrait laisser faire, mais en même temps s'il n'y en a pas, ils vont se plaindre qu'ils ne savent pas où aller, fait que je me dis j'aime mieux qu'on l'ait et même si ça dure juste cinq minutes, là ils repartent et je pense qu'ils sentent au moins qu'ils savent plus qu'est-ce qui se passe dans l'agence et qu'est-ce qui s'en vient (répondant B2).

Ces réunions hebdomadaires sont également un moment privilégié pour partager l'information sur les projets au reste de l'équipe. Ainsi, puisque les projets en cours sont présentés à l'ensemble des membres de l'équipe, advenant une surcharge de travail, les projets peuvent être plus facilement redistribués à d'autres membres de l'organisation puisque tous connaissent le contenu de chaque projet de l'organisation. « Quand on fait notre rencontre, on voit tous les projets qui sont en cours puis on parle aussi de tous les projets qui sont en attente d'être approuvés donc on peut voir ce qui s'en vient et on peut voir aussi sur quoi tout le monde travaille, ça nous aide à gérer tout ce qui se passe » (répondant I2).

Tous les lundis matin, c'est certain de huit heures et demie, neuf heures, mettons jusqu'à dix, onze heures, on fait tout le suivi de tous les projets, fait qu'on est tous un peu au courant de ce qui se passe. Je sais que [nom d'un travailleur créatif], il travaille sur [nom d'un client] en ce moment, [nom d'un travailleur créatif], il travaille là-dessus, fait que si moi j'ai un trou et que je sais qu'ils sont débordés bien, je vais être là pour leur dire, ok, je peux la faire l'affiche qui traîne sur ton bureau et que tu n'auras pas le temps de faire (répondant D3).

Les pratiques présentées jusqu'à maintenant concernent la gestion des travailleurs créatifs. Or, les gestionnaires de projet appliquent également d'autres techniques de gestion qui ne sont pas en lien directement avec les travailleurs créatifs. Une de ces pratiques est d'effectuer une analyse avant de débiter le projet afin de s'assurer d'atteindre les objectifs visés. « On fait des recherches, avec les études de marché, on regarde c'est quoi les besoins, ils sont où les besoins, on peut faire des prétests aussi, tu testes tes produits en groupe, ce n'est pas trop difficile » (répondant B1).

Dans le même ordre d'idées, le propriétaire de l'agence A effectue ce qu'il appelle une analyse marketing pour tous ses nouveaux clients dans laquelle il développe un plan qui pourra être mis en application par l'agence ou encore par les clients eux-mêmes. Ainsi, le propriétaire de l'agence A a en quelque sorte institutionnalisé le processus d'analyse précédant l'exécution des projets afin d'obtenir un produit qu'il peut remettre au client, ici l'analyse marketing.

J'ai un rôle de développement de marché, donc moi j'approche les gros clients, je propose qu'est-ce que je peux faire pour eux autres. Souvent, ça commence par juste leur faire une analyse marketing, on a des critères qu'on a établis avec les années où est-ce que je présente un questionnaire, ils répondent, je fournis une analyse, je fais une analyse de marché et je soumetts un plan marketing (répondant A1).

Également, des techniques sont mises en place pour essayer d'évaluer les résultats des projets. Par contre, un gestionnaire de projet de l'agence B explique qu'il est possible d'évaluer les retombées d'un projet, mais que dans plusieurs cas, le budget n'est pas suffisant pour effectuer cette évaluation.

C'est sûr qu'on peut observer les résultats si le budget le permet, comme pour [nom d'un client], il y a quand même une recherche postcampagne qui a été faite, donc ils ont fait des *checks* auprès du public pour voir est-ce que le visuel, est-ce que les gens s'en rappellent, est-ce qu'ils avaient retenu la bonne affaire, mais je dirais que malheureusement à Gatineau ça arrive rarement, on a rarement des projets qu'on a ce budget-là (répondant B2).

Or, quelques répondants ont précisé que dans le cadre de projets qui font appel aux nouvelles technologies comme les médias sociaux, il est possible de mesurer l'efficacité d'une campagne publicitaire. « Avec *Facebook*, on peut voir le nombre de clics qu'il y a sur les sites Internet, les médias sociaux, *Twitter* et compagnie, ça on peut mesurer ça, voir si la campagne elle fonctionne ou si elle flop » (répondant J2).

Par rapport aux techniques mises en place pour mesurer l'efficacité des projets, le propriétaire de l'agence I explique qu'il importe de déterminer préalablement avec le client la finalité visée par le projet. Il indique que le succès d'un projet peut s'évaluer selon différentes mesures des résultats et la mesure visée par le projet doit être choisie conjointement avec le client avant l'exécution du projet.

Par exemple, on essaie de la publicité *Facebook* pour un de nos clients. Il nous a donné dix mille dollars pour faire de la publicité sur *Facebook*. Pour ce client-là qui a une auberge à Tremblant, est-ce que la réussite c'est les chambres louées, un appel ou une réservation, aller voir le site web ou simplement de lui donner de la visibilité? C'est quatre différents choix avec la même publicité, ça dépend de ce qu'on détermine, si nous on détermine qu'on a donné cinq cent mille impressions sur *Facebook*, il y a cinq cent mille fois que sa publicité a sorti versus mille quelques clics, versus vingt appels, versus

une location. Qui dit que la pub est bonne? Moi comme entrepreneur je dis écoute je t'ai donné des impressions, je t'ai donné des clics et je t'ai donné des appels, si les clients n'ont pas réservé parce que la madame était bête au téléphone ou le prix n'était pas bon ou son produit n'était pas bon, moi ce n'est pas ma faute. Pour le montant de dollars, je t'ai donné des impressions puis je t'ai donné des clics, donc elle est où la réussite? Mon aperçu puis l'aperçu du client pourraient être différents, c'est quoi la clé du succès? On essaie de déterminer ça d'avance (répondant I1).

Dans un autre registre, les gestionnaires de projet sont responsables des contacts avec les clients dans les agences dont le profil de gestion du travail créatif est créateur. Ainsi, à l'opposé des profils où il y a une absence de gestionnaires de projet, les travailleurs créatifs du profil créateur ont peu de contacts avec les clients et les gestionnaires de projet sont responsables de transmettre l'information des clients vers les travailleurs créatifs et vice-versa. « La plupart du temps, c'est lui soit qui leur téléphone soit qu'il va les rencontrer et après ça lui il vient nous parler de ce qui a été dit pour qu'on puisse savoir » (répondant I2). « [Nom d'un gestionnaire] rencontre les clients, donc c'est lui vraiment qui s'occupe de faire le contact avec les clients, c'est lui qui va parler à tout le monde (...) c'est lui qui a rencontré les clients, nous on ne les rencontre pas la plupart du temps » (répondant D3).

Dans certains cas, les travailleurs créatifs ont émis un certain désir de rencontrer les clients afin de mieux saisir leurs besoins et comprendre adéquatement les demandes de ceux-ci. « Des fois, ça serait l'*fun* juste pour connaître la personnalité du client, donc des fois ça pourrait nous aider à trouver le style que lui recherche plus, donc peut-être oui des fois ça serait peut-être utile qu'on le rencontre au début » (répondant I2). « C'est sûr que j'ai besoin du *feedback*, j'ai besoin de l'explication du gestionnaire de compte, parce que je ne rencontre pas les clients. Si je rencontrais les clients, ça serait plus facile pour moi » (répondant A3).

Par contre, certains répondants ont indiqué que si plus d'une personne contacte un client pendant l'exécution d'un projet, il pourrait devenir difficile d'effectuer le suivi correctement. Ainsi, un défi de coordination s'imposerait selon ceux-ci si plusieurs personnes discutaient avec les clients.

On l'envoie à [nom d'un gestionnaire de projet] puis là lui il l'envoie, nous on n'envoie jamais rien directement, comme ça c'est lui qui a les contacts avec les clients, c'est juste plus facile de garder le *track* de tout le va-et-vient entre les clients parce que si on recevait des *e-mails* et lui en recevait, on manquerait des choses, parce qu'il y aurait certaines personnes qui ne l'auraient pas eu, c'est juste plus facile quand c'est lui qui envoie tout (répondant I2).

Un travailleur créatif de l'agence J renchérit que les travailleurs créatifs de cette agence ne désirent pas rencontrer les clients. Selon lui, de telles rencontres les déconcentrent de leur travail créatif, et ce, même si les gestionnaires de projet estiment que la présence d'un travailleur créatif pourrait être bénéfique lors de la rencontre avec le client.

Bien parce que ça ne me tente pas, on ne veut pas le côté négatif de ça, on veut vraiment être dans notre bulle et faire notre petite affaire puis on ne répond pas au téléphone, on n'a même pas de téléphone en haut, on n'a pas accès aux clients et c'est bien correct comme ça. (...) Même que des fois les gestionnaires ils veulent nous amener à des *meetings* et on ne veut pas y aller, on se bat, non, non toi vas-y, je ne veux pas y aller. On est bien dans notre bulle, on a notre petit rationnel, on fait notre travail et c'est tout (répondant J2).

Cette relation que le gestionnaire de projet entretient avec les clients a pour conséquence que le gestionnaire doit être capable de transmettre adéquatement l'information fournie par le client aux travailleurs créatifs. « [Nom d'un gestionnaire de projet] a rencontré le client et va te dire bien ok, je suis content avec ce format-là. C'est lui qui a parlé au client, c'est lui qui sait ce que le client veut » (répondant D4). « [Nom d'un gestionnaire de projet] il parle avec les filles pour leur dire qu'est-ce que les clients veulent avoir dans leurs projets » (répondant I3).

Souvent, je vais faire des croquis, je vais dessiner souvent même avant de les mettre dans mes logiciels de design, je vais les montrer à mes gestionnaires de compte, je leur demande qu'est-ce que tu en penses ou quoi que ce soit, eux autres me disent non, ça, ça ne représente vraiment pas le client (répondant A3).

Le gestionnaire doit donc transmettre la bonne information aux travailleurs créatifs et il doit également effectuer un suivi avec ceux-ci pendant le projet afin de s'assurer que les travailleurs créatifs respectent les demandes du client. Le gestionnaire de projet devient en quelque sorte l'ambassadeur du client au sein de l'agence. « En tant que chargé de projet, je

suis vraiment le point de contact du client, c'est moi qui va rencontrer le client (...) après ça je vais faire le lien avec les designers pour m'assurer que le projet a été fixé selon la demande du client » (répondant B2).

En plus d'assurer les communications avec les clients, les gestionnaires de projet ont parfois le sentiment qu'ils doivent en quelque sorte représenter les clients auprès des travailleurs créatifs. En effet, ceux-ci deviennent en un sens les ambassadeurs des clients au sein de leur propre agence, afin de s'assurer que le travail créatif respecte les demandes des clients. « Mon rôle aussi c'est un peu de jouer à la police, justement je représente le client ici à l'interne, le contrôle qualité, m'assurer qu'on respecte le *brief* puis que le designer ne sort pas trop du cadre dans l'exécution » (répondant B2).

Je suis là à des moments précis dans la production où est-ce que c'est le contrôle de la qualité disons ou c'est l'approbation du gestionnaire de comptes, parce que tout ce qui sort d'ici est approuvé par le gestionnaire de comptes, parce que c'est lui en quelque part qui au départ a vu le client, connaît le client, en qui le client fait confiance (répondant A1).

Ceci complète les manières de faire ou pratiques liées à la présence d'un gestionnaire de projet qui ont été notées au sein des agences dont le profil de gestion du travail créatif est créateur. D'autres pratiques ou manières de faire ont émergé, mais celles-ci en lien avec l'intégration des tâches de création et de production pour ce profil. Certaines pratiques sont réalisées par les gestionnaires de projet, d'autres par les travailleurs créatifs et d'autres sont des pratiques mises en place au niveau organisationnel.

Les pratiques ou manières de faire des gestionnaires seront présentées dans les prochains paragraphes. Comme précisé précédemment, au sein des agences du profil créateur, les travailleurs créatifs effectuent la portion création ainsi que la portion production pour leurs projets. Les projets considérés plus créatifs sont généralement les plus prisés dans ces agences. Or, les projets permettant aux travailleurs d'être très créatifs sont limités. Ceci force donc les gestionnaires de projet à distribuer les projets dits créatifs de manière relativement équitable entre les travailleurs créatifs afin d'éviter que ceux-ci se démotivent de leur emploi comme le montre la citation suivante.

[Nom de deux travailleurs créatifs], les deux ont besoin et ils aiment avoir des projets un peu plus créatifs, mais il n'y en a pas une tonne qui entre non plus. Il y a les comptes qui sont un peu plus traditionnels ou qu'ils ne veulent pas pousser trop loin donc quand tu en as un très créatif et que les deux le veulent c'est *touchy*, on veut s'assurer que tout le monde est heureux aussi, c'est un peu difficile des fois à équilibrer tout ça (répondant B2).

Dans le même ordre d'idée, un travailleur créatif de l'agence B précise que si un travailleur créatif ne se voit pas attirer de projets dits créatifs, son intérêt envers son emploi diminuera et il songera sûrement à quitter l'agence. « Si on a moins de projets créatifs, c'est sûr que le designer il ne restera pas longtemps en quelque part étant donné qu'il veut faire de la création, c'est sûr qu'il va partir parce que nous autres on vit de ça » (répondant B5). Dans le même ordre d'idées, un gestionnaire de projet de l'agence D explique qu'au sein de cette agence, on favorise le développement créatif de tous les travailleurs créatifs et chacun est appelé à participer à la portion création de divers projets. « Tu ne veux pas que quelqu'un fasse des rapports vingt-quatre heures par jour, même si la personne aime ça faire ça, il demande de faire ça, on veut quand même qu'il développe son côté créatif » (répondant D2).

À l'opposé, les projets gouvernementaux sont souvent perçus comme étant moins créatifs et de surcroît moins intéressants pour les travailleurs créatifs. Ainsi, à l'instar de la nécessité de partager équitablement le travail dit plus créatif, les gestionnaires de projet doivent également s'assurer de diviser les projets gouvernementaux entre les travailleurs créatifs afin d'éviter qu'un seul travailleur se retrouve avec plusieurs projets gouvernementaux comme l'explique un travailleur créatif de l'agence J.

Ils sont divisés pas mal égal parce que je ne voudrais pas juste faire du gouvernement. Ils sont pas mal divisés égal les projets, parce que sinon on va se plaindre aux gestionnaires, on va dire hey, là j'en fais trop du gouvernement, je peux-tu changer puis là il nous donne un logo ou quelque chose d'autre à faire. Tiens je vais te donner ça, ton petit bonbon. On est un petit peu chouchouté et un petit peu bébé nous autres les designers fait que le directeur de production il essaie de doser ça, de mettre ça égal (répondant J2).

Ensuite, dans un autre ordre d'idées, on valorise l'entraide et la solidarité au sein des agences du profil créateur. Or, les travailleurs créatifs peuvent être en compétition entre eux dans le cadre d'un même projet. Fréquemment, les agences proposent plusieurs choix aux clients pour un même projet et les différentes esquisses sont généralement créées par différents travailleurs créatifs ce qui entraîne une compétition entre ceux-ci où chacun espère que sa version sera celle retenue. Cependant, malgré ce contexte, on sent que la compétition est dévalorisée entre les travailleurs créatifs et plutôt que de se mettre en compétition les uns envers les autres, on relève plutôt de l'entraide entre les travailleurs créatifs.

Je pense que c'est pour ça qu'on est tous encore ici, parce que ce n'est pas agressif, c'est une compétition, mais c'est sain. (...) C'est très sain, on s'encourage un et l'autre puis on est content pour les autres. C'est sûr qu'on veut gagner, mais on peut le voir, s'il y a des projets où il y en a un qui est meilleur que l'autre, bien on le dit c'est lui qui va l'avoir puis souvent c'est ça, mais c'est correct on donne une tape dans le dos et on dit bravo pour toi. (...) C'est sain, mais tu veux en gagner quand même parce que tu veux montrer que tu es capable (répondant J2).

Un travailleur créatif précise que s'il sentait un esprit de compétition au sein de l'agence pour laquelle il travaille, il quitterait son emploi afin d'aller vers un lieu de travail où l'environnement est sain et non agressif.

Les agences, souvent ils vont mettre des designers en compétition et ça devient pas malsain, mais ça devient très agressif et ça crée une ambiance, c'est sûr que ça peut faire des designs super bons, parce que tu veux toujours gagner sur l'autre, mais les gens ne restent pas parce que le sentiment n'est pas bon (répondant J2).

Les gestionnaires de projet et les travailleurs créatifs œuvrant dans les agences dont le profil de gestion du travail créatif est créateur semblent donc favoriser l'entraide entre les travailleurs créatifs.

Dans un autre ordre d'idées, une pratique personnelle des travailleurs créatifs de ce profil a émergé des entrevues : la recherche d'une rétroaction par les collègues sur les projets créés. À l'instar du profil polyvalent, la rétroaction ici met à l'avant l'aspect consultatif du travail

créatif au sein des agences dont la gestion du travail créatif est du profil créateur. « On se parle beaucoup, on se parle souvent, on va chercher, on se demande beaucoup d'idées, on se demande beaucoup de commentaires sur les affaires qu'on fait » (répondant A3). « Fait qu'on s'aide, on se donne des trucs, quand on va, mettons quand on se lève pour aller à la salle de bain quand on revient hey c'est beau qu'est-ce que tu fais, on voit les écrans » (répondant J2).

En effet, plusieurs travailleurs créatifs préfèrent valider leurs idées avec d'autres travailleurs au sein de l'agence avant de soumettre une ébauche finale pour un projet donné.

Quand ça fait trop longtemps que tu es dans ton projet, des fois tu viens que tu ne le vois quasiment plus. J'imprime quelque chose et je m'en vais le voir et je lui demande, je lui dis regarde qu'est-ce que tu en penses, moi je l'ai trop vu, je ne suis pas capable de dire si c'est beau ou si ce n'est pas beau, là il me donne ses impressions et des fois ça peut m'aider (répondant A3).

Dans le même ordre d'idée, un travailleur créatif de l'agence B explique que cette rétroaction venant de ses coéquipiers lui évite de perdre du temps en se questionnant à savoir si son idée est valide ou non. La rétroaction cherchée lui permet donc d'être plus efficace. « Je les connais les réponses, mais j'ai juste besoin de me faire confirmer. Moi quand je fais un processus créatif, tout seul chez nous, je peux tourner en rond, j'ai besoin de quelqu'un qui me dit non, c'est ça, puis ok, c'est bon » (répondant B4).

Ensuite, on relève une pratique mise en place au niveau organisationnel pour ce profil et celle-ci a trait à la génération d'idées et l'ensemble des agences du profil créateur ont abordé cette pratique qui est la tenue de séances de brainstorming. « On amène le projet à la table, on est souvent entre six et huit et on *brainstorm* en équipe et le gestionnaire de comptes part après ça avec les idées et lui il va *closer le deal* » (répondant A1). « On en fait des petits *brainstorms* quand on a des campagnes puis qu'il faut trouver des slogans, mais souvent on finit le *brainstorm* puis ok on n'a pas d'idées définies, mais chacun repart avec des pistes » (répondant J1). Certains répondants ont précisé que les séances de brainstorming étaient utilisées uniquement dans certaines circonstances. À titre d'exemple,

un travailleur créatif de l'agence J précise qu'une séance de brainstorming sera effectuée pour les projets de grande envergure.

Pour les gros projets, quand c'est des projets d'envergure là, on va se mettre trois, quatre designers ensemble et on fait des séries de *brainstorms*. Comme on a un client c'est [nom du client], chaque année ils ont comme une grosse campagne, une grosse exposition d'été, bien souvent on va faire un brainstorming à la gang pour trouver des idées, trouver des slogans, des idées pour les spots télé, les placements médias, des idées spéciales (répondant J2).

Dans le même ordre d'idées, un travailleur créatif de l'agence B explique que des séances de brainstorming seront exécutées pour les projets plus complexes.

Si on est mal pris, ça va mal, on a un problème, on rassemble toute l'équipe, mêmes les gestionnaires, tout le monde et on se rencontre ici et on fait un *brainstorm*, on pense à des idées et c'est là qu'on tombe avec des bonnes idées parce que n'importe qui, ce n'est pas juste des créatifs qui ont des bonnes idées. On se rencontre tous ici puis le monde *shoot* des affaires et là en une demi-heure, on a des idées palpables et on y va, on produit, mais c'est rare. Si on voit un projet qui a le potentiel qu'on ait un problème de page blanche, parce que tu peux le voir au commencement du projet si c'est un projet qui va être difficile à conceptualiser en fait d'idées, on se rassemble tout de suite au début (répondant B5).

Quelques répondants ont expliqué certains bienfaits de cette technique pour trouver des idées. Notamment, un travailleur créatif de l'agence I précise que par l'entremise des *brainstorms*, toute l'équipe peut contribuer à la portion création des projets. « On travaille tous ensemble, on fait le *brainstorm*, on a tous le droit de mettre notre petit grain de sel, de suggérer des choses et de contribuer à la création » (répondant I2). Également, certains répondants estiment que les séances de brainstorming permettent d'avoir des idées de meilleure qualité puisque les individus renchérissent sur les idées proposées. « Ce qui est *l'fun* c'est quand il y en a d'autres qui rehaussent l'idée d'un autre, c'est là où on pousse encore plus l'idée et ça, c'est vraiment génial » (répondant D1).

Deux autres pratiques ont été relevées dans les agences dont la gestion du travail créatif est du profil créateur : favoriser les bonnes relations entre les travailleurs créatifs et développer une atmosphère de famille. Ainsi, dans l'optique de développer et maintenir une

atmosphère agréable, certains gestionnaires ou propriétaires encouragent les employés à développer des relations d'amitié entre eux comme l'indique la citation suivante qui vient du propriétaire d'une agence. « On doit s'arranger pour que l'équipe ait des activités sociales pour qu'il y ait un esprit de famille dans la place » (répondant B1).

Ainsi, on sent que plusieurs travailleurs créatifs ont développé des relations d'amitié avec leurs collègues et ces relations s'étendent parfois au-delà des heures de travail. « On fait des *partys* nous autres la fin de semaine, on est allé camper toute la gang ensemble, c'est comme une famille ici (...) On invite les conjoints, tout le monde se connaît, tout le monde fait des choses ensemble » (répondant J2). « Des fois, on fait des activités hors travail et c'est l'*fun* » (répondant D4). « Moi, je dîne souvent avec les *boys* de chaque côté, les gars du web, la réceptionniste aussi beaucoup, je me tiens des fois avec elle, même à l'extérieur de la *job* » (répondant A3).

Au-delà des relations amicales développées entre les membres des agences, plusieurs répondants ont affirmé qu'il régnait une atmosphère dite de famille au sein de l'agence pour laquelle il travaille. À l'instar des agences dont la gestion du travail créatif est du profil polyvalent, l'esprit de famille doit se comprendre selon le sens moderne de famille, c'est-à-dire dans le sens où tous les membres sont égaux et où règne un esprit de collaboration. « Si quelqu'un a de la peine souvent, tous les autres ont de la peine, l'atmosphère est très familiale » (répondant D1). Quelques répondants ont même ajouté que non seulement l'atmosphère est familiale au sein de l'agence pour laquelle ils travaillent, mais ils perçoivent l'agence comme une deuxième famille. « J'aime vraiment cette dynamique-là, puis ça devient comme une deuxième famille » (répondant B2). « C'est comme une famille, tous les designers, ça fait cinq ans et plus qui sont ici ou à peu près, sauf là on a un nouveau qui a commencé il y a deux semaines, mais tous les autres, ça fait tous quatre, cinq ans, fait que c'est vraiment une famille ici » (répondant J2). « C'est l'*fun* tout le monde s'entend bien, on travaille tous en équipe, c'est une bonne atmosphère qui est le *fun*, c'est comme une famille, tout le monde est de bonne humeur, on se parle puis c'est l'*fun* » (répondant I2).

Ceci complète les pratiques et manières de faire ayant émergé dans les agences dont la gestion du travail créatif est du profil créateur. Le tableau 27 résume ces pratiques et manières de faire.

Tableau 27 : Pratiques mises en place dans les agences dont le profil de gestion du travail créatif est créateur

<b>Le profil créateur</b>						
<b>Dimensions</b>	<b>Pratiques/manières de faire</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>J</b>
Présence de gestionnaires de projet	Gestionnaire de projet s'assure du respect des échéanciers	√	√	√	√	√
	Établir de fausses échéances	√	√			√
	Effectuer des suivis quotidiens ou fréquents avec les travailleurs créatifs	√	√	√	√	√
	Créer des situations d'urgence pour les travailleurs créatifs	√	√	√	√	√
	Organiser des rencontres régulièrement pour tous les membres de l'organisation	√	√	√	√	
	Effectuer une analyse pré-projet	√	√	√		
	Développer des mesures de résultats	√	√		√	√
	Gestionnaire de projet est responsable des contacts avec les clients	√	√	√	√	√
	Gestionnaire de projet représente le client au sein de l'agence	√	√	√	√	
Intégration des tâches de création et de production	Partager le travail créatif entre les travailleurs		√	√	√	√
	Valoriser l'entraide entre les travailleurs créatifs		√	√	√	√
	Rechercher la rétroaction des collègues	√	√	√	√	√
	Utiliser des séances de brainstorming	√	√	√	√	√
	Valoriser les bonnes relations entre les travailleurs	√	√	√	√	√
	Développer une atmosphère familiale au sein de l'agence	√	√	√	√	√

#### 4.4.3 Le profil gestionnaire

Le troisième profil proposé pour catégoriser la manière dont est géré le travail créatif dans les agences de publicité regroupe les agences où on relève une absence de gestionnaires de projet et où on note une division des tâches liées à la création et à la production. Ceci

implique donc que les travailleurs créatifs doivent intégrer à la fois des tâches liées à la création (pour la portion production des projets) et à la gestion de projet. Également, dû à la distinction entre création et production, les directeurs artistiques sont attirés à la création des concepts tandis que les autres travailleurs créatifs se voient attitrer la tâche de produire ce qui a été créé par les directeurs artistiques. Dans les agences regroupées sous ce profil, ce sont donc les directeurs artistiques qui effectuent la portion création des projets et les autres travailleurs créatifs effectuent la portion production. On trouve deux agences pour ce profil, les agences C et G. Les prochains paragraphes décrivent les manières de faire ou les pratiques qu'on trouve au sein des agences formant ce profil.

Tout d'abord, il n'y a pas de gestionnaires de projet au sein de ces agences. Cette absence de gestionnaires de projet a pour effet, à l'instar du profil polyvalent, que les travailleurs créatifs gèrent eux-mêmes leur temps. Ils doivent donc être capables de prioriser les projets à exécuter comme l'explique un travailleur créatif de l'agence C.

Dans certains cas, ça on en a besoin pour demain, donc on le fait là, dans d'autres cas, c'est pour la semaine prochaine qu'on doit rendre ça au client, donc que je le fasse aujourd'hui, demain, jeudi, lundi prochain, ce n'est pas grave, tant que ça cadre à l'intérieur de l'ensemble des tâches que j'ai à faire puis des délais que j'ai à respecter (répondant C4).

Par contre, la gestion du temps peut représenter un défi de taille, particulièrement pour les nouveaux travailleurs au sein d'une agence comme le montre la citation suivante.

Avec le temps, j'ai réussi à m'adapter et à savoir, ok pour tel genre de produit, bien là je sais gérer mon temps pour que ça arrive à deux heures et demie, mais au début que je commençais, c'est sûr que ça me prenait beaucoup trop de temps par rapport au temps. (...) Gérer son temps, c'est dans les choses les plus dures à faire en tant que designer au début, mais tu t'habitues, à force de *booster* ton temps, tu te dis ok, il faut que je me trouve une méthode qui va être pas mal plus efficace, puis tu finis par l'avoir (répondant G3).

Les travailleurs créatifs doivent donc développer des manières de procéder afin de respecter les échéanciers établis. À cet effet, le directeur artistique de l'agence G explique comment il s'est développé ses propres moyens pour s'assurer de livrer ses projets aux dates voulues.

J'ai le sens du *timing*, même si on pourrait croire que les artistes sont toujours tout croche, toujours en retard ou quoi que ce soit. Moi, je ne suis jamais en retard, si je suis en retard c'est parce que j'ai une raison (...) je me mets des, moi ça sonne dans mon ordi, deux jours avant la livrée (...) on a tous les délais écrits dans *Frontiva* et tout ça et moi en plus, je les mets sur mon ordi à part parce que j'aime ça être prévenu d'avance sur qu'est-ce qu'on va livrer, si c'est prêt, il faut que ce soit prêt (répondant G2).

En plus des trucs personnels, des outils sont mis en place dans les agences afin d'aider les travailleurs créatifs à respecter les délais établis. À cet effet, un travailleur créatif de l'organisation G explique ici comment il se réfère à un logiciel de gestion de projet afin de savoir les détails techniques – comme les délais et le temps alloué – quant aux projets qu'il doit exécuter.

On a un logiciel de gestion vraiment *cool*, puis je sais exactement qu'est-ce qu'il faut que je fasse pour telle journée ou si j'ai pas grand-chose à faire, je vais le savoir ou si j'ai bien des affaires à faire, je le sais. Comme le logiciel il est vraiment *cool* parce que j'ai le temps alloué, j'ai tous les détails du projet si [nom du propriétaire de l'agence] a pu tous les recueillir. (...) Fait que moi j'ai besoin que quand je m'assois devant mon ordi puis que je regarde *Frontiva* qui est le logiciel de gestion de projet, quand je regarde ça, j'ai besoin de savoir comme tel, c'est quoi le produit que j'ai à créer, c'est quoi les dimensions, c'est quoi la date de remise (répondant G3).

Ainsi, pour le profil gestionnaire, donc dans les agences C et G, les travailleurs créatifs gèrent eux-mêmes leur temps. Un travailleur créatif de l'agence C ajoute que le propriétaire de l'agence doit rarement lui assigner des tâches puisque les clients le contactent directement et qu'à partir des demandes de ceux-ci, il peut organiser son horaire. « Ça va arriver des fois que [nom du propriétaire] va dire, as-tu le temps de faire ça dans ton horaire, peux-tu faire ça? C'est assez rare maintenant qu'ils ont à me donner de la *job*, je te dirais que je suis quasiment plus souvent avec les clients qui m'arrivent directement » (répondant C3).

Dans un deuxième temps, tout comme pour le profil polyvalent, les travailleurs dont la gestion du travail créatif est du profil gestionnaire discutent des éléments techniques liés aux projets directement avec les clients. Ainsi, plutôt que d'avoir un intermédiaire entre le

travailleur créatif et le client, dans les agences C et G, les clients peuvent contacter directement les travailleurs créatifs pour les aspects techniques des projets et vice-versa comme le montre la citation suivante venant d'un travailleur créatif de l'agence C.

Souvent, on va avoir, j'ai des clients qui sont plus attirés à moi, donc le client au lieu de passer à travers le proprio, le président ou quelqu'un d'autre, il va m'appeler directement moi, donc c'est ça, je vais apporter des changements aux documents, des fois ils vont demander des publicités, donc des fois c'est d'adapter des publicités qui ont déjà été faites, donc changer l'information, des choses comme ça (répondant C3).

L'agence C semble être un cas plutôt extrême quant au volet des travailleurs créatifs qui gèrent les projets, car dans certains cas le propriétaire n'est même pas au fait des demandes que les clients formulent aux travailleurs créatifs.

Il y a beaucoup de clients qui m'appellent directement moi, qui ne passent même pas par [nom du propriétaire de l'agence]. Il y a des choses que je fais puis [nom du propriétaire de l'agence] il dit ha ok, tu as fait ça, je ne savais pas puis le client ne l'a pas vraiment contacté (répondant C3).

Le lien direct entre les travailleurs créatifs et les clients pourrait simplifier le processus de transfert d'informations comme le soutient le propriétaire de l'agence G qui estime qu'un intermédiaire dans la relation entre le client et le travailleur créatif ajoute nécessairement une interprétation supplémentaire quant aux demandes des clients.

Je veux garder le client très proche des gens qui travaillent sur leurs projets. (...) Je me rends compte que dans d'autres agences souvent, tu as un directeur de compte et c'est lui qui a la relation avec le client puis les gens créatifs, ils ne parlent jamais au client. Fait que ça vient à ce moment-là, difficile d'après moi pour le client de faire réaliser sa vision en la faisant interpréter toujours par quelqu'un dans le milieu (répondant G1).

Au-delà des relations avec les clients, un travailleur créatif de l'agence C explique qu'il gère également les relations avec les fournisseurs.

J'ai beaucoup de liens avec les imprimeurs, c'est pratiquement moi qui *deal* avec eux autres. Si j'ai besoin de me faire faire une soumission pour un projet complet, bien c'est moi qui va appeler l'imprimeur ou faire des suivis avec l'imprimeur, voir si les choses qui sont en impression sont prêtes, si on a des problèmes avec quelque chose que le client a eu, bien je vais *dealer* avec l'imprimeur (répondant C3).

Dans un autre ordre d'idées, les membres de l'agence G se rencontrent une fois par semaine afin de partager les avancements réalisés pour chacun des projets de l'agence. Puisqu'il n'y a pas de gestionnaires de projet qui effectuent des suivis pour chaque projet, ceci permet au propriétaire de l'agence d'obtenir le statut de chaque projet comme le montre la citation suivante d'un travailleur créatif de l'agence G. « On fait une réunion de production à tous les lundis matins pour dire ok, où est-ce qu'on est rendu dans quel projet. Lui [le propriétaire de l'entreprise], il a besoin de savoir le cheminement des projets, fait que c'est sûr que j'ai une bonne communication avec [nom du propriétaire] » (répondant G3).

Dans le même ordre d'idées, le directeur artistique de l'agence C rencontre le propriétaire de l'agence une fois par semaine afin de faire un suivi avec lui sur le statut de chaque projet. « Au moins une fois par semaine, [nom du propriétaire] puis moi on essaie de se rencontrer pour voir, ok, ça on a fait ça, on est rendu là, voici ce que j'ai à lui proposer pour certains clients, etc., puis on s'enligne pour voir qu'est-ce qu'on veut faire pour telle, telle affaire » (répondant C2).

Finalement, une dernière pratique en lien avec l'absence de gestionnaires de projet est la valorisation par les travailleurs créatifs des aspects non créatifs des projets, c'est-à-dire la gestion des projets. Ceci montre notamment une polyvalence de ces travailleurs créatifs. Bien qu'ils préfèrent le travail de nature créative, les travailleurs rencontrés précisent que les tâches de gestion qu'on leur assigne leur permettent de développer des compétences essentielles à leur cheminement professionnel.

J'ai quand même beaucoup d'expérience à aller chercher à ce niveau-là, c'est sûr que moi j'aimerais faire du créatif, mais toucher un peu à la gestion, ça ne me dérange pas. Moi un de mes buts, ça serait de devenir éventuellement directeur artistique donc pour ça, tu dois un peu gérer des projets, *dealer* avec les clients, avec les imprimeurs, donc comme c'est là, je touche un peu à tout ça et je me dis que c'est dans mon bagage d'expériences (répondant C3).

Ceci complète les manières de faire relevées pour le profil gestionnaire quant à l'absence de gestionnaires de projet pour les agences de ce profil. La deuxième caractéristique pour ce

profil est la division des tâches de création et de production. Ceci implique donc que certaines personnes sont responsables de la portion création des projets et que d'autres sont responsables produire ce que ces personnes ont créé. Au sein des agences C et G, les directeurs artistiques sont responsables de la création et les autres travailleurs créatifs effectuent le volet production. Les tâches de création sont généralement plus prisées au sein des agences de publicité et un travailleur créatif de l'agence G justifie qu'on lui assigne peu de tâches de création par le fait que le directeur artistique soit plus rapide que lui pour exécuter celles-ci.

[Nom du directeur artistique] ça fait vingt-cinq, je ne sais pas trop combien d'années qu'il est là-dedans, fait qu'il est habitué d'avoir son processus créatif. Fait que normalement, il arrive avec des idées plus rapidement, puis c'est normal, plus tu en fais, plus ça arrive rapidement, je pense que plus les idées viennent vite, mais moi, je suis encore en train d'apprendre sur ça, c'est sûr qu'éventuellement aussi, je vais en sortir plus et ça va être plus rapide, mais rendue dans ma carrière, je ne suis pas rapide à trouver des solutions (répondant G3).

D'ailleurs, ce même travailleur créatif précise qu'il est tout de même heureux de faire des tâches de production puisque ceci lui permet de développer des habiletés techniques.

C'est sûr que faire de la création j'adore ça et j'en ferais tout le temps, mais mon travail ici, c'est plus du travail technique, mais d'un autre côté, je pratique mon côté technique. À l'école, ils ne nous le montrent pas beaucoup le côté technique, ils nous montrent plus comment trouver une idée, comment arriver à un concept adéquat pour le client, mais pas nécessairement comment créer un outil x, ils ne nous disent pas comment aller dans ton logiciel et faire ça. Fait que je l'apprends en ce moment puis c'est parfait parce que dans le fond, je vais arriver à avoir les deux côtés essentiels qui sont la création et le côté technique (répondant G3).

Une première pratique relevée concernant la division entre les types de tâches dans les agences dont le travail créatif est géré selon le profil gestionnaire est une évaluation du travail produit par les travailleurs créatifs par le directeur artistique – qui a préalablement créé le concept à produire. « Le directeur artistique c'est ça son rôle, c'est de juger si un concept graphique va avoir un succès ou pas » (répondant G3). Par contre, cette évaluation est plutôt subjective et se fonde sur les connaissances et goûts du directeur artistique comme le précise le directeur artistique de l'agence C. « C'est dur parce que c'est subjectif

beaucoup ce qui est beau, puis c'est ce qui est beau à mes yeux » (répondant C2). D'ailleurs, un travailleur créatif de l'agence G a précisé que son objectif était de satisfaire le directeur artistique. « Il est directeur artistique, c'est lui qui choisit qu'est-ce qui passe et qu'est-ce qui ne passe pas. Moi mon but, c'est de le satisfaire, c'est de satisfaire sa demande » (répondant G3).

Par rapport à l'évaluation effectuée par le directeur artistique, ce même travailleur créatif n'est pas toujours en accord avec l'évaluation réalisée et il explique que si son travail est débouté par le directeur artistique, il apprécie recevoir des explications justifiant le choix émis.

Ça dépend des cas, des fois mes concepts sont moins bons et je n'ai pas trop de raisons, des fois j'ai des bonnes raisons, je me fais dire des bonnes raisons. C'est sûr que j'aime moins ça quand je n'ai pas de raisons ou que je n'ai pas d'explications à mon concept n'est pas bon, mais on finit par se parler et on règle ça, mais il a fallu qu'on fasse des ajustements. C'est sûr qu'au début, il ne savait pas trop comment je fonctionnais, moi je ne savais pas comment il fonctionnait et moi juste des non, je n'aime pas ça, je ne suis pas d'accord, j'ai envie d'explications, fait qu'on s'est parlé et c'est correct. Je pense que c'est comme ça un peu partout, bien le directeur artistique c'est ça son rôle, c'est de juger si un concept graphique va avoir un succès ou pas, c'est ça son rôle et son expertise (répondant G3).

Au-delà de leur rôle d'évaluateurs, les directeurs artistiques des agences C et G se perçoivent en quelque sorte comme des mentors auprès des travailleurs créatifs comme le montrent les citations suivantes.

Je m'assure que quand je donne un projet, qu'une heure après, je vais repasser pour voir la personne et lui dire puis c'est quoi ta piste, où est-ce que tu t'en vas avec ça? Les gens vont me montrer, je vais dire regarde, pour ça je vais dire non ce n'est pas par cette piste-là qu'on veut s'en aller, essaie de t'en aller vers un côté plus blanc par exemple (répondant C2).

Pour ce qui est de l'employé, tu ne veux pas décourager la personne, mais il y a des affaires qui ne se font pas, tu poses la question, pourquoi tu as fait ça comme ça? Et tu n'as pas de réponse, tu sais c'est comme si l'image de l'entreprise est comme ça et toi tu arrives et tu t'en fous, il faut que tu m'expliques pourquoi, on peut peut-être le proposer, mais il faudrait que tu m'expliques pourquoi. Fait que c'est difficile, je pense de faire sentir que ce n'est pas mauvais, mais ce n'est pas ça, moi c'est ce que je trouve le plus

difficile, mais c'est l'ouverture des employés qui va faire en sorte que ça va être facile ou pas (répondant G2).

Par contre, bien que de manière générale l'expérience et le savoir des directeurs artistiques ne semblent pas contestés par les travailleurs créatifs, un travailleur créatif de l'agence G précise qu'au niveau de l'idéation, il juge que l'expérience du directeur artistique ne garantit pas que ses idées sont mieux que les siennes. Ainsi, selon ce travailleur créatif, l'expérience du directeur artistique permet de mieux cerner le succès potentiel d'une idée, mais pas nécessairement de concevoir de meilleures idées. On sent donc que la position du directeur artistique peut parfois être contestée par les travailleurs créatifs, et ce, même si ceux-ci se voient attribuer des tâches dites de production.

Je n'ai pas l'impression que ses idées sont meilleures que les miennes, parce que les deux on est dans un domaine créatif, j'ai autant mes idées que lui a ses idées. Puis je ne pense pas qu'à cause qu'il a plus d'années d'expérience que ses idées sont toujours meilleures, parce que moi aussi je peux en avoir des idées très bonnes, mais c'est plus son expérience, comme ok bien ça, ça ne marchera pas à cause de telle, telle, telle affaire (répondant G3).

De plus, compte tenu du processus général de création pour les projets où les directeurs artistiques sont principalement responsables de la portion création et les travailleurs créatifs de la portion production des projets, on trouve surtout du travail individuel dans les agences dont la gestion du travail créatif est du profil gestionnaire comme le montrent les citations suivantes. « Je te dirais que quand une entreprise est petite comme la nôtre, c'est quasi individuel; dans mon cas, je pars la patente » (répondant G2). « Quand on se met à la création, c'est individuel. C'est plus de ce côté-là parce que si tu es assis ensemble, ça ne fonctionnera pas » (répondant C2).

Dans un autre ordre d'idées, le directeur artistique est le seul à effectuer la portion création des projets. Ce qui lui permet donc de développer une relation privilégiée avec les clients de l'agence et ceci a pour effet qu'on relève un désir de bâtir des relations à long terme avec les clients au sein des agences dont la gestion du travail créatif est du profil gestionnaire. En effet, plusieurs répondants de ce profil ont donc précisé que leur agence préfère avoir des clients pour lesquels ils peuvent exécuter plusieurs projets régulièrement

plutôt qu'un client pour qui ils réalisent un projet de manière ponctuelle. « Je compte beaucoup sur des services à long terme avec les clients puis vraiment une relation régulière avec eux, pour s'assurer qu'ils obtiennent tout ce qu'ils ont besoin pour les accompagner dans leur croissance » (répondant G1).

Au sein de l'agence C, on estime même développer une certaine relation d'amitié – professionnelle – avec les clients. Cette relation qu'ils développent avec ceux-ci leur permet en quelque sorte de fidéliser la clientèle comme le montre la citation suivante.

Bien la proximité avec le client, moi, comme un client qui entre ici qui veut avoir un prix, il veut strictement se faire livrer un produit, je vais dire à quatre-vingt-dix-neuf point neuf pour cent du temps qu'il n'est pas à la bonne place. Quand tu entres ici, tu entres dans un moule, pas dans un moule, mais dans quelque chose, tu deviens un membre de l'équipe finalement. (...) Ce qui se passe ici, il y a un attachement, il y a un attachement à l'équipe, il y a un attachement à moi, peu importe de la façon, avec qui ils vont *dealer*, il va y avoir un certain attachement (répondant C1).

Finalement, on note une atmosphère de famille au sein de l'agence C. Une atmosphère de famille avait été relevée au sein des agences dont la gestion du travail créatif est du profil polyvalent et créateur et cette atmosphère représentait la famille au sens moderne, donc dans le sens d'équipe. Ici, l'atmosphère de famille est plutôt dans le sens de la famille traditionnelle, c'est-à-dire avec l'image d'un père de famille respecté qui veille sur sa famille. Cette citation du propriétaire de l'agence C illustre un peu cette atmosphère.

Il faut que je sois moins proche là, fait que souvent quand tu as cette proximité-là envers des gens c'est plus difficile de mettre ton pied à terre, parce que tu as peur de vexer, tu as peur de faire mal, tu as peur de ci, tu as peur de ça, mais en même temps la proximité apporte d'autres choses, ils vont être ultra, ultra fidèles (répondant C1).

Ceci complète les pratiques ou manières de faire associées au profil de gestion du travail créatif gestionnaire et ces pratiques sont résumées dans le tableau 28.

Tableau 28 : Pratiques mises en place dans les agences dont le profil de gestion du travail créatif est gestionnaire

<b>Le profil gestionnaire</b>			
<b>Dimensions</b>	<b>Pratiques/Manières de faire</b>	<b>C</b>	<b>G</b>
Absence de gestionnaires de projet	Travailleurs créatifs gèrent eux-mêmes leur temps	√	√
	Travailleurs créatifs gèrent les relations avec les clients	√	√
	Travailleurs créatifs gèrent les relations avec les fournisseurs	√	
	Organiser des rencontres régulièrement pour tous les membres de l'organisation	√	√
	Valoriser les aspects non créatifs des projets	√	√
Distinction de la création et de la production	Réaliser une évaluation par le directeur artistique	√	√
	Jouer un rôle de mentorat par le directeur artistique	√	√
	Effectuer peu de travail en groupe	√	√
	Viser des relations à long terme avec les clients	√	√
	Développer une atmosphère familiale au sein de l'agence	√	

#### 4.4.4 Le profil technicien

Le dernier profil regroupe les agences où on note la présence de gestionnaires de projet qui s'occupent de la portion gestion des projets ainsi que les agences où on relève une division entre les tâches de création et de production. Puisque des gestionnaires de projet sont présents, les travailleurs créatifs ont peu de tâches administratives. Or, contrairement aux agences du profil créateur, les travailleurs créatifs du profil technicien participent peu à la phase de création des projets. Ces derniers se voient plutôt attribuer les tâches liées au volet production des projets.

Certaines pratiques ou manières de faire sont associées à la présence de gestionnaires de projet dans les agences dont la gestion du travail créatif est du profil technicien. Tout d'abord, la gestion des projets est évidemment effectuée par les gestionnaires de projet et une des tâches primordiales dans l'industrie publicitaire est de s'assurer du respect des échéanciers. « Je dois m'assurer de *dispatcher* et de coordonner tout, respecter l'horaire, des échéanciers, tout ça, c'est mon rôle » (répondant E1).

Il faut fixer des deadlines qui sont réalistes. Je connais pas mal mes gens ici et puis c'est sûr que, comme [nom du directeur artistique], je le sais il est capable de me faire trois pages couvertures en dedans de quatre jours. C'est

sûr nous autres nos *deadlines* avec nos clients sont faits en sorte que si le client est en retard et qu'on est là et qu'on attend juste pour lui et là il me dit, je peux-tu avoir ça pour vendredi et qu'on est lundi, bien le *deadline*, ça prend une dizaine de jours. Bien ça n'en prend pas dix, mais moi quand j'arrive au bureau, il faut rentrer la *job*, il faut faire une fiche *prod*, il faut rencontrer le designer, le designer est en train de travailler sur quelque chose, il faut la planifier en quelque part. Ça fait que ça ce n'est pas toujours évident non plus et souvent on va arriver à la dernière minute puis on va avoir deux jours pour produire ce qu'on était supposé faire en trois ou quatre jours, donc évidemment qu'il y a du surtemps qui se fait et il y a des concepts qui se font peut-être plus rapidement (répondant F1).

Également, les gestionnaires effectuent des suivis fréquents avec les travailleurs créatifs afin de favoriser l'atteinte des échéanciers comme le montrent les citations suivantes : « Puis après ça chacun part de son côté avec les tâches qu'on va avoir, on part de ça et après ça, je fais un suivi sur chacun des éléments qui devrait être produit » (répondant E1). « Souvent le matin nous on se fait *briefer* comme moi je suis revenu de vacances, [nom du directeur artistique] m'a accroché par le collet, [nom de K3] tu vas avoir de la publicité à faire pour la [nom d'un client], tu es dans la *merde*, on le sait déjà, tu vas en avoir plein à faire » (répondant K3).

Les gestionnaires de projet doivent donc s'assurer que les travailleurs créatifs respecteront les délais établis. Une autre manière de faire qu'on trouve au sein des agences du profil technicien sont les discussions avec les clients qui sont effectuées principalement par les gestionnaires de projet. Ainsi, dans les agences dont la gestion du travail créatif est du profil technicien, les travailleurs créatifs ont peu de contacts avec les clients et les gestionnaires de projet sont responsables de transmettre l'information des clients vers les travailleurs créatifs et vice-versa. « Puis c'est pour ça que les gens qui vont *dealer* avec les clients ça va être moi, ça va être [nom du propriétaire], ça va être des gens qui vont déjà préparer la stratégie de communication qui vont aussi développer tout le principe qui va venir avec » (répondant K1). « C'est moi qui rencontre tous les clients, c'est par moi que passe quatre-vingt-dix pour cent des relations avec les clients, c'est-à-dire même lors de la présentation des concepts, etc., des épreuves » (répondant F1).

Je ne rencontre pas les clients, c'est encore [nom d'un gestionnaire de projet], des fois [nom du directeur artistique], ça dépend, mais souvent [nom d'un gestionnaire de projet] va me donner un *brief* avec le *fiche load* du projet, qu'est-ce qui doit être fait, c'est qui le client puis après ça moi je fais ma recherche avec ça (répondant E3).

Cette relation que le gestionnaire de projet entretient avec les clients a pour conséquence que le gestionnaire doit être capable de transmettre adéquatement l'information fournie par le client aux travailleurs créatifs. « [Nom du directeur artistique] va l'avoir fait à l'avance parce qu'il va avoir parlé au client, il va l'avoir déjà tout établi et nous il faut rentrer là-dedans après ça » (répondant K3).

On revient au niveau du *brief*, de bien comprendre, d'être capable de bien identifier les besoins du client. Donc moi ma tâche, c'est d'être capable de dire ce que le client voulait me dire pour le transmettre aux créatifs pour qu'eux autres aient une bonne compréhension et qu'ils soient capables de réaliser le projet ou le mandat (répondant E1).

À cet effet, le propriétaire de l'agence F organise une rencontre mensuelle avec l'ensemble des travailleurs afin de leur communiquer des informations pertinentes au bon déroulement des projets. « Je fais une réunion de point de mire qu'on appelle pour mettre les choses au clair, donner de l'information et essayer de s'améliorer » (répondant F1). On relève de telles rencontres réalisées hebdomadairement au sein de l'agence K.

À tous les lundis on a un quinze minutes où on a une feuille et là ils disent [nom d'un travailleur créatif], tu vas travailler là-dessus, [nom d'un travailleur créatif] va travailler là-dessus, [nom d'un travailleur créatif] va travailler là-dessus et [nom d'un travailleur créatif] va faire ça. Il va avoir quatre propositions à sortir, ça se peut que tu aies besoin d'aide pour telle, telle, telle affaire en production, puis on s'organise (répondant K3).

À l'instar des réunions relevées pour les agences dont la gestion du travail créatif est du profil créateur, ces réunions ont pour objectif de transmettre l'information du gestionnaire de projet vers les travailleurs créatifs.

Le gestionnaire doit donc transmettre la bonne information aux travailleurs créatifs et il doit également effectuer un suivi avec ceux-ci pendant le projet afin de s'assurer que les

travailleurs créatifs respectent les demandes du client. À l'instar des gestionnaires travaillant au sein des agences du profil créateur, le gestionnaire de projet devient en quelque sorte l'ambassadeur du client au sein de l'agence pour les agences dont la gestion du travail créatif est du profil technicien.

Je vais rencontrer l'employé, j'ai une fiche projet détaillée de ce qu'on a besoin de faire, on va discuter un peu puis l'employé va toujours se rapporter à moi pour vérifier si une fois qu'il a ses concepts, ses maquettes si ça respecte ce que le client m'a demandé (répondant F1).

Une autre manière de faire ou pratique des gestionnaires de projet des agences regroupées sous le profil technicien est de créer des situations d'urgence pour favoriser la productivité des travailleurs créatifs. Cette pratique a également été notée pour les agences du profil créateur. Ceci implique donc qu'un sentiment d'urgence favorise la productivité tant des postes où les tâches sont de nature créative que les postes où les tâches sont de nature productive. « Dans le fond, je n'ai pas le choix, sous pression, je suis peut-être un peu plus rapide aussi » (répondant E3). Or, le propriétaire de l'agence F souligne qu'il doit juger du niveau de pression à exercer sur les travailleurs créatifs afin d'éviter que celle-ci ait des effets néfastes.

Les gens dans le domaine, c'est des artistes, c'est des gens, c'est une race à part. C'est des gens qui ont leurs qualités comme tout le monde, c'est des gens que si tu les laisses faire, ils vont prendre tout le temps que tu leur donnes, donc c'est sûr que moi je pense qu'ils ont besoin d'encadrement. Moi, j'ai remarqué que quand tu as des périodes extrêmement occupées où est-ce que c'est un projet après l'autre, si tu es capable de gérer leur stress, c'est des gens qui peuvent être très stressés, si tu es capable de gérer leur stress, puis leur dire regarde, stress-toi pas, il y a ça, mais il y a aussi ça et ça sur la planche et j'ai géré les *deadlines* et ça va être correct. Ha ok, c'est correct, mais ils savent qu'il faut que ça roule, fait que leur cerveau roule plus vite et ça roule là. Mais si on est dans une période plus relaxe, bien ils vont prendre leur temps, ils vont prendre leur petit café, c'est du monde un petit peu plus grano, ils ne veulent pas trop se stresser avec la vie, disons. Je généralise un peu là, mais je pense que tout est fonction de la pression, il faut faire attention parce que, ça dépend comment la pression est exercée sur l'entreprise, ça peut être très malsain. C'est sûr que c'est toujours, comme le stress en compétition, c'est toujours quelque chose qui fait monter l'adrénaline qui peut être bon, mais jusqu'à un certain point, donc il faut faire attention avec ces choses-là (répondant F1).

Tout comme pour les agences dont le profil de gestion du travail créatif est créateur, on relève d'autres techniques mises en place par les gestionnaires de projet au sein des agences du profil technicien : une analyse précédant le projet et l'élaboration de mesures de résultats. Ainsi, certains répondants ont expliqué qu'une analyse était réalisée avant de débiter un projet afin de cibler les meilleurs moyens d'atteindre les objectifs visés par le projet. Plusieurs répondants expliquent que les clients arrivent souvent avec une commande précise, mais que les agences doivent évaluer les besoins et objectifs réels des clients afin de s'assurer de trouver l'outil publicitaire adéquat. Ainsi, plutôt que d'exécuter tel quel ce que les clients demandent, les agences regroupées sous le profil technicien vont, dans bien des cas, effectuer une analyse de la situation du client afin de pouvoir lui recommander les meilleurs outils publicitaires pour ses besoins comme le montrent les citations suivantes.

Ça arrive bien souvent que le client nous appelle et qu'il veuille avoir un dépliant et on essaye de contrevvenir à ça en le ramenant aux objectifs de communication. On veut atteindre quoi avec l'outil de communication qui est à développer, pourquoi vous avez décidé que c'était un dépliant, qu'est-ce que vous voulez faire? On les ramène à la base, pourquoi il faut produire cet outil-là, est-ce que c'est l'outil qui est indiqué pour atteindre les résultats que tu veux aller chercher? On passe beaucoup de temps pour essayer de revenir à ça puis ce n'est souvent pas clair pour eux autres. Dans le fond, c'est notre rôle de les aider à aller chercher cet objectif-là, de le clarifier, parce qu'une fois qu'il est clarifié, ça se peut que ça ne soit pas un dépliant que tu aies besoin, peut-être qu'on va faire une approche beaucoup plus Internet, on va faire une approche avec un autre outil de communication qui va nous permettre d'atteindre les objectifs (répondant K1).

La plupart des clients qui viennent chez nous, on fait tout le temps une analyse marketing avec eux, justement pour définir où ils sont rendus, c'est quoi leurs besoins, vers où ils s'en vont, c'est quoi le système de valeurs commerciales de chacune des entreprises. (...) Il y a beaucoup de clients qui nous disent, ha j'ai déjà essayé ça et ça n'a pas marché du tout et là tu commences à poser des questions. Finalement, ils l'ont essayé, mais ils l'ont essayé à 80 %, tu sais ils ne l'ont pas essayé à 100 %, ça fait une différence là. J'ai essayé de la pub à la radio, mais ça ne marche pas, mais il en a fait pour deux semaines. Fait qu'on est là pour poser des questions, des fois au début ça fait peur au client, mais quand on avance dans le projet, ils comprennent où on s'en va avec ça. Fait que c'est là que je te dis que c'est plus que juste faire des outils de comm, les outils de comm une fois qu'ils sont là, c'est qu'il y a une réflexion derrière, c'est l'aboutissement de quelque chose, l'aboutissement d'un résultat, c'est pour ça qu'on n'est pas arrêté à dire, bien moi je fais du design graphique ou

moi je fais du web. La plateforme n'est pas importante c'est quoi nos objectifs, c'est quoi notre cible, c'est quoi notre budget, après ça regarde peu importe ce qu'on doit utiliser, on va le prendre et on va le faire (répondant E1).

Quant aux techniques développées pour mesurer les résultats, précisons dans un premier temps que certains répondants ont soulevé la difficulté de mesurer les résultats obtenus suite à un projet. En effet, comme l'indique le directeur artistique de l'agence K, il est parfois difficile d'isoler les répercussions d'un projet spécifique. « C'est toujours difficile parce qu'on peut faire quelque chose pour un client qui a un événement extérieur, une exposition à l'extérieur et faire une super campagne et il va y avoir plein de monde, on pourrait dire que c'est parce qu'il a fait beau, puis c'est difficile à aller mesurer ça » (répondant K1).

Or, le directeur artistique de l'agence E précise que les nouvelles technologies aident grandement à relever ce défi.

Avant c'était peut-être plus difficile, tu passes une annonce dans le journal, dépendamment du client, c'est peut-être difficile à évaluer. Maintenant, avec tout ce qu'on a comme technologie, on peut pratiquement savoir avant le client, si je prends l'exemple de quelqu'un qui a une boutique et qui vend des fleurs, avant que les personnes se déplacent pour aller acheter des fleurs, nous on va peut-être l'avoir vu sur le web l'achalandage, l'achalandage du web a augmenté, ça peut être une bonne indication (répondant E2).

Par rapport aux mesures des résultats, le propriétaire de l'agence K précise qu'il importe de déterminer des mesures de résultats spécifiques pour chaque projet. Comme la citation suivante le montre, un certain résultat pour un projet peut représenter un échec et ce même résultat pour un autre projet peut représenter une réussite. Ceci montre l'importance pour les gestionnaires de projet de développer de bonnes techniques pour mesurer les résultats et par conséquent l'efficacité des projets.

Il y avait une journée portes ouvertes à une date au mois de septembre, puis on frappe le marché avec une belle petite campagne, pas des gros montants, mais selon le budget qu'ils avaient. Ils ont eu cinquante-cinq personnes, nous on était un peu déconfit, on s'est dit ce n'est pas un gros succès. Ils ont dit hey c'est un grand succès, l'année passée on a eu cinq personnes. Fait que tout est

relatif, pour nous c'était un désastre, pour eux c'était dix fois plus que qu'est-ce qu'ils avaient eu l'an dernier (répondant K2).

Ceci complète les manières de faire qu'on trouve dans les agences dont la gestion du travail créatif est du profil technicien pour la première dimension qui a trait à la présence de gestionnaires de projet. On relève un certain nombre de pratiques ou manières de faire liées à la deuxième dimension, soit la division des tâches de création et de production. Ceci implique donc que ce ne sont pas les mêmes travailleurs créatifs qui vont travailler sur la portion création et la portion production des projets; la portion création est généralement effectuée par le directeur artistique dans ces agences. Au sein de certaines agences de ce groupe, on justifie que la portion création des projets soit exécutée par le directeur artistique parce que ce dernier serait perçu comme étant plus rapide pour créer. « Je suis conscient aussi que je suis un peu moins rapide que [nom du directeur artistique], fait que c'est souvent plus rapide de lui demander à lui » (répondant E3).

Moi, je suis le plus rapide ici, en fait de temps, je ne sais pas si [nom du propriétaire] te l'a dit, moi, ici je suis le plus rapide. Si [nom du propriétaire] il dit, il faut que tu sortes ça demain, il va me le donner. S'il le passe aux autres, ça va être plus long (...) Il va me le donner toujours à moi, il va m'enlever un dossier et il va le donner à quelqu'un d'autre pour que je fasse le projet, qu'il a besoin de faire vite (répondant F2).

Quant aux manières de faire, à l'instar des autres profils, certaines pratiques sont individuelles tandis que d'autres sont plutôt de niveau organisationnel. Tout d'abord, les directeurs artistiques perçoivent souvent leur rôle comme étant celui d'un *coach* ou d'un mentor auprès des travailleurs créatifs. Cette perception était également présente chez les directeurs artistiques des agences dont la gestion du travail créatif est du profil gestionnaire. Ainsi, les directeurs artistiques des agences E, F et K expliquent dans les citations qui suivent la manière dont ils perçoivent leur rôle par rapport aux travailleurs créatifs. « Je lance le projet, je bâche avec eux autres pour les aider au besoin, je suis plus comme un *coach*, beaucoup plus que le patron, le directeur artistique » (répondant K1). « Je vais aller les voir, je vais les saluer, je vais dire bonjour, s'ils ont des problèmes, je vais les aider. Ils viennent beaucoup me voir s'ils ont des problèmes, puis je les aide » (répondant F2).

Je peux peut-être essayer de les amener tranquillement vers un point plus que vers un autre. Ce n'est pas toujours de dire bien regarde ce n'est pas bon, c'est d'expliquer pourquoi ça devrait être ça pour telle, telle, telle raison et peut-être que tu devrais penser à ça et je n'ai pas le summum, j'ai l'expérience, mais l'aspect créatif je n'ai pas la vérité infuse, souvent il va revenir en me disant oui, mais ça, ça pourrait être bon, ha ok, je suis ouvert (répondant E2).

Dans le même ordre d'idées, certains travailleurs créatifs voient le directeur artistique comme quelqu'un de qui ils peuvent s'inspirer et apprendre comme le montrent ces citations de travailleurs créatifs de l'agence E et de l'agence K. « Je pense que j'ai à apprendre de sa façon de faire, je prends ce que je peux de ce qu'il fait bien » (répondant E3).

On prend beaucoup d'inspiration parce que lui s'intéresse toujours à tout et c'est là souvent qu'il va chercher ses inspirations à lui, fait qu'on va toujours lui en chercher un peu et lui d'une certaine manière il nous ramène ça parce que lui s'il voit qu'on a un certain intérêt pour quelque chose il va revenir avec cette chose-là et il va la développer (répondant K3).

À l'instar des agences du profil gestionnaire, les directeurs artistiques des agences dont le profil de gestion du travail créatif est technicien évaluent le travail créatif réalisé. « Il [le travailleur créatif] va aller voir le directeur artistique pour voir si ça rencontre les normes si on veut ou la vision de [nom du directeur artistique] qui est directeur artistique, son style » (répondant F1). « C'est sûr que je vais le montrer à [nom du directeur artistique] avant de le montrer à [nom d'un gestionnaire de projet] avant de le montrer au client, mais d'habitude ça va bien, [nom du directeur artistique] va me montrer des petits correctifs » (répondant E3). « [Nom du directeur artistique] va toujours trancher (...) Fait qu'il faut arriver avec la réponse souvent puis lui il va mettre son *stamp* dessus ou non et des fois il va l'apporter plus loin » (répondant K3). Ainsi, même si la portion création est réalisée par le directeur artistique, celui-ci effectue tout de même un contrôle du travail créatif pour la portion production des projets.

Une autre manière de faire relevée au sein des agences du profil technicien se situe au niveau organisationnel où tout comme pour les agences où la gestion du travail créatif est du profil gestionnaire, on note peu de travail de groupe. Les concepts étant généralement

déterminés par le directeur artistique, la portion création est plutôt réalisée de manière individuelle par ce dernier et la production est aussi exécutée individuellement, mais par les autres travailleurs créatifs. En effet, pour certains répondants, il semble naturel de travailler individuellement comme le montrent les citations suivantes de travailleurs créatifs de l'agence E et K.

C'est surtout individuel, c'est sûr que souvent on va demander l'avis, ok ça, et puis ça, des fois on bloque, on aime un peu ce qu'on a fait, mais on veut pousser un peu plus loin, fait que c'est là que je demande à [nom du directeur artistique] ou à [nom du gestionnaire] de m'aider à ce niveau-là, mais c'est principalement individuellement (répondant E3).

C'est individuel parce qu'une fois que c'est fait, un coup qu'on en a parlé, que c'est découpé, tout le monde travaille chacun de son bord et on passe la journée devant nos ordinateurs à piocher, à faire la *job* et à s'envoyer des *jokes* par Internet, mais c'est pas mal plus individuel, on a pas mal de *job* qui sont faites à partir de plusieurs personnes, mais on n'est pas assis cotes à cotes pendant deux heures à jaser du projet, quinze minutes max, fini, après ça chacun de notre bord, on roule (répondant K3).

À l'extrême, le propriétaire de l'agence F estime que le travail en groupe représente une perte de temps et le travail est presque toujours réalisé individuellement au sein de son agence. « On ne s'assoit pas tous en groupe pour faire du brainstorming, c'est une perte de temps. (...) Un logo, c'est peut-être quinze cents à deux mille dollars donc pour les heures que l'artiste, moi et le directeur artistique vont passer là-dessus, le temps est limité » (répondant F1).

Encore une fois, on relève une autre pratique commune avec le profil gestionnaire, bâtir des relations à long terme avec les clients. Les directeurs artistiques s'occupent personnellement de la création des projets pour tous les clients, ceci entraîne une certaine continuité dans la création et conséquemment, on note un désir de développer des relations à long terme au sein de certaines agences regroupées sous le profil technicien comme le montre la citation suivante.

Je dis à des clients, moi faire une passe d'argent ça pourrait être bien facile, regarde j'ai un budget de tant, ha ok parfait, fait ça et je ne te reparlerai plus jamais de ma vie, mais moi ce n'est pas ça que je veux faire, je veux bâtir des

relations avec les clients, que le client soit chez nous 5, 10 ans, 15 ans, 15 ans en pub c'est long, la moyenne c'est peut-être 5 ans (répondant E1).

Le propriétaire de l'agence F associe également le fait qu'il s'assure personnellement des contacts avec les clients à la fidélité de ceux-ci.

C'est moi qui aime garder l'interrelation avec le client pour s'assurer que le client n'est pas juste une porte d'entrée et une porte de sortie, je trouve ça plus efficace et ça rassure beaucoup le client aussi de faire affaire avec le propriétaire fait que je pense que les clients sont rassurés et l'approche est différente aussi (répondant F1).

Finalement, à l'instar des autres profils, on relève une atmosphère familiale au sein des agences dont la gestion du travail créatif est du profil technicien. Tout comme pour le profil gestionnaire, cette atmosphère rappelle celle de la famille dite traditionnelle avec l'image d'un père de famille veillant sur celle-ci. « En fait, je pense que ce qui ressort des personnes qui ont travaillé ici, c'est que c'est très humain, on écoute tout le monde » (répondant E2). « On devient forcément, c'est ça c'est un esprit de famille qu'il y a ici que les gens partagent, je peux avoir un designer regarde il n'a pas eu une bonne journée, ça s'est mal passé hier chez eux, bien regarde viens tu t'assois et on en parle ensemble » (répondant K1).

Une fois que la relation d'affaires solide est bâtie, parce que moi je fais, beaucoup, beaucoup confiance, je donne ma confiance, mais vient pas me jouer, parce que c'est fini. Je te la donne une fois ma confiance et je m'attends aussi à beaucoup de respect et de confiance des deux côtés, de l'honnêteté, fait qu'une fois que je sens que je l'ai cette honnêteté-là et cette confiance-là, bien là ça s'ouvre un petit peu (répondant F1).

[Nom du propriétaire], c'est un gros nounours, [nom du propriétaire], c'est un papa de famille, c'est quelqu'un qui a toujours voulu avoir ça, il a toujours voulu avoir un... Il veut que sa *job* ressemble à ce que lui a vécu dans le passé, lui il avait un groupe d'amis, un groupe d'entreprises qui se tenaient toujours ensembles, puis ils allaient luncher ensembles, c'étaient tous des propriétaires d'entreprises, puis lui je pense qu'il veut ramener ça un peu, cet espèce d'environnement convivial (répondant K3).

Ceci complète les pratiques ou manières de faire relevées dans les agences où la gestion du travail créatif est du profil technicien. Le tableau 29 résume ces pratiques.

Tableau 29 : Pratiques mises en place dans les agences dont le profil de gestion du travail créatif est technicien

<b>Le profil technicien</b>				
<b>Dimensions</b>	<b>Pratiques/manières de faire</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>K</b>
Présence de gestionnaires de projet	Gestionnaire de projet s'assure du respect des échéanciers	√	√	√
	Effectuer des suivis fréquents avec les travailleurs créatifs	√		√
	Gestionnaire de projet est responsable des contacts avec les clients	√	√	√
	Organiser des rencontres régulièrement pour tous les membres de l'organisation		√	√
	Gestionnaire de projet représente le client au sein de l'organisation	√	√	√
	Créer des situations d'urgence pour les travailleurs créatifs	√	√	
	Effectuer une analyse pré-projet	√		√
Distinction des tâches de création et de production	Développer des mesures de résultats	√		√
	Jouer un rôle de mentorat par directeur artistique	√	√	√
	Réaliser une évaluation par le directeur artistique	√	√	√
	Effectuer peu de travail en groupe	√	√	√
	Viser des relations à long terme avec les clients	√	√	
	Développer une atmosphère familiale au sein de l'agence	√	√	√

## 4.5 Conclusion

Les données collectées dans les agences de publicité étudiées ont été divisées en fonction de deux dimensions, soit la présence ou l'absence de gestionnaires de projet et l'intégration ou la division des tâches de création et de production. Ces divisions ont donc permis de relever quatre profils de gestion de travail créatif dans les agences de publicité : polyvalent, gestionnaire, créateur et technicien.

Comme présenté précédemment, les écrits sur les organisations créatives relèvent une tension constante entre la création et le volet commerce au sein des organisations créatives. Les données recueillies ont permis de relever des pratiques ou des comportements et attitudes au sein des agences étudiées rappelant le volet création et le volet commerce, et ce, pour l'ensemble des agences. Des pratiques, manières de faire, comportements et attitudes ont également été relevés pour chacune des dimensions présentées précédemment.

Le cadre théorique de cette thèse suggère de retenir la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et le prochain chapitre s'attarde donc à la présence et la cohabitation de divers mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (2011) au sein de chaque profil de gestion du travail créatif identifié



## **Chapitre 5**

### **Analyse**

La section de la présentation des résultats propose un découpage de la gestion du travail créatif en quatre profils : polyvalent, créateur, gestionnaire et technicien. Ce découpage s'ancre selon des dimensions émanant du design organisationnel, soit la présence ou non de gestionnaires de projet et l'intégration ou la division des tâches de création et de production. Le cadre théorique de cette recherche suggère que les différences entre les profils de gestion du travail créatif pourraient être expliquées et comprises grâce à la mobilisation des mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (2011). Or, la théorie proposée par ces auteurs relève plutôt des systèmes de valeurs que du design organisationnel. Afin de proposer une correspondance entre les divers profils de gestion du travail créatif et les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (2011), une première étape s'impose : associer les systèmes de valeurs adéquats aux dimensions créées dans la section des résultats à partir de notions de design organisationnel afin de permettre un rapprochement entre celles-ci et les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) ou Boltanski et Chiappelo (2011). Ainsi, la prochaine section propose une association entre les dimensions retenues pour la présentation des résultats et les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (2011). Une précision s'impose, on retrouve probablement une parcelle de chaque monde pour chaque profil, or l'analyse des données recueillies propose de ressortir les mondes dominants pour chacun des profils. La deuxième section élabore en détail la présence de chacun de ces mondes dans les agences étudiées en proposant des liens entre les pratiques mises en évidence au sein des agences et les différents mondes. Finalement, la troisième section se concentre sur les quatre profils de gestion du travail créatif et les tensions et compromis inhérents à la cohabitation des mondes au sein de chaque profil. La démarche propose donc dans un premier temps, une décontextualisation afin de montrer l'apport de chaque monde au sein des agences. Cette étape est importante puisqu'elle mènera naturellement à la troisième section où on trouve la recontextualisation en fonction des quatre profils de gestion du travail créatif.

## **5.1 Association des dimensions de design organisationnel aux mondes**

### **5.1.1 Création vs commerce**

La tension entre création et commerce notée dans les agences de publicité étudiées n'est pas un phénomène surprenant ou nouveau puisque la documentation sur les organisations créatives regorge d'écrits à ce sujet. Or, au-delà du constat de la présence de cette tension, il serait intéressant de comprendre comment la cohabitation de ces deux antipodes est viable. Il a été suggéré dans le cadre théorique de cette thèse que la tension entre création et commerce pouvait se comprendre en fonction des mondes de l'inspiration et marchand de Boltanski et Thévenot (1991). Comme mentionné, cette théorie est ancrée dans les systèmes de valeurs caractérisant chacun des mondes exposés. Ainsi, il convient, dans un premier temps, de rattacher les valeurs véhiculées par les aspects de création et du commerce dans les agences étudiées aux mondes de Boltanski et Thévenot (1991) afin de confirmer qu'il est possible d'associer les mondes de l'inspiration et marchand à chacun de ces aspects.

Lorsque les répondants parlent du volet création ou créatif de leur emploi, ils parlent généralement d'une passion ou encore d'un mode de vie. Ils évoquent également leur désir de ne pas recevoir de critiques trop sévères quant à leurs créations tout en précisant leur incertitude envers les produits créés. Cet état d'engagement envers la création ainsi que la remise en question rappelle le monde de l'inspiration. En effet, comme l'écrivent Boltanski et Thévenot (1991) en parlant des acteurs au sein du monde de l'inspiration « La passion qui les anime leur procure, indissociablement, le désir de créer, que l'inspiration a réveillé en eux, l'inquiétude ou le doute, l'amour pour l'objet poursuivi et la souffrance » (p. 201).

Quant aux aspects liés au commerce, les répondants parlent en termes de satisfaction des clients, de besoins des clients, d'atteinte de résultats afin de permettre à l'organisation de gagner des contrats. Ainsi, lorsque les répondants évoquent l'aspect commerce de l'organisation, l'objectif est de permettre à l'organisation d'être rentable, de faire des

profits et de respecter les besoins des clients. Les projets se calculent en termes monétaires et en retombées pour l'organisation. Cet accent mis sur la rentabilité des activités de l'organisation rappelle le monde marchand qui valorise les avoirs monétaires. Le monde marchand cherche à rendre désirable afin de surpasser la concurrence. Le monde marchand se matérialise sur le marché où on peut rattacher un prix aux biens et les quantifier, les vendre.

Ainsi, la tension entre création et commerce présente dans l'ensemble des agences étudiées pourrait donc se comprendre comme une tension entre les mondes de l'inspiration et marchand de Boltanski et Thévenot (1991).

### **5.1.2 Présence vs absence de gestionnaires de projet**

Afin de distinguer la gestion du travail créatif dans les agences étudiées, une première dimension proposée dans la section des résultats est la présence ou l'absence de gestionnaires de projet. Dans les agences où on relève une absence de gestionnaires de projet, la gestion quotidienne des projets incombe aux travailleurs créatifs en plus des tâches dites créatives. Ces derniers doivent être polyvalents, flexibles et autonomes. Dans les agences où il n'y a pas de gestionnaires de projet, le travailleur créatif devient un acteur ou créateur de réseau puisque ce dernier doit coordonner différentes activités liées aux projets et ce, impliquant divers acteurs. Ces caractéristiques rappellent le monde des projets tel que présenté par Boltanski et Chiappelo (2011) où l'état de grand est lié à l'autonomie, la capacité de créer des liens, la flexibilité.

À l'opposé, dans les agences où on note la présence de gestionnaires de projet, les travailleurs créatifs se concentrent quasi uniquement sur les tâches de nature créative. Dans ces agences, chaque individu possède un domaine ou un éventail de tâches précises à réaliser et chacun est conscient de ce qui relève de ses propres tâches et celles des autres. Ceci permet de maximiser l'efficacité où chaque personne s'affaire au domaine dans lequel elle excelle ou pour lequel elle a été formée. Ceci limite donc la confusion quant à savoir à

qui incombe telle ou telle responsabilité puisque chaque individu connaît clairement son rôle au sein de l'organisation. Chaque travailleur – créatif ou gestionnaire – devient en quelque sorte un expert dans son domaine respectif et chacun respecte l'ordre ainsi établi au sein de l'organisation. Cette structure permettant de maximiser l'efficacité de chacun peut être associée au monde industriel où l'efficacité et la fonctionnalité sont à l'honneur ou comme l'expliquent Boltanski et Thévenot (1991) « L'harmonie de l'ordre industriel s'exprime dans l'organisation d'un système, d'une structure dans laquelle chaque être a sa fonction » (p. 261).

Il appert donc qu'en plus d'être caractérisée par les mondes de l'inspiration et marchand, la gestion du travail créatif dans les agences étudiées est également caractérisée par le monde des projets ou le monde industriel selon la présence ou l'absence de gestionnaires de projet.

### **5.1.3 Intégration vs division des tâches de création et production**

La deuxième dimension retenue dans la section sur la présentation des résultats afin de distinguer les profils de gestion du travail créatif est l'intégration ou la division des tâches de création et de production. Dans les agences où les tâches de création et de production sont intégrées, les travailleurs créatifs se retrouvent en quelque sorte au même niveau où chacun peut librement créer et produire les projets qui lui sont attribués. On se trouve donc avec un mode d'interaction qu'on pourrait qualifier d'égalitaire entre les différents travailleurs créatifs. L'ensemble des travailleurs créatifs forme en quelque sorte une équipe où chaque membre peut contribuer à la fois à la portion création et la portion production des projets. Le monde civique relève du collectif [de l'équipe] où les intérêts individuels se subordonnent aux intérêts du groupe. Ainsi, dans les agences où les tâches de création et de production sont intégrées, les travailleurs créatifs sont tous égaux quant à la nature des tâches à effectuer et forment une équipe de création où on relève des valeurs d'entraide et de solidarité entre les travailleurs créatifs. Ceci se traduit également par un sentiment d'appartenance au groupe pour les travailleurs créatifs au sein de ces agences.

À l'opposé, on trouve des agences où les tâches de création et de production ne sont pas effectuées par les mêmes personnes. Dans ces agences, les individus responsables de la portion création des projets sont généralement ceux qui ont plus d'expérience, habituellement les directeurs artistiques. Ceux-ci se réservent en quelque sorte le privilège de créer et les autres individus occupant des postes créatifs doivent mettre en application les concepts que ces derniers ont conçus. Dans ces agences, on note un certain respect pour la hiérarchie où les individus ayant une grande expérience sont ceux qui ont les tâches les plus méritantes, rappelant le monde domestique. De plus, plusieurs travailleurs créatifs dans ces agences estiment apprendre beaucoup des directeurs artistiques – qui se voient d'ailleurs comme des mentors envers les autres travailleurs créatifs. Leur relation rappelle celle du compagnonnage ou la relation maître/disciple mise de l'avant dans le monde domestique. Ainsi, en plus des mondes présentés précédemment, les agences pourraient également être associées aux mondes civique ou domestique en fonction de la manière dont sont réparties les tâches de création et de production.

Les systèmes de valeurs associées aux divers découpages proposés dans la section de la présentation des résultats ont permis d'associer des mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et de Boltanski et Chiappelo (2011) aux quatre profils de gestion du travail créatif proposés. Ainsi, l'ensemble des agences serait caractérisé par les mondes inspiration et marchand. Les agences où on note la présence de gestionnaires de projet seraient également caractérisées par le monde industriel, tandis que celles où on relève une absence de gestionnaires de projet seraient caractérisées par le monde des projets. Finalement, les agences où les tâches de création et production sont intégrées seraient caractérisées par le monde civique et celles où on divise les tâches de création et de production seraient caractérisées par le monde marchand. Le tableau 30 résume les différents mondes associés à chacun des profils.

Tableau 30 : Association des mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et de Boltanski et Chiappelo (2011) aux profils de gestion du travail créatif

				Commerce	
				<u>Marchand</u>	
				Absence de gestionnaires de projet	Présence de gestionnaires de projet
				<u>Projet</u>	<u>Industriel</u>
Création	<u>Inspiration</u>	Intégration création et production	<u>Civique</u>	Polyvalent (H)	Créateur (A, B, D, I, J)
		Division création et production	<u>Domestique</u>	Gestionnaire (C, G)	Technicien (E, F, K)

## 5.2 Présentation de chacun des mondes

Cette section présentera les différents mondes présents au sein des agences étudiées en mobilisant les valeurs véhiculées par les diverses pratiques identifiées au sein des agences étudiées. Pour ce faire, les pratiques de gestion identifiées dans la section des résultats pour chacune des dimensions seront reprises et analysées en fonction des mondes qui y sont associés. À cet effet, rappelons qu’il s’agit d’une recherche de nature qualitative et que les questions posées lors des entretiens n’étaient pas nécessairement les mêmes pour l’ensemble des entretiens réalisés. Ainsi, ceci a pour effet que certaines pratiques ont été relevées uniquement au sein de quelques agences tandis que d’autres semblent communes à l’ensemble des agences regroupées sous un profil particulier. Par contre, une pratique n’a pas été retenue si elle touchait uniquement un faible nombre de répondants ou d’agences ou encore si cette pratique semblait marginale ou isolée à certaines situations spécifiques. Pour chacun des mondes, un premier tableau identifie les pratiques retenues et les répondants qui y ont fait référence, suit ensuite une explication mettant en exergue la pratique et son lien avec le monde en question et finalement un tableau résumant ces liens et donnant un exemple de citations supplémentaires conclut chaque sous-section.

### 5.2.1 Le monde de l'inspiration

Chacune des agences étudiées serait caractérisée par le monde de l'inspiration et quelques exemples concrets tirés des pratiques relevées au sein des agences étudiées peuvent être associés à ce monde et seront présentés dans cette section. Dans un premier temps, le tableau 31 présente l'ensemble des pratiques associées au monde de l'inspiration ainsi que les répondants qui y ont fait référence lors de leur entrevue.

Tableau 31 : Pratiques associées au monde de l'inspiration

Profils	Répondants	Pratiques			
		Démontrer une attitude passionnée envers son emploi	Adopter des horaires atypiques	Inspiration provenant d'événements de la vie quotidienne	Attachement envers les projets
Polyvalent	H1	√		√	
	H2	√	√	√	
	H3		√		√
Créateur	A1	√	√	√	
	A2	√	√		
	A3	√		√	
	B1	√	√	√	
	B2	√	√		√
	B3		√	√	√
	B4	√		√	√
	B5	√	√		√
	D1	√	√		
	D2				
	D3	√		√	
	D4			√	
	I1	√	√	√	√
	I2	√	√	√	
	I3			√	
	J1	√			√
	J2	√	√	√	√
	Gestionnaire	C1			
C2		√	√	√	√
C3			√		
C4					
G1		√			
G2					√

	G3	√		√	√
Technicien	E1				
	E2	√			√
	E3	√	√	√	√
	F1		√		√
	F2			√	
	K1	√	√	√	
	K2	√			√
	K3	√	√	√	√

Dans le monde de l'inspiration, la passion relève directement de la dignité des personnes. Au sein des agences étudiées, lorsqu'il est question de création, plusieurs répondants évoquent la passion pour leur emploi ou directement, la passion de créer comme le montrent les citations suivantes. « Je ne me suis pas embarqué là-dedans pour faire de l'argent, j'ai une passion pour le domaine puis je l'ai assouvie, ou je l'assouvis à tous les jours parce que j'ai encore le feu sacré » (répondant K2). « Là tu mets de la musique, j'aime beaucoup travailler avec ma musique, parce que je n'entends rien d'autre. Je ne réponds même pas au téléphone aussi la plupart du temps » (répondant A3). « C'est une passion, je ne suis jamais fatigué de ça, jamais » (répondant A1).

Une autre démonstration suggérant la présence du monde de l'inspiration dans les agences étudiées est la pratique présentée comme l'adoption d'horaires atypiques. Cette pratique reflète d'une part la passion pour la création puisque les travailleurs créatifs sont en quelque sorte habités par leurs projets et travaillent en tout temps. « Ton cerveau n'arrête pas, tu penses toujours à ton projet, comment tu peux l'améliorer » (répondant E3). « S'il faut que je travaille de chez nous, je travaille de chez nous, je ne compte pas vraiment le temps pour ça » (répondant H2).

Les gens créatifs généralement ne veulent pas avoir un espace contraint pour créer ni un temps nécessairement déterminé pour faire arriver quelque chose (...) il y a beaucoup de choses qui peuvent se faire à toute heure du jour, à tout moment, quand les circonstances de création sont bonnes pour eux (répondant G1).

D'une autre part, cette pratique reflète également le jaillissement de l'inspiration ou l'illumination soudaine propre au monde de l'inspiration. « Je suis couché dans mon lit et que je me réveille le matin, je fais comme ça c'est ça qu'il faut faire » (répondant B3).

Ensuite, dans le même ordre d'idées, plusieurs répondants ont déclaré s'inspirer d'éléments de leur vie quotidienne. Cette tendance à être en quelque sorte habités par le volet créatif de leur emploi soulève encore une fois la passion que ces derniers ont envers la création. « Quand tu es en création, tu as besoin de t'inspirer de tout ce que tu as dans la vie, tout ce à quoi tu fais face doit t'inspirer à un certain degré » (répondant H2).

Je fais ça même quand ce n'est pas pour des projets de compagnie, des fois je vois quelque chose dans la rue et je me dis ha c'est du beau design ça, dès que tu étudies le design, tu remarques des affaires, puis ça fait partie de ta vie puis tu remarques, ha c'est bien laid ce design-là quand tu vois un *packaging* de quelque chose (répondant I2).

Également, à l'instar des horaires atypiques, cette pratique peut se rattacher au jaillissement de l'inspiration. « On dirait qu'il y a comme une inspiration qui te vient de plein d'influences que tu as déjà vues, tu es dans un *mood* (...) j'ai fait ça, mais ça je l'avais vu là, puis c'est *l'fun* de se sentir comme ça, de se sentir comme imbibé de l'espèce de culture du moment » (répondant B4).

Ensuite, on relève un attachement des travailleurs créatifs envers leurs projets. Cet attachement envers ce qui a été créé rappelle la valeur universelle de la singularité mise de l'avant par le monde de l'inspiration où l'artiste prône sa propre création qui est unique. Ainsi, bien que les projets ne soient pas créés pour répondre au besoin de création du travailleur créatif, ce dernier peut ressentir un attachement émotif envers sa création qui devient presque une extension de sa propre personne. « Les designers aiment ça avoir leur nom sur quelque chose, c'est des gens qui aiment la reconnaissance si on veut » (répondant B4). « Ils font des trucs et tu leur dis ça ne marche pas, ils le prennent pour quelque chose de personnel, il ne faut pas qu'ils fassent ça, ils répondent à un besoin d'un client en principe » (répondant G2).

Les quelques pratiques présentées dans cette section montrent comment le monde de l'inspiration se concrétise dans les agences étudiées. Le tableau 32 résume ces pratiques ainsi que leur traduction vers le monde de l'inspiration et des exemples de citations appuyant cette traduction sont également proposés.

Tableau 32 : Traduction des pratiques concrètes vers le monde de l'inspiration

Pratiques	Traduction vers le monde de l'inspiration	Exemples
Démontrer une attitude passionnée envers son emploi	Passion est une caractéristique des personnes dignes du monde de l'inspiration	« Si tu ne l'es pas [passionné], tu ne peux pas rester dans l'industrie, il faut que tu aimes ça » (répondant H1). « Passionné, je suis passionné par ce que je fais, j'en mange » (répondant I1). « J'ai toujours été un passionné, mordu solide, puis je faisais de la photo, je faisais déjà de la vidéo, je tournais pas mal là-dedans » (répondant K3).
Adopter des horaires atypiques	Indique la passion pour la création + illumination soudaine ou jaillissement de l'inspiration chez l'artiste	« (...) toujours chercher une idée, on ne sait jamais quand elle va nous venir, des fois elle peut nous venir en plein milieu de la nuit, des fois c'est le soir à onze heures » (répondant C3). « Ta tête, elle tourne toujours, puis on est toujours en train de penser à des concepts » (répondant I1). « Le cerveau roule tout le temps, c'est rendu une habitude, tu absorbes à gauche, à droite » (répondant K3).
Inspiration provenant d'événements de la vie quotidienne	Indique la passion pour la création + illumination soudaine ou jaillissement de l'inspiration chez l'artiste	« Il faut que tu remplisses ton sac de bagage culturel puis d'influences que tu vois, c'est un processus de cheminement qui est tout au long de ta vie pour éviter d'arriver en panne sèche des fois. (...) regarde des choses différentes, regarde n'importe quoi, ce n'est pas obligé nécessairement d'être du design, mais remplis ton sac avec bien du <i>stock</i> , à un moment donné, ça va surgir, tu vas t'en rappeler que tu as vu quelque chose que tu avais trouvé le <i>fun</i> et tu vas faire une connexion avec un besoin que tu as pour un client actuellement » (répondant K1).
Attachement des travailleurs créatifs envers les projets	Importance accordée à la création + l'artiste conçoit ce qu'il crée comme une extension de sa propre personne	« Ils veulent faire tout de A à Z, les créateurs aiment ça aussi faire leur créatif puis faire la mise en page, puis faire la préparation à l'impression et aller jusqu'au bout du processus » (répondant J1).

## 5.2.2 Le monde marchand

À l’instar du monde de l’inspiration, des représentations du monde marchand semblent être présentes dans l’ensemble des agences étudiées. Les prochains paragraphes présentent des pratiques concrètes évoquées dans les agences étudiées ainsi que la manière dont elles peuvent se traduire en termes du monde marchand. Dans un premier temps, le tableau 33 présente l’ensemble des pratiques associées au monde marchand ainsi que les répondants qui y ont fait référence lors de leur entrevue.

Tableau 33 : Pratiques associées au monde marchand

Profils	Répondants	Pratiques				
		Adapter le travail créatif au monde des affaires	Viser la satisfaction des clients	Viser des résultats élevés	Vendre les concepts aux clients	Accepter des contrats payants moins intéressants pour la création
Polyvalent	H1	√	√	√		√
	H2	√	√	√	√	√
	H3	√	√		√	
Créateur	A1		√	√	√	
	A2		√	√		
	A3	√	√		√	
	B1	√	√	√		√
	B2	√		√	√	√
	B3	√	√		√	√
	B4		√		√	
	B5	√	√		√	√
	D1	√	√			
	D2	√	√	√	√	
	D3	√	√			
	D4		√			
	I1	√	√	√		√
	I2	√	√		√	
	I3	√	√		√	
	J1	√	√		√	√
	J2	√	√	√	√	√
	Gestionnaire	C1	√	√	√	√
C2		√	√	√		√
C3			√		√	

	C4	√	√	√		
	G1	√	√	√	√	
	G2	√	√			
	G3	√				
Technicien	E1		√	√	√	
	E2		√	√		
	E3	√	√			
	F1		√		√	√
	F2	√	√		√	√
	K1			√	√	
	K2	√	√	√	√	
	K3	√	√	√	√	

Le premier indice de la présence du monde marchand au sein des agences étudiées est probablement d'adapter le travail créatif au monde des affaires. Ceci implique donc que la création doit être rentable. La création est effectuée dans l'objectif d'apporter des contrats et des résultats pécuniaires pour l'agence et pour les clients de cette dernière. La valorisation de l'argent est donc mise de l'avant lorsque le travail créatif est effectué dans un objectif d'affaires. « Fait que pour faire de la pub hautement créative pour nous autres, ce n'est pas payant, notre client va dire oui c'est bien bon, c'est bien créatif, merci, mais fais-moi donc une pub avec des prix, annonce-moi donc de quoi pour dire que j'ai un spécial en fin de semaine » (répondant H2). « Il faut faire attention de ne pas juste faire plaisir aux graphistes, faut pas que ce soit tellement beau que ce soit inutile, faut pas que ce soit tellement laid que ce ne soit plus pratique, il faut que ce soit pratique et utile » (répondant B1).

C'est sûr que c'est le métier de designer graphique, ça fait parti du métier, sinon on serait des artistes peintres probablement toute la gang, mais là nous notre contrainte, notre grosse contrainte et qui crée des frustrations et qui fait que des fois ça chiale un peu c'est souvent le temps, le manque de temps pour faire du travail, puis des clients qui nous disent un petit peu trop quoi faire, puis là pour nous autres le côté artistique c'est *grr*, ça serait l'fun d'avoir toujours carte blanche (répondant J1).

Deuxièmement, la majorité des répondants ont expliqué viser la satisfaction de leurs clients lors de la réalisation des projets. Le monde marchand se caractérise par le marché où des transactions économiques sont réalisées entre les vendeurs et les clients. Dans cette optique, les vendeurs doivent convaincre les clients que leur produit est celui qui leur convient le

mieux. Les agences de publicité, en visant la satisfaction de leurs clients, procèdent non seulement à un échange économique, mais tentent également de fidéliser cette clientèle afin de s'assurer des contrats futurs. « Le but c'est que le client soit satisfait au bout de la ligne » (répondant C3). « Il n'y a rien qui sort si le client n'est pas satisfait, fait que pense qu'on en donne plus des fois, parce qu'on veut que le client soit satisfait » (répondant D3). Cet accent sur la satisfaction des clients est une autre démonstration de la présence de la logique marchande au sein des agences de publicité étudiées.

Ensuite, au-delà de la satisfaction des clients, plusieurs répondants ont indiqué viser des résultats élevés pour leurs clients. Étant dans le domaine publicitaire, la majorité des contrats visent des résultats concrets comme une augmentation des ventes ou une augmentation de l'achalandage des clients, etc. « Mon succès de ce projet-là, c'est de voir le succès du client, donc lui si c'est des ventes, si c'est de l'information, service à la clientèle, si c'est d'informer, chaque projet a son but » (répondant I1). « On est axé vraiment sur les résultats, on veut que ça marche pour le client » (répondant K3). Ces citations montrent clairement la logique du monde marchand au sein des agences étudiées où on vise un résultat monétaire pour les projets. Ainsi, les agences visent donc des résultats concluants pour leurs clients – ceci favorise donc leur satisfaction et par le fait même favorise leur fidélisation et augmente les chances pour l'agence d'avoir des revenus stables et ainsi permettre la viabilité financière de cette dernière.

Par rapport aux clients, plusieurs répondants ont expliqué que ces derniers n'étaient pas de bons juges quant aux produits créés par les agences de publicité. En effet, selon certains répondants, les clients ne choisiraient pas nécessairement les produits qui leur permettraient d'obtenir le meilleur résultat. À cet effet, on relève une pratique dans l'ensemble des agences : vendre les concepts aux clients. Les agences étudiées tentent donc de vendre les concepts aux clients en les éduquant afin de les amener à opter pour les produits qui ont le plus grand potentiel de réussite et par conséquent de succès économique. Lorsque l'approche éducative ne fonctionne pas, certains répondants expliquent qu'ils mettent en place des stratégies pour convaincre les clients d'opter pour le produit qui selon eux est le

plus prometteur. Cette pratique a pour effet de permettre l'atteinte de résultats plus élevés donc d'augmenter la satisfaction des clients. Comme précisé, la satisfaction des clients s'accompagne généralement d'une fidélisation de ces derniers, ce qui assure un avantage économique pour les agences concernées. « Il faut éduquer le client, il faut le présenter, il faut le justifier, il faut lui faire goûter pour qu'il puisse investir des budgets pour faire connaître cette plateforme-là et faire du *cash* avec » (répondant A1).

C'est pas évident à faire comprendre au client jusqu'où on peut aller et comment on peut l'accompagner. (...) Notre rôle c'est de poser des questions, mais quand tu commences à creuser et tout ça, les clients au début sont réticents, mais de plus en plus que tu travailles, et là ils voient où ça amène et là ils s'ouvrent un peu plus (répondant E1).

Également, une notion véhiculée par le monde marchand est l'importance accordée à l'argent, plus quelque chose se vend cher, plus il sera glorifié par le monde marchand. Cette notion est présente dans les agences étudiées où certains répondants avouent accepter des projets qui sont moins intéressants pour les travailleurs créatifs, mais qui seront payants. À titre d'exemple, un gestionnaire de projet de l'agence B explique comment certains comptes – payants – peuvent nuire au potentiel de création de certains travailleurs créatifs. « Il y a des comptes, c'est plus des associations, le gouvernement, ils ont des normes tellement serrées que tu finis par trouver plusieurs concepts, il y en a toujours des plus créatifs, mais tu finis par te faire couper un peu ta création » (répondant B2). Dans le même ordre d'idée, le directeur artistique de l'agence F avoue restreindre sa créativité et ne pas contredire les clients pour certains comptes payants. « Ils nous paient pour faire le projet, on fait le projet et on se bouche la gueule » (répondant F2). Le propriétaire de l'agence B explique d'ailleurs que la situation économique plutôt précaire ne lui permet pas de refuser des contrats, et ce, même si ceux-ci sont moins intéressants d'un point de vue créatif. « On n'en refuse pas vraiment, avec la situation économique dans le domaine du service, surtout avec les coupures qu'ils prévoient faire au gouvernement fédéral » (répondant B1). Ces citations supportent la valorisation envers l'argent qu'on trouve dans le monde marchand.

À l'instar du monde de l'inspiration, on trouve des exemples suggérant la présence du monde marchand au sein de l'ensemble des agences étudiées comme le décrivent les

paragraphes précédents. Le tableau 34 résume les pratiques notées au sein des agences et présente des exemples supplémentaires qui peuvent se comprendre en termes du monde marchand.

Tableau 34 : Traduction des pratiques concrètes vers le monde de marchand

<b>Pratiques</b>	<b>Traduction vers le monde marchand</b>	<b>Exemples</b>
Adapter le travail créatif au monde des affaires	Valorisation de la valeur monétaire où le travail créatif doit être rentable et rapporter de l'argent à la fois pour l'agence et pour ses clients	« Si tu mets cent mille puis tu as un chiffre d'affaires de deux millions, si tu ajoutes cent mille, il faut que tu sois rendu à quatre millions. C'est simple, dans les plans marketing, le chiffre d'affaires est considéré, le pourcentage de profit est considéré, moi c'est les chiffres qui parlent » (répondant A1).
Viser la satisfaction des clients	Relation entre les êtres est un échange économique où un service est vendu + fidélisation des clients afin d'assurer la venue de nouveaux contrats à l'agence	« Moi un client qui vient ici, il faut qu'il me rapporte dix autres clients, c'est ça mon objectif, c'est que quelqu'un qui sort d'ici, il capote et il en parle à tous ses amis » (répondant C1). « Je disais à quelqu'un moi au niveau du travail j'essaie de m'orienter plus client que de m'orienter design, parce que c'est sûr qu'il y a quand même une sélection par le client » (répondant B4). « Il faut que le client aime qu'est-ce qu'il voit » (répondant F2).
Viser des résultats élevés	Recherche de résultats économiques élevés + permets une fidélisation des clients ce qui favorise l'entrée éventuelle de fonds pour l'agence	« Il faut que je donne des résultats, moi toute ma gestion est axée sur les résultats » (répondant A2). « Tu le sais en partant si c'est un travail qui gagne ou si tu n'as pas réussi aussi, ça va aller par un résultat qu'on va avoir obtenu » (répondant C2). « Je veux que mon client ait du résultat » (répondant H2).
Vendre les concepts aux clients	Permetts d'obtenir des résultats plus élevés et d'augmenter l'aspect lucratif des projets + permets une fidélisation des clients ce qui favorise l'entrée éventuelle de fonds pour l'agence	« Il faut être capable respectueusement de lui apporter ça (...) je suis quelqu'un du monde du design et tu dois vendre ton point, c'est important » (répondant B4). « Souvent on essaie de vendre notre salade dans un concept qui selon nous est merveilleux, le client n'est pas trop chaud à l'idée, mais des fois on le pousse et quand le client voit le résultat, ça passe » (répondant D2).
Accepter des contrats payants, mais moins intéressants pour la création	Valorisation de la valeur monétaire où le critère pour accepter un projet est l'argent pouvant être apportée à l'agence	« Moi, si j'avais ma propre boîte, je choisirais mes clients par rapport à leur potentiel de création, mais ici souvent on choisit un client par rapport au revenu qu'il nous donne » (répondant B5).

### 5.2.3 Le monde des projets

Il appert donc que la manière dont le travail créatif est géré dans les agences peut s'exprimer en termes du monde de l'inspiration et marchand. Or, il est également possible de discriminer les agences entre elles en fonction d'autres dimensions et par conséquent d'autres mondes. Ainsi, comme expliqué précédemment, on peut associer le monde des projets aux agences où il n'y a pas de gestionnaires de projet, c'est-à-dire, les agences où les travailleurs créatifs effectuent à la fois la portion création et la portion gestion des projets. Une précision sémantique s'impose, le terme projet retenu par Boltanski et Chiappelo (2011) ne doit pas se comprendre selon le sens commun du terme projet. Le sens commun du terme projet amène l'image d'une équipe travaillant de concert pour réaliser un objectif commun. Or, le monde des projets ne réfère pas à cette conception du terme projet. Le monde des projets est celui où l'individu doit tisser des liens, développer des réseaux et saisir les occasions d'affaires et ne pas hésiter à changer de projets fréquemment. Le tableau 35 présente les pratiques associées au monde des projets ainsi que les répondants qui y ont fait référence, ensuite les paragraphes suivants expliquent ces pratiques ainsi que l'association possible avec le monde des projets.

Tableau 35 : Pratiques associées au monde des projets

Profils	Répondants	Pratiques			
		Travailleurs créatifs gèrent eux-mêmes leur temps	Travailleurs créatifs gèrent les relations avec les clients	Capacité d'adaptation pour exécuter la gestion des projets	Organiser des rencontres régulièrement pour tous les membres de l'organisation
Polyvalent	H1	√	√		
	H2	√	√		
	H3	√	√		√
Gestionnaire	C1	√		√	
	C2		√		√
	C3	√	√	√	
	C4	√			
	G1	√	√		√
	G2	√			
	G3	√	√	√	√

Un premier constat dans les agences où il n'y a pas de gestionnaires de projet est que les travailleurs créatifs gèrent eux-mêmes leur temps. Cette pratique peut se traduire en termes du monde des projets de différentes manières. Tout d'abord, cela reflète une autonomie des travailleurs créatifs qui sont responsables d'organiser eux-mêmes leur temps. « Je nous donne des temps, je nous donne des délais, puis je sais il faut que j'en arrive à un résultat, peu importe le temps que je passe » (répondant H1). « Fait que là j'ai toute ma liste de projets et à la fin de la journée, je fais ok ce projet-là aujourd'hui ça as-tu avancé, ok bien ça va être prêt pour vendredi, fait que là je me dis la date pour vendredi. Fait que là je fais le ménage dans tous mes projets » (répondant G3). Également, au-delà de l'autonomie conférée par cette pratique, les travailleurs créatifs doivent faire preuve d'adaptabilité dans la gestion de leur temps comme le montre cette citation du propriétaire de l'agence G qui explique que les travailleurs créatifs doivent pouvoir jongler avec leur horaire et déplacer des tâches en fonction des différents projets en cours. « Lui [le designer] avant de ne pas respecter son temps, il doit vérifier, je peux tu tasser ça d'une journée ou de deux jours, parce qu'il me manque une information » (répondant G1).

Ces deux caractéristiques, l'autonomie et l'adaptabilité se retrouvent au cœur même du monde des projets. Finalement, à l'envers de la médaille, les dirigeants de l'organisation doivent apprendre à faire confiance aux travailleurs créatifs en les laissant organiser leur temps eux-mêmes. À titre d'exemple, un travailleur créatif de l'agence C explique que les dirigeants de l'agence pour laquelle il travaille ont une forte capacité à faire confiance aux travailleurs. « Il y a aussi une question de confiance qui s'est établie, [nom du propriétaire] veut s'entourer de gens de confiance en qui il croit et qu'il sait qu'il n'y aura pas d'abus, il n'a pas besoin de jouer à la police non plus, c'est une question de confiance entre employé et employeur » (répondant C3).

Ensuite, dans les agences où il n'y a pas de gestionnaires de projet, les travailleurs créatifs discutent d'éléments techniques directement avec les clients. Plusieurs facettes du monde des projets sont intrinsèques à cette manière de procéder. Notamment l'autonomie comme caractéristique propre aux individus du monde des projets. Les travailleurs créatifs, en étant

en contact directement avec les clients doivent faire preuve d'autonomie dans l'exécution de leurs tâches puisqu'il n'y a pas de gestionnaires pour leur expliquer les demandes des clients. « Je prends de l'ampleur beaucoup dans l'entreprise, j'ai beaucoup de contacts avec tous les clients maintenant, tous les annonceurs peuvent transiger par moi » (répondant H2). Les travailleurs créatifs doivent effectivement faire preuve d'autonomie lorsqu'ils contactent les clients et ceci implique que les dirigeants de l'agence doivent leur faire confiance. La capacité de faire confiance et de laisser la latitude nécessaire à l'exécution des tâches est l'une des facettes du monde des projets. « Il y a comme exemple [nom d'un travailleur créatif] il y a certains clients qui l'appellent directement pour faire des changements, donc ça, c'est correct parce qu'on le sait que tel client c'est [nom d'un travailleur créatif] qui travaille sur ça, donc les clients l'appellent direct » (répondant C2).

Le fait que les travailleurs créatifs discutent directement avec les clients rappelle également un aspect central du monde des projets, la prolifération des liens et des contacts. En effet, le monde des projets se caractérise entre autres par la capacité des acteurs à se lier et à créer des liens et des réseaux. Dans les agences où il n'y a pas de gestionnaires de projet, les travailleurs créatifs deviennent des pivots centraux où convergent les communications avec le monde externe de l'agence. Ainsi, les travailleurs créatifs peuvent donc se créer un réseau de contacts grâce à la prolifération des liens. Ceci implique aussi que les travailleurs créatifs ont la capacité de communiquer et de connecter avec les clients.

Je suis en contact direct avec les clients, j'ai les courriels personnels des clients puis j'ai les numéros de téléphone, je peux les appeler et leur envoyer des courriels comme je veux, puis eux autres ils peuvent m'envoyer des courriels ou m'appeler quand ils veulent. Ce n'est pas [nom du propriétaire de l'agence] qui est toujours l'intermédiaire entre le client puis moi (répondant G3).

Les travailleurs créatifs dans les agences où il n'y a pas de gestionnaires de projet doivent être capables de faire preuve d'une capacité d'adaptation afin d'exécuter des tâches liées à la gestion des projets. Certains travailleurs créatifs vont même valoriser les tâches liées à la gestion des projets. De manière générale, les travailleurs créatifs espèrent se voir attribuer

des tâches de nature créative, or dans les agences où les travailleurs créatifs sont responsables de la gestion des projets, ceux-ci font également des tâches non créatives.

J'ai quand même beaucoup d'expérience à aller chercher à ce niveau-là, c'est sûr que moi j'aimerais faire du créatif, mais toucher un peu à la gestion, ça ne me dérange pas. Moi un de mes buts, ça serait de devenir éventuellement directeur artistique donc pour ça, tu dois un peu gérer des projets, *dealer* avec les clients, avec les imprimeurs, donc comme c'est là, je touche un peu à tout ça et je me dis que c'est dans mon bagage d'expériences (répondant C3).

Cette citation montre donc que ce travailleur créatif sait non seulement faire preuve de polyvalence et s'adapter à différentes situations, mais qu'il valorise cette polyvalence. Cette capacité des travailleurs créatifs de s'adapter à différents types de tâches implique que ces derniers sont flexibles ce qui est perçu comme un état de grand dans le monde des projets.

Finalement, plusieurs agences où il n'y a pas de gestionnaires de projet organisent des rencontres hebdomadaires avec l'ensemble des membres de l'organisation. Ces rencontres sont l'occasion de partager et redistribuer l'information entre les différents membres des agences.

On regarde ensemble quels sont les *deadlines* réguliers qui doivent sortir puis quelles sont les nouvelles informations qui doivent faire avancer les projets. Tous les lundis, on a une réunion d'équipe, c'est plus là que ça se détermine comment que la semaine va aller (répondant G1).

Ces réunions permettent également aux travailleurs créatifs de s'ajuster en fonction des différents projets sur lesquels ils travaillent. Comme ils sont autonomes dans la gestion de leurs projets, des ajustements sont parfois nécessaires. Ces notions d'ajustement, d'autonomie, de communication et de redistribution de l'information relèvent du monde des projets.

Comme les paragraphes précédents l'expliquent, il est possible d'associer le monde des projets aux agences où il y a une absence de gestionnaires de projet et donc, où les travailleurs créatifs sont responsables à la fois de la portion création et gestion des projets. Le tableau 36 résume la manière dont les pratiques concrètes relevées dans ces agences

peuvent se traduire en termes du monde des projets et offre des exemples supplémentaires de citations mettant en exergue la présence d'une pratique rappelant le monde des projets.

Tableau 36 : Traduction des pratiques concrètes vers le monde des projets

<b>Pratiques</b>	<b>Traduction vers le monde des projets</b>	<b>Exemples</b>
Travailleurs créatifs gèrent eux-mêmes leur temps	Travailleurs créatifs font preuve d'autonomie + Gestion du temps implique une forte capacité d'adaptation aux différents projets + Confiance des dirigeants envers les travailleurs pour l'organisation du temps	« On a tel projet à livrer, il faut que ce soit chez l'imprimeur pour telle date, bien ça fait partie de leur horaire de travail de respecter ça, s'ils ne le respectent pas et qu'on perd un client, ça ne marche pas » (répondant C1).
Travailleurs créatifs gèrent les relations avec les clients	Absence d'intermédiaire entre travailleurs créatifs et clients force l'autonomie + Confiance des dirigeants envers les travailleurs pour les relations avec les clients + Capacité de communiquer et connecter avec les clients + Formation de réseaux de contacts pour les travailleurs créatifs	« À cause que c'est moi qui est en contact avec le client, c'est moi qui faut qui sache techniquement à quelle date il faut que je le remette » (répondant G3).
Capacité d'adaptation pour exécuter la gestion des projets	Flexibilité et capacité d'adaptation pour réaliser différentes tâches + Polyvalence au sein de ces agences	« Développement de marché, recherche, choix de prix, estimations, je fais en sorte que l'entreprise continue à avancer (...) si le travail est bien fait puis à partir du moment où les projets sont transmis puis que le produit est aussi fort que si je l'avais fait moi-même, je n'ai pas de problème avec ça, comme c'est là je ne suis vraiment pas démotivé, au contraire » (répondant C1).
Organiser des rencontres régulièrement pour tous les membres de l'organisation	Redistribution de l'information et ajustement en fonction des différents projets	« Alors tous les lundis on regarde les projets en cours puis quels sont les suivis importants et qu'est-ce qu'on veut finir cette semaine » (répondant G1).

## 5.2.4 Le monde industriel

Le monde des projets a été associé aux agences où on ne compte pas de gestionnaires de projet. Les agences où il y a des gestionnaires de projet peuvent se comprendre grâce au monde industriel. En effet, le monde industriel se veut maître de l'efficacité et dans le cas des agences où se trouvent des gestionnaires de projet, cette efficacité se traduit par une spécialisation des tâches où les travailleurs créatifs se concentrent uniquement au volet création et les gestionnaires de projet à la gestion. À l'instar des sections précédentes, les pratiques associées à la dimension présence de gestionnaires de projet seront traduites en termes du monde industriel dans les paragraphes suivants, mais dans un premier temps, le tableau 37 montre les pratiques associées au monde industriel ainsi que les répondants qui y ont fait référence lors des entrevues.

Tableau 37 : Pratiques associées au monde industriel

Profils	Répondants	Pratiques									
		Présence de gestionnaires de projet	Gestionnaire de projet est responsable des contacts avec les clients	Gestionnaire de projet représente le client au sein de l'agence	Organiser des rencontres régulièrement pour tous les membres de l'organisation	Établir de fausses échéances	Gestionnaire de projet s'assure du respect des échéanciers	Créer des situations d'urgence pour les travailleurs créatifs	Effectuer des suivis quotidiens ou fréquents avec les travailleurs créatifs	Effectuer une analyse pré-projet	Développer des mesures de résultats
Créateur	A1	√	√	√			√			√	√
	A2	√	√		√		√	√	√		
	A3	√	√	√		√	√	√	√	√	
	B1		√							√	√
	B2	√	√	√	√	√	√	√	√		√
	B3	√	√	√			√				
	B4	√					√	√	√	√	
	B5	√								√	
	D1	√	√	√	√					√	

	D2	√	√	√			√		√		
	D3	√	√		√		√		√		
	D4	√	√	√	√		√	√	√		
	I1	√	√								√
	I2	√	√		√				√		
	I3	√	√	√	√		√	√	√		
	J1	√	√				√	√	√		
	J2	√	√			√	√	√	√		√
Technicien	E1	√	√	√			√		√	√	√
	E2	√	√				√			√	√
	E3	√	√				√	√	√		
	F1	√	√	√	√		√	√			
	F2	√					√	√			
	K1	√	√	√			√			√	√
	K2	√								√	√
	K3	√	√	√	√		√		√	√	√

L'association au monde industriel repose sur la prémisse voulant que les travailleurs soient des spécialistes de leur domaine et effectuent des tâches liées à leur fonction uniquement. Ainsi, les gestionnaires de projet deviennent des experts de la gestion et les travailleurs créatifs, des experts de la création, ce qui rend chacun plus efficace dans son travail. À titre d'exemple, un gestionnaire de projet de l'agence A explique que le gestionnaire de projet s'occupe de tout le volet gestion des projets – ici des rencontres avec les clients – afin que les travailleurs créatifs puissent concentrer leurs énergies aux tâches créatives.

Des fois, les ventes vont avoir un *meeting* avec des clients et ils vont avoir besoin de quelqu'un de l'équipe de création pour s'il y a un côté technique, bien je ne mets pas mes employés dans ces *meetings*-là, sinon ça leur brûle du temps et ils n'ont pas le temps de faire leurs tâches, donc c'est moi qui va être à ces rencontres-là (répondant A2).

Dans le même ordre d'idées, un travailleur créatif de l'agence A explique qu'il n'a pas de contacts avec les clients et que ceci lui permet de se concentrer uniquement à la création des projets. « Je n'ai pas de clients qui m'appellent parce qu'ils font affaire avec les gestionnaires de comptes, fait que ça m'aide beaucoup parce que je peux me concentrer uniquement dans mes trucs » (répondant A3).

Ainsi, les tâches des gestionnaires de projet et celles des travailleurs créatifs sont distinctes et à titre d'exemple, ce sont les gestionnaires de projet qui sont responsables des contacts

avec les clients. Un gestionnaire de l'agence J explique que les travailleurs créatifs ne possèdent pas nécessairement pas les compétences nécessaires pour effectuer les suivis avec les clients et que pour cette raison, cette responsabilité incombe aux gestionnaires de projet.

Rencontrer le client, veut dire prendre des notes, rendre des comptes, des rapports. Si le client a rencontré le designer des fois, ce qui arrivait par le passé, c'est qu'à un moment donné le contact est trop privilégié avec le designer et le client se met à appeler le designer directement, nous autres on perd le contrôle sur la gestion du projet. Il est rendu où le projet, on est rendu comment, le designer ce n'est pas nécessairement la personne la plus organisée (répondant J1).

Similairement, un travailleur créatif de l'agence I précise que si tous les travailleurs créatifs contactaient les clients, certains détails se perdraient. Ainsi, seuls les gestionnaires de projet contactent les clients, ce qui permet d'une part aux travailleurs créatifs de mettre l'ensemble de leurs énergies au travail créatif et d'une autre part augmente l'organisation liée à la gestion des projets.

On l'envoie à [nom d'un gestionnaire de projet] puis là lui il l'envoie, nous on n'envoie jamais rien directement, comme ça c'est lui qui a les contacts avec les clients, c'est juste plus facile de garder le *track* de tout le va-et-vient entre les clients et, parce que si on recevait des e-mails et lui en recevait, on manquerait des choses, parce qu'il y aurait certaines personnes qui ne l'auraient pas eu, c'est juste plus facile quand c'est lui qui envoie tout (répondant I2).

Ensuite, un principe de grandeur du monde industriel est la recherche de l'efficacité. Certaines pratiques qu'on relève dans les agences où on trouve des gestionnaires de projets visent l'efficacité dans les projets réalisés. À titre d'exemple, toujours concernant les clients, non seulement les gestionnaires de projet sont responsables des contacts avec les clients, mais ceux-ci deviennent en quelque sorte les ambassadeurs des clients au sein de leur propre agence. Cette pratique permet d'assurer une certaine efficacité quant à la création et évite que les travailleurs créatifs ne respectent pas les prémisses des clients et se voient contraints de recommencer le travail de création. Ainsi, en ayant des gestionnaires de projet qui représentent les clients auprès des travailleurs créatifs, le travail créatif est

plus orienté afin de respecter les demandes des clients ce qui évite de devoir recommencer le travail en double.

Une fois qu'on a notre rencontre avec le client, je vais développer un *brief* créatif. (...) Qu'on soit très clair sur qu'est-ce qu'on veut atteindre comme objectif puis il faut toujours pouvoir mesurer les concepts qu'on développe au départ, est-ce que c'est en ligne avec ce qu'on avait établi, parce que le style qu'on va choisir, les couleurs, l'image qu'on va choisir est-ce que c'est en ligne avec qu'est-ce qu'on recherche auprès de la clientèle cible. (...) Il faut que tu t'assures que ça suit la direction créative qu'on avait établie au départ, qu'on ne sorte pas de la direction qu'on avait établie (répondant K1).

Dans un autre ordre d'idées, les gestionnaires de projet organisent, dans certaines agences, des rencontres hebdomadaires où un suivi sur les projets est effectué. Une même pratique avait été associée au monde des projets. Or, la signification de cette pratique est différente, tandis qu'avec le monde des projets l'objectif de ces réunions était le partage d'information des travailleurs créatifs vers les gestionnaires d'entreprise ainsi que d'assurer la bonne communication au sein des agences, ici elle vise plutôt d'assurer une bonne répartition du travail et le respect des échéanciers. En effet, ces réunions permettent de s'assurer que les projets seront réalisés dans les délais prévus et que le temps de travail de chaque travailleur est maximisé et optimisé.

Elle a un meeting qu'on appelle la rencontre de production à chaque vendredi et elle s'assoit avec les designers et elle passe au travers des projets que nous on a dit qu'on avait et à qui il est alloué puis elle passe au travers de cette liste-là pour la semaine à venir avec eux et maintenant, elle a mis en place un tableau et elle leur en laisse une copie, qu'est-ce que tu as, combien d'heures que tu as d'alloué pour ce projet-là et c'est dû pour quand (répondant B2).

Les gestionnaires de projet se dotent également de moyens et méthodes, qui représentent des dispositifs du monde industriel, afin de maximiser l'efficacité dans la réalisation des projets. Dans certaines agences, les gestionnaires de projet fixent de fausses échéances aux travailleurs créatifs afin de s'assurer du respect des délais réels des projets. « Ils peuvent me dire telle affaire il faut vraiment que tu la sortes ce matin, on n'a vraiment pas le choix, telle affaire, telle affaire, des fois ils vont me mettre des échéances, ils vont créer un *rush*, mais le *rush* est dans une semaine, mais eux autres ils veulent s'assurer de l'avoir à temps » (répondant A3). « Souvent, le truc des gestionnaires, ils vont donner une date bidon,

admettons que vraiment la date c'est pour jeudi, ils vont dire mardi, comme ça ils savent qu'ils vont arriver dans le temps » (répondant J2).

Ainsi, pour favoriser l'efficacité et le bon déroulement des projets, les gestionnaires développent des méthodes de gestion pour gérer le travail des travailleurs créatifs. À cet effet, plusieurs gestionnaires de projet établissent des plans et développent des méthodes afin d'accroître l'efficacité et la bonne tenue des projets. Souvent, ces méthodes visent fondamentalement à assurer le respect des échéanciers des projets.

Il ne faut pas oublier qu'on a un *deadline* à rencontrer, on a un budget, donc il faut toujours constamment avoir l'œil sur où on est rendu dans le projet au niveau des sous, dans le temps, et puis on est rendu où dans le pourcentage de réalisation du projet. On est toujours en train de gérer ça, c'est un peu mon travail (répondant K1).

Puis durant la semaine, je réfléchis sur mes feuilles, sur l'ordinateur avec toutes les informations en disant est-ce qu'on est à l'heure? Des fois juste de donner une petite tape aux filles en disant, c'est le temps, c'est aujourd'hui qu'on devrait les avoir pour être capable de les envoyer aux clients (répondant I3).

Le monde industriel prône également la performance et pour maintenir un certain niveau de performance, les gestionnaires créent des situations d'urgence pour les travailleurs créatifs. Ces derniers, ressentant une certaine pression pour produire, sont souvent plus performants. « Si on est en retard, je ne veux pas être le seul à avoir le sentiment d'urgence comprends-tu, fait que je m'arrange pour qu'eux autres aussi l'aient » (répondant A2). « Des fois quand tu es au pied du mur, tu arrives à faire quelque chose plus vite, puis quand tu as le temps, tu prends le temps » (répondant J1). Pour favoriser la performance, plusieurs gestionnaires de projet ont formalisé la façon de procéder pour l'attribution des tâches aux travailleurs créatifs. En effet, plutôt que laisser ces derniers choisir les tâches à prioriser, les gestionnaires leur remettent des listes de priorités à chaque matin comme le montrent les citations suivantes. Ceci se traduit donc par des suivis fréquents ou même quotidiens auprès des travailleurs créatifs. « On a un directeur de production ici qui coordonne tout le va-et-vient, qui fait l'horaire de production, qui dit à chacun qu'est-ce qu'il a à faire dans sa journée et qui s'assure qu'on respecte les échéanciers » (répondant J1). « J'arrive soit une

demi-heure ou une heure avant les autres, avant les trois concepteurs, je regarde le plan de travail de la journée et de la semaine et souvent j'essaie d'établir les priorités » (répondant D2).

Les pratiques présentées dans les paragraphes qui précèdent sont principalement liées aux travailleurs créatifs. Or, le monde industriel est aussi celui des techniques. À cet effet, il est possible de relever deux pratiques qui mettent de l'avant des techniques mises en place par les gestionnaires de projet pour faciliter notamment l'atteinte de résultats probants. Tout d'abord, on relève au sein de certaines agences des gestionnaires de projet qui effectuent une analyse pré-projet. Cette analyse permet de cerner les besoins réels des clients et d'avoir un produit mieux adapté pour ces derniers. Un produit mieux adapté signifie donc une plus grande efficacité pour les agences, efficacité qui se mesure par les résultats obtenus par les clients suite à la mise en place du projet.

Fait que c'est vraiment en allant chercher toute l'information puis en se faisant un questionnement par rapport à c'est quoi que le client veut puis c'est quoi qui va m'amener à démontrer ça que tu vas générer tes idées, tu vas trouver des ressemblances, tu vas, n'importe quoi, des couleurs, des formes qui t'inspirent, tu fais comme ha ça, ça serait bon ça, ça serait vraiment plus organique pour mon client qui est bio ou plus techno pour mon client qui vend des appareils électroniques (répondant K3).

Ensuite, certains répondants ont expliqué qu'ils développaient des mesures de résultats pour les projets. Ceci permet donc de s'assurer que le projet atteint les résultats visés. On met donc en place des techniques afin de mesurer les résultats des projets et pouvoir par le fait même s'assurer de leur efficacité. Ceci rappelle encore une fois le monde industriel.

On sait qu'il y a des projets qui ont moins bien fonctionné que d'autres pour diverses raisons, mais souvent on a des résultats concrets et on a des manières maintenant d'aller les chercher, de plus en plus on commence à s'armer avec des choses, des outils qui vont nous permettre d'aller chercher cette information-là. Avec les sites web, on a *Google Analytics* qui est une mine d'or, une mine d'information incroyable. Pour une publicité c'est le, c'est quoi que tu écris à la fin de la publicité, un site web, ha c'est le site web qui va nous dire comment elle a marché, parce que si pendant la passe où est-ce qu'on a mis la pub télé en onde, ton achalandage de site web n'a pas augmenté, on a raté notre *job* bien raide, mais si tu vois un *peek* dans ton

achalandage, ha là on le sait que la pub télé elle a fonctionné. Si on a donné un numéro de téléphone, on le sait que ça va être au niveau des téléphones, des ventes (répondant K3).

Les paragraphes précédents montrent qu'on peut comprendre les agences où on trouve des gestionnaires de projet grâce au monde industriel. En effet, pour maximiser l'efficacité et la performance au sein des projets, on trouve une spécialisation des tâches où les gestionnaires de projet sont responsables des tâches liées à la gestion et les travailleurs créatifs se concentrent uniquement à la création. Le tableau 38 résume comment les pratiques notées au sein de ces agences peuvent se traduire en termes du monde industriel.

Tableau 38 : Traduction des pratiques concrètes vers le monde industriel

Pratiques	Traduction vers le monde industriel	Exemples
Présence de gestionnaires de projet	Spécialisation des tâches augmente l'efficacité des travailleurs qui se concentrent sur leur domaine d'expertise	« La majorité de la gestion est donnée à mes gestionnaires de comptes » (répondant A1). « Je suis le gestionnaire (...) mes tâches principales, c'est vraiment la gestion de tous les jours, gestion des opérations donc c'est-à-dire relation clients » (répondant F1). « Eux autres [les gestionnaires], ils ont leur <i>meeting</i> le matin et je ne pourrais pas te dire c'est quoi qui se passe là-dedans » (répondant K3).
Gestionnaire est responsable des contacts avec les clients	Spécialisation des tâches où les gestionnaires de projet sont responsables des contacts avec les clients + Meilleure organisation de la gestion des projets	« La personne qui est chargée de compte, c'est lui qui s'occupe de la relation client, c'est lui qui prépare le <i>brief</i> avec le client » (répondant B2). « Le client dit ce qu'il veut au chargé de comptes et le chargé de comptes nous amène à la création un peu ce qu'on a besoin de faire, donc c'est quoi le mandat, c'est quoi l'objectif, il nous dit le type de campagne qu'on a de besoin, c'est quoi le support approprié pour la campagne et là on part » (répondant B3). « Ici, c'est les gestionnaires de projet qui rencontrent le client » (répondant J1). « Ils [les clients] vont <i>dealer</i> directement avec le propriétaire. À partir de ce moment-là, généralement il va y avoir un genre de mini entrevue avec le client, c'est quoi qu'il cherche exactement, c'est quoi qu'il a besoin, qu'est-ce que nous on va pouvoir lui apporter et c'est quoi que nous on s'attend du client et c'est quoi que lui il s'attend de nous. À partir de ce moment où est-ce que c'est tout défini, lui et le directeur artistique ou celui qui prend le <i>call</i> , il va

		diviser la <i>job</i> » (répondant K3).
Gestionnaire de projet représente le client au sein de l'agence	Assurer l'efficacité de la création + Favoriser le respect des demandes des clients + Éviter de refaire le travail de création	« Ils [les gestionnaires de projet] disent ouin, il y a une correction pour une ligne que j'ai faite dans un paragraphe, le client veut qu'on corrige ça pour telle date » (répondant B3). « Je m'assure que les corrections demandées par les clients sont apportées » (répondant D2).
Organiser des rencontres régulièrement pour tous les membres de l'organisation	Optimisation du temps des travailleurs + Respect des délais des projets	« C'est quand on fait notre rencontre une fois par semaine le lundi qu'on se fait assigner nos projets » (répondant I2).
Établir de fausses échéances	Développement de méthodes pour favoriser l'efficacité et le bon déroulement des projets	« Puis je donne toujours aussi des fausses dates du moins j'essaie de donner des fausses dates parce que je me rends compte, que ce n'est pas toujours des gens qui vont prévoir ou gérer leur temps » (répondant B2).
Gestionnaire s'assure du respect des échéanciers	Se doter de méthodes et de plans afin de respecter les délais des projets	« Mon chargé de projet, il s'assure que je rencontre les échéances » (répondant B4). « J'ai des gestionnaires qui gèrent le <i>day to day</i> du bureau (...) C'est à eux autres de gérer leur équipe et de s'assurer qu'on arrive, qu'on atteint les échéances, qu'on réalise selon les critères de qualité, qu'on arrive selon les dates d'échéance » (répondant A1). « [Nom du directeur de production] entre là-dedans, les publicités, les publicités journaux, j'en ai 38 à produire, pour tel, tel, tel, tel, tel, journal. Lui, il va avoir son horaire pour produire ça, fait qu'il a plein de petits projets comme ça où est-ce qu'il a prévu la production » (répondant K3).
Créer des situations d'urgence pour les travailleurs créatifs	Pression augmente la performance des travailleurs créatifs	« On en sort des choses sur la pression » (répondant B4). « Si [nom d'un gestionnaire de projet] il dit, il faut que tu sortes ça demain, je vais le faire » (répondant F2).
Effectuer des suivis quotidiens ou fréquents avec les travailleurs créatifs	Formaliser l'attribution des tâches à effectuer + Maximiser la performance des travailleurs créatifs	« Il va me dire sur quels projets je travaille, c'est lui qui va me dire, ok lui il est plus important fait que commence par lui » (répondant E3). « On reçoit des courriels du directeur de production et on a notre horaire, il passe chacun à notre bureau avec un horaire qui dit un peu nos priorités de la journée » (répondant J2).

Effectuer une analyse pré-projet	Technique pour favoriser l'atteinte de résultats élevés + Augmenter l'efficacité des projets et du travail effectué	<p>« On fait un plan de marketing ou un plan stratégique au début pour identifier, premièrement faire une recherche sur le sujet ou le projet du client, après ça on va lui faire une suggestion, un plan de communication, euh puis on va lui proposer différentes approches selon les besoins, selon les publics cibles qu'il veut rejoindre, selon la période de temps et selon son budget aussi, on va développer, on va développer un tout, un package qu'on va lui soumettre » (répondant K2).</p> <p>« Le client a des buts, il nous parle là, on veut faire un mouvement <i>Facebook</i>, un concours <i>Facebook</i>. Ok, mais c'est quoi le but de ça, est-ce que tu veux augmenter tes <i>likes</i>, est-ce que tu veux avoir un plus grand nombre d'amis c'est quoi que tu veux exactement, il nous en parle, ha ok fait que là on a un objectif fixe » (répondant K3).</p>
Développer des mesures de résultats	Technique pour mesurer l'efficacité des projets et du travail exécuté	<p>« <i>Wow</i>, les résultats du sondage sont très populaires, tu le vois le résultat » (répondant B1).</p> <p>« On peut mettre des éléments en place pour aller mesurer un peu si la campagne a été bonne, on a fait quelque chose récemment pour [nom d'un client] avec des codes postaux vraiment très spécifiques pour voir est-ce qu'on est capable d'aller chercher cette clientèle-là dans une certaine zone. On peut mettre différents outils de mesure, de réponse à ces différents projets-là puis on peut avoir un indice de la réponse » (répondant K1).</p>

Ainsi, les mondes de l'inspiration et marchand semblent se trouver au sein des pratiques de gestion du travail créatif de toutes les agences. Certaines agences, celles où les travailleurs créatifs sont responsables à la fois des tâches créatives et des tâches de gestion de projet, peuvent être associées au monde des projets et les autres agences, celles où les tâches de gestion de projet sont assumées par un gestionnaire de projet peuvent être représentées par le monde industriel. Les prochaines sections présentent les mondes associés à l'autre dimension proposée pour discriminer la gestion du travail créatif au sein des agences étudiées.

### 5.2.5 Le monde civique

Une autre dimension permettant de diviser en deux autres catégories la gestion du travail créatif au sein des agences a trait à la division ou l'intégration de la création et de la production. Les agences où les travailleurs créatifs sont à la fois responsables de créer et produire leurs projets peuvent être représentées par le monde civique. Une précision doit cependant être apportée pour ce monde. Le monde civique met entre autres de l'avant les aspects légaux (lois, droit civique, électorat, démocratie, etc.), or les associations entre le monde civique et la gestion du travail créatif ne touchent pas à cet aspect du monde civique. Les aspects qui seront retenus du monde civique sont plutôt ceux de l'égalité, de l'importance du collectif, des valeurs de solidarité, etc. Les prochains paragraphes montrent comment les pratiques de gestion du travail créatif relevées au sein de ces agences peuvent être associées au monde civique de Boltanski et Thévenot (1991), mais tout d'abord, le tableau 39 montre ces pratiques ainsi que les répondants qui y ont fait référence.

Tableau 39 : Pratiques associées au monde civique

Profils	Répondants	Pratiques					
		Développer une atmosphère familiale	Valoriser les bonnes relations entre les travailleurs	Valoriser l'entraide entre les travailleurs créatifs	Partager le travail créatif entre les travailleurs créatifs	Utiliser des séances de brainstorming	Rechercher la rétroaction des collègues
Polyvalent	H1	√	√			√	
	H2					√	√
	H3	√	√			√	√
Créateur	A1	√	√			√	
	A2					√	
	A3		√			√	√
	B1	√			√		
	B2	√			√		
	B3		√	√		√	
	B4			√	√	√	√
	B5	√			√	√	√
	D1	√		√		√	√
	D2	√			√	√	

	D3	√	√		√	√	√
	D4	√	√	√		√	√
	I1				√	√	
	I2	√		√	√	√	√
	I3	√	√			√	
	J1	√			√	√	
	J2	√	√	√	√	√	√

Le monde civique se veut celui où tous sont égaux et où le bien général passe avant le bien individuel. Dans les agences où il y a une intégration des tâches de création et de production, c'est-à-dire où chaque travailleur créatif est à la fois responsable de créer le projet et de le produire, on relève un sentiment d'égalité entre les travailleurs créatifs où la consultation est à l'honneur et où on note un désir d'adhésion au groupe de la part des travailleurs créatifs. Ainsi, au sein de ces agences, les individus parlent souvent d'une atmosphère familiale. L'atmosphère familiale a été relevée pour l'ensemble des profils, mais le sens qu'on lui accorde change selon les profils. Il est donc important d'apporter une précision quant au terme famille. Cette terminologie est fortement associée au monde domestique. En effet, lorsqu'on l'accorde au monde domestique la famille se conçoit dans le sens de famille traditionnelle où la figure paternelle est digne de respect et représente la bienveillance. Ici, l'atmosphère familiale doit se comprendre selon le sens moderne de la famille, c'est-à-dire où tous sont égaux et intégrés. Cette atmosphère se traduit par un désir d'adhésion au groupe et un sentiment d'entraide comme le montrent les citations suivantes. « C'est un peu une relation comme des bons amis parce que justement j'ai l'impression qu'il ne me considère pas comme un employé, mais comme une ressource à laquelle ils sont attachés personnellement » (répondant B3).

On est comme une équipe quand même, fait qu'on se tient fort, on se tient très solide tous ensemble (...) on est capable de se tenir ensemble, on est vraiment une famille. Même que quand on a des problèmes, je ne dirais pas personnels, mais comme au travail des fois, on peut avoir une surcharge de travail puis il y en a certains qui ont de la misère à le prendre, fait qu'on se rencontre et on se dit écoute il faut vraiment faire de quoi, parce qu'un tel est en train de, pas de faire un *burnout*, mais il a trop de travail (répondant B5).

Pour favoriser cette atmosphère et le désir d'adhésion, plusieurs agences vont valoriser les bonnes relations entre les travailleurs. « On a fait une sortie juste les deux hier, on est allée

au cinéma et ça a super bien été, on essaie de faire des activités à l'extérieur » (répondant D3).

Cette attitude a également pour effet d'entraîner un sentiment d'égalité entre les membres où les rangs sont pratiquement inexistantes au sein des agences.

C'est une belle équipe, il y a une belle complicité entre les gens, on le sent et quand on est toute la gang ensemble et qu'on dîne, ça jase, ça rit, le monde a du *fun*, c'est très familial comme esprit. Et il n'y a pas beaucoup de hiérarchie (...). Moi [propriétaire] et [nom], mon directeur général, on sort les poubelles, on lave la cuisine, il n'y a pas personne qui se promène le nez dans les airs (répondant J1).

Cette bonne entente et cet esprit qui règnent dans ces agences permettent d'instaurer une atmosphère d'entraide entre les travailleurs créatifs. Dans l'industrie publicitaire, les travailleurs créatifs sont parfois appelés à créer des épreuves pour les mêmes projets et les épreuves jugées les meilleures seront celles présentées aux clients. Ceci place donc les travailleurs créatifs en position de compétition les uns envers les autres. Or, malgré cette situation, on sent que les travailleurs créatifs valorisent l'entraide plutôt qu'un esprit de compétition. Ce sentiment d'entraide reflète les valeurs du monde civique où les travailleurs mettent de l'avant le bien commun de l'ensemble des travailleurs plutôt que leur bien-être individuel. Également, ceci a pour effet que les travailleurs créatifs valorisent les meilleures épreuves plutôt que leurs propres créations, ce qui est bon pour l'agence globalement puisque les meilleurs produits seront ceux vantés par les travailleurs créatifs. De plus, puisque l'atmosphère est favorable et que la compétition est en quelque sorte dévalorisée au profit de l'entraide, ceci peut entraîner la collaboration, le travail d'équipe et les discussions.

Les trois partent faire un concept et là on regarde les trois ou les quatre, des fois il y en a dix. On affiche ça sur le mur et là, ha ça, ça fonctionne, ça, ça fonctionne moins, moi je prendrais ça et je mettrais ça là et finalement on revient avec une idée globale. (...) On fait comme un vote, tout le monde lève la main. Par exemple, on a dix logos, on a réussi à produire dix logos et il faut en choisir seulement trois sinon ça devient trop fou, fait qu'on sélectionne, on finalise, dix, quatre ok parfait, des fois ça arrive qu'on en ait juste deux, fait que c'est beaucoup le groupe, c'est consensuel (répondant D1).

Dans un autre ordre d'idées, une pratique qu'on trouve dans les agences où les tâches de création et de production sont effectuées par les mêmes personnes favorise l'égalité et cette pratique est le partage du travail créatif entre les travailleurs. La création est très valorisée par les travailleurs créatifs dans les agences de publicité et pour éviter la formation de rangs où certains travailleurs se verraient attribuer tous les projets dits créatifs, on relève un effort pour partager le travail créatif entre les différents travailleurs. Les travailleurs créatifs semblent d'ailleurs être en faveur d'un partage équitable des projets dits plus intéressants, ceci rappelle une fois de plus la valorisation du bien commun. En effet, à titre d'exemple, dans la citation suivante un travailleur créatif de l'agence B explique qu'il incite les gestionnaires à donner des projets créatifs à son collègue, même si cela implique qu'il se verra attribuer moins de projets créatifs.

Moi je pousse tout le temps si je trouve que quelqu'un devrait travailler sur un projet je le dis au patron, parce qu'on est vraiment ouvert, moi je pense vraiment que ce projet-là c'est pour cette personne-là parce que... (...) On veut qu'il grandisse, on pourrait lui donner plus de bons projets (répondant B5).

Le partage du travail créatif entre les travailleurs a pour effet qu'un sentiment d'égalité règne dans ces agences. L'égalité est également en cause dans plusieurs agences qui optent pour le brainstorming comme technique de création. Cette technique semble particulièrement chérie dans les agences où les individus créent et produisent les projets. L'égalité vient du fait que tous peuvent contribuer à faire avancer les projets en suggérant des idées. Le processus d'idéation n'est pas confiné uniquement entre les mains de certains travailleurs créatifs, mais au contraire, l'ensemble des travailleurs créatifs participent à ce processus lors des séances de brainstorming. « Ensuite de ça, on *pitch* nos idées, on écrit, il y a quelqu'un qui est attiré à vraiment prendre des notes, à écrire les choses, chacun de nous écrit aussi. Puis des fois qu'est-ce qui va se passer c'est que quelqu'un va lancer quelque chose qui va faire évoluer vers une autre idée, qui va faire évoluer vers une autre idée » (répondant H3).

C'est sûr que là eux autres vont apporter des idées, on *brainstorm* toujours en équipe, ça veut dire que tout le monde peut apporter son grain de sel (...). C'est sûr qu'on fait toujours un brainstorming pour chacun des projets, c'est

systematique, chaque fois qu'on a une commande, on est assis la semaine suivante, le lundi suivant que la commande est entrée, on en parle, le monde *shoote* leurs idées (répondant A2).

Les séances de brainstorming entraînent aussi la consultation du groupe comme mode d'expression, ce qui rappelle clairement le monde civique. « On élabore, c'est sûr que pendant les séances de remue-méninges, ça évolue mettons que ça dure deux heures, ça peut évoluer, ce n'est pas la personne x qui a dit cette idée-là qui va faire son idée. L'idée évolue et ça peut venir des concepts d'autres personnes » (répondant D2).

Finalement, les séances de brainstorming incitent les travailleurs créatifs à débattre leurs idées et faire valoir leur point comme le montre la citation suivante.

D'habitude, on se rencontre toujours en groupe, on fait comme un remue-méninges, puis on dit toutes les idées qui nous passent par la tête pour ce projet-là et après ça, on retourne de notre côté, on développe chacune c'est quoi qu'on pense et après ça quand on est tous prêts, on communique et on débat et ensuite on choisit lequel prendre et à partir de là on travaille sur celui-là (répondant D4).

Les travailleurs créatifs doivent donc débattre leurs idées et on trouve une forme de démocratie au sein de ces agences quant au choix des idées à retenir où chacun peut en quelque sorte voter pour les idées qu'il préconise.

En dernier lieu, une autre pratique lie le monde civique aux agences où les tâches de création et de production sont réalisées par les mêmes personnes, la recherche de rétroaction des collègues. Les travailleurs créatifs de ces agences sont enclins à consulter leurs homologues quant au travail créé. Cette recherche de rétroaction rappelle la consultation présente dans le monde civique. « On se montre qu'est-ce qu'on a fait et on se demande notre avis. C'est plus *l'fun*, c'est plus dynamique, ça fait un esprit d'équipe, tu peux te retourner et demander à la personne son avis, donc plus d'échanges » (répondant I2).

Au niveau de la conception, si [nom d'un travailleur créatif] fait quelque chose, il va se revirer de bord et il va voir [nom d'un travailleur créatif], tu en penses quoi? Il va dire bien peut-être que si tu vires l'affiche de bord, ça va mieux

rentrer et souvent c'est juste une vue extérieure qui va donner un petit coup de main à l'autre (répondant D1).

À l'instar des sections précédentes, le tableau suivant résume comment les pratiques relevées dans les agences où les travailleurs créatifs effectuent à la fois la création et la production des projets permettent de les lier au monde civique.

Tableau 40 : Traduction des pratiques concrètes vers le monde civique

<b>Pratiques</b>	<b>Traduction vers le monde civique</b>	<b>Exemples</b>
Développer une atmosphère familiale (selon le sens moderne, équipe)	Favorise le désir d'adhésion au groupe et limite les rangs (égalité)	« C'est <i>l'fun</i> , c'est jovial, c'est amical, quand vient l'heure du dîner, ça dîne ensemble » (répondant A1). « C'est une atmosphère d'équipe, même quasiment de famille (...) Pour moi, c'est quasiment ma deuxième maison » (répondant D3).
Valoriser les bonnes relations entre les travailleurs	Favorise le désir d'adhésion au groupe	« La relation, je pense qu'elle est amicale aussi, on est tous assez jeunes, donc moi je suis le plus vieux et j'ai trente-quatre ans, donc on est assez jeunes et il y a une relation cool de ce côté-là aussi » (répondant A1).
Favoriser l'entraide	Favorise le groupe et le bien commun + Stimule les discussions et le travail d'équipe	« On travaille deux ou trois personnes sur un logo, on ne sera pas fâché si c'est le logo de l'autre qui est choisi, on est content, on se montre qu'est-ce qu'on a fait et on se demande notre avis » (répondant I2).
Partager le travail créatif entre les travailleurs	Développe un sentiment d'égalité entre les travailleurs créatifs + valorisation du bien commun	« Ils sont divisés pas mal égal parce que je ne voudrais pas juste faire du gouvernement. Ils sont pas mal divisés égal les projets, parce que sinon on va se plaindre aux gestionnaires, on va dire hey, là j'en fais trop du gouvernement, je peux-tu changer? Puis là il nous donne un logo ou quelque chose d'autre à faire. Tiens je vais te donner ça, ton petit bonbon. On est un petit peu chouchouté et un petit peu bébé nous autres les designers fait que le directeur de production il essaie de doser ça, de mettre ça égal » (répondant J2).
Utiliser des séances de brainstorming	Développe le sentiment d'égalité; participation de tous au processus d'idéation + Stimule la consultation. + Entraîne des débats et des consensus	« Les idées ne sont pas vraiment faciles à trouver, elles ne sont pas nécessairement évidentes et le domaine des idées est tellement compétitif et flou que des fois quand on a besoin d'une idée de campagne, ça ne se fait pas tout seul. On s'assoit ensemble et on cherche, on gratte dans toutes les sphères possibles, que ce soit social, économique, juridique, géographique » (répondant B3). « Il y a toujours du brainstorming et il y a toujours du travail d'équipe au début » (répondant I1). « Quand on a des idées à trouver, des noms, des

		slogans, des choses comme ça, on fait des <i>brainstorms</i> en groupe » (répondant I2).
Rechercher la rétroaction des collègues	Entraîne un processus de consultation	« Chaque personne a ses forces fait que, c'est certain, chaque personne a une différente vision sur les choses fait qu'il faut avoir du <i>feedback</i> sur les choses qu'on fait » (répondant B5). « En cours de route on regarde tous nos projets, fait qu'on se dit des trucs, ha moi je ferais ça de même, moi je ferais ça de même, fait que le produit final, on va tous mettre chacun notre grain de sel si on veut » (répondant D3).

### 5.2.6 Le monde domestique

À l'opposé, on trouve les agences où les tâches de création sont effectuées par certaines personnes – dans les cas étudiés, le directeur artistique – et où les tâches de production sont effectuées par d'autres travailleurs créatifs. Le monde domestique est ancré dans les traditions où le rang occupe une place primordiale, les plus jeunes se doivent de respecter l'expérience et le savoir des plus vieux. Cette mentalité est présente dans les agences où les tâches de création et de production ne sont pas effectuées par les mêmes individus. Le tableau 41 présente les pratiques associées au monde domestique et les répondants qui y ont fait référence lors des entrevues et les paragraphes qui suivent expliquent comment les pratiques relevées au sein de ces agences permettent de les associer au monde domestique.

Tableau 41 : Pratiques associées au monde domestique

Profils	Répondants	Pratiques				
		Réaliser une évaluation par le directeur artistique	Effectuer peu de travail en groupe	Jouer un rôle de mentorat par directeur artistique	Développer une atmosphère familiale	Viser une relation à long terme avec les clients
Gestionnaire	C1	√			√	√
	C2	√	√	√	√	
	C3	√	√	√	√	√
	C4		√			

	G1	√	√			√
	G2	√	√	√		√
	G3	√		√		
Technicien	E1	√				√
	E2		√	√	√	√
	E3	√	√	√	√	
	F1	√	√		√	√
	F2	√		√	√	
	K1	√		√	√	
	K2				√	
	K3	√	√	√	√	

Dans les agences de publicité, les tâches de création sont généralement les plus valorisées par les travailleurs créatifs et dans ces agences, les tâches qui relèvent de la création sont réservées pour certains travailleurs. Ainsi, on sent la présence de rangs dans les agences où les tâches de création sont effectuées par certains travailleurs et les tâches de production par d'autres travailleurs. Pour pouvoir effectuer les tâches de création, les travailleurs doivent obtenir un certain rang dans l'agence. « Je travaille beaucoup en production, fait que [nom du directeur artistique] va trouver la conception puis il va me demander de la produire » (répondant E3). « [Nom du directeur artistique] part des fois des idées très larges, très générales, on appelle ça nous autres juste des lignes guides puis après ça on rentre là-dedans » (répondant K3).

Dans le domaine qu'on appelle marketing-communication qui est plus design graphique, mise en page, niveau média, exposition, promotion, toutes ces choses-là, qui est l'imprimé si on veut et le web. Bien dans ce domaine-là, il y a différentes catégories, puis la plupart des gens qui étudient en infographie, bien c'est des gens qui sont un peu artistes puis qui aiment la photo, puis qui aiment l'art plastique puis quoi que ce soit, puis souvent ils ont des aspirations, ils veulent devenir designers et faire des projets comme ils font à l'école, mais dans la vraie vie c'est pas de même, donc en arrivant en boîte, souvent les nouveaux vont être mis plus en infographie, en production (répondant F1).

Une pratique relevée qui rappelle le monde domestique est que le directeur artistique évalue généralement le travail des travailleurs créatifs (même si ceux-ci font de la production). « Les projets passent, il faut qu'ils passent par moi » (répondant G2). À titre d'exemple, au sein de l'agence E, les travailleurs créatifs doivent faire approuver leur travail par le directeur artistique et le gestionnaire de projet et apporter les correctifs voulus par ces

derniers. « C'est certain que si moi et [nom du directeur artistique] on n'est pas satisfait du résultat qu'un de nos graphiste a produit, bien regarde, retourne à la table à dessin et recommence et on réajuste et on le finalise jusqu'à tant qu'on soit content et qu'on pense que c'est la bonne voie à prendre » (répondant E1). Cette évaluation entraîne un rapport de grandeur entre les individus où on sent l'autorité du directeur artistique sur les travailleurs créatifs. « Je suis vraiment le chef qui dit oui, non, mes employés ils viennent me montrer qu'est-ce qu'ils ont fait et là c'est moi qui décide » (répondant F2). « On sent que c'est lui le patron, c'est lui qui va diriger, c'est lui qui va tirer la ligne finale » (répondant K3). Cette autorité se traduit par la subordination des travailleurs créatifs envers le directeur artistique comme le montre cette citation d'un travailleur créatif de l'agence G qui sent qu'il doit constamment s'ajuster en fonction de son directeur artistique. « Je passe une couple d'heures à trouver quelque chose, je vais avoir peut-être cinq idées, lui après ça il vient me voir et il me dit, ok bien ça non, ça ouin pas pire, celui-là non, celui-là oui, celui-là non, fait que là ceux que j'ai dit oui refais-moi les, mais change telle, telle affaire, après ça je lui renvoie » (répondant G3).

Cette subordination des travailleurs créatifs envers le directeur artistique se traduit par peu de travail en groupe au sein de ces agences. En effet, dans les agences où tous les travailleurs créatifs participent à la création des projets, le travail en équipe est valorisé pour trouver des idées. Dans les agences associées au monde domestique, le directeur artistique crée seul et les travailleurs créatifs respectent ses idées et les mettent en application, ce qui explique le peu de travail en groupe.

Pour ce qui est de l'initiation des concepts visuels, c'est tout [nom du directeur artistique] qui les démarre, puis ensuite c'est donné dans l'équipe pour tout ce qui est du travail d'adaptation, de mise en page, etc. (...) Alors tous les concepts initiaux c'est [nom du directeur artistique] qui les démarre ainsi que les logos et toutes les adaptations et les autres projets sont séparés entre [nom d'un travailleur créatif] puis un autre designer (répondant G1).

Comme on travaille tout individuel, tout le monde a trop d'orgueil pour dire je suis dans la merde, fait que souvent on va juste dire à [nom du directeur artistique], j'en ai pas mal et là [nom du directeur artistique] va aller chercher quelqu'un. Mais personne va aller voir quelqu'un et dire hey m'aiderait tu sur quelque chose, parce que c'est sûr que l'autre va lui dire, moi aussi j'ai de la

*job* à faire. Quand [nom du directeur artistique] vient nous chercher on va y aller, sinon on n'ira pas par nous autres même (répondant K3).

En plus de jouer un rôle d'évaluation, les directeurs artistiques se perçoivent également comme des coachs envers les travailleurs créatifs – ce sentiment est également partagé par ces derniers. « Je le vois plus comme un mentor qu'un collègue » (répondant G3). Ce sentiment de transmission du savoir pourrait se comparer au compagnonnage. Cette notion d'apprentissage ou d'éducation des plus « vieux » vers les plus « jeunes » est prégnante dans le monde domestique.

La famille – au sens traditionnel – est une figure importante dans le monde domestique et on relève un désir de certains dirigeants de ces agences de faire régner une atmosphère familiale au sein de l'agence.

Je pense à eux, on dîne ensemble des fois, on connaît leur famille, on connaît leurs *chums*, on connaît leurs problèmes, sans s'infiltrer dans le sens s'immiscer dans leur vie personnelle, on connaît leur femme, leurs enfants, on connaît leurs conjoints, on connaît leurs passions en dehors du bureau, on échange, moi c'est important, c'est comme ma famille élargie (...) Je pense qu'ici, on est peut-être de la vieille école, mais on a un esprit de famille, on essaye de bien les traiter, on s'en occupe. Si tu avais été ici en fin d'après-midi hier, les trois petits gars de [nom d'un travailleur créatif], sont arrivés avec leur mère, chercher papa, puis [nom du directeur de production] leur donne des biscuits, la relation déborde le cadre du bureau (répondant K2).

« On garde les employés très longtemps ici (...) c'est surtout dû à la qualité de vie qu'on offre à nos employés puis l'esprit de famille qui règne » (répondant F1). Cette citation montre également la fidélité, qui est chère au monde domestique, des employés envers l'agence. La famille au sens du monde domestique se distingue la famille présentée pour le monde civique. Avec le monde civique, la famille était conçue comme une équipe où tous sont égaux. Ici, avec le monde domestique, la famille confirme les rangs où les plus anciens ou les plus expérimentés sont respectés. L'image typique de la famille avec un père bienveillant représenterait caricaturalement la notion de famille dans les agences associées au monde domestique.

La notion de fidélité est présente au sein de ces agences, non seulement par rapport aux travailleurs, mais également envers les clients. En effet, puisque le directeur artistique est le seul créateur, il développe une certaine complicité avec les clients. À cet effet, une pratique relevée dans ces agences est de viser des relations à long terme avec les clients. Plusieurs répondants ont affirmé vouloir développer une relation avec leurs clients, ils veulent les connaître et développer des liens avec ceux-ci. Cette attitude envers les clients entraîne la fidélité de ces derniers. « C'est extrêmement enrichissant parce qu'on a la chance d'influencer et de participer vraiment à l'essor de nos clients en les accompagnant s'ils en ont besoin (...) d'accompagner le client de bien d'autres façons que juste le design et de vraiment demeurer près de lui » (répondant G1).

La grosse différence je te dirais que c'est que nos clients on les connaît vraiment beaucoup, [nom du propriétaire] il peut nommer les clients par leurs prénoms, les enfants, le nom du chien (rires), il soupe avec eux autres, il connaît vraiment beaucoup ses clients, puis ça, je pense que c'est quelque chose de bien important qu'on veut garder justement une approche personnalisée avec les clients, que le client se sente bien conseillé et non on veut te vendre un site web parce qu'on veut faire du *cash* sur ton dos, on veut plus conseiller à ce niveau-là (répondant C3).

Ceci termine la présentation des pratiques qui inspirent la mentalité du monde domestique au sein des agences où les tâches de création et de production sont effectuées par des personnes distinctes. Ces pratiques sont résumées dans le tableau 42. Les mondes qu'on trouve au sein des agences étudiées ont été présentés dans les sections précédentes et la section suivante recontextualise ces mondes en fonction des quatre profils de gestion du travail créatif relevés au sein des agences étudiées.

Tableau 42 : Traduction des pratiques concrètes vers le monde domestique

Pratiques	Traduction vers le monde domestique	Exemples
Réaliser une évaluation par le directeur artistique	Évaluation du travail créatif par le directeur artistique (rang supérieur) + Autorité du directeur artistique et subordination des travailleurs créatifs	<p>« Je pense que vu que les gens sont conscients un peu que c'est mon rôle, ils me le demandent et non, ça tu changes ça, change ça... » (répondant C2).</p> <p>« Tout doit passer par [nom du directeur artistique] pour avoir une approbation finale avant d'être envoyé au client » (répondant G1).</p> <p>« Ça prend quand même son approbation, ça prend toujours son approbation » (répondant K3).</p>
Effectuer peu de travail en groupe	Respect du créateur unique (directeur artistique) + subordination des travailleurs créatifs face au directeur artistique	<p>« La majorité de mon travail est individuel. (...) L'industrie dans laquelle on est et les délais qui viennent avec font en sorte que souvent le projet tu y penses pendant une heure ou deux et après ça tu plonges, donc je ne sais pas si tu as eu l'occasion de visiter des endroits où est-ce que bon ok on a un nouveau projet tout le monde, on lâche ce qu'on fait et on s'assoit pour discuter, etc., ça a l'air féérique un peu » (répondant C4).</p> <p>« Je te dirais que c'est peut-être plus individuel (...) On pousse beaucoup les gens à chercher de leur côté, à faire un bout de chemin pour après ça présenter » (répondant E2).</p>
Jouer un rôle de mentorat par le directeur artistique	Transmission du savoir du directeur artistique vers les travailleurs créatifs	<p>« S'il y a quelque chose que je ne suis pas certain, bien je vais demander ça à [nom du directeur artistique] au niveau créatif » (répondant C3).</p> <p>« Je pars à ma façon, mais lui c'est sûr qu'il va m'aider souvent à bonifier ce sur quoi je pars ou souvent quelque chose qui me prendrait pas mal plus de temps à trouver, lui il va venir et assez rapidement il va dire, ok ça, fait juste ajouter ça et ça va être bon » (répondant E3).</p>

<p>Développer une atmosphère familiale au sein de l'agence (selon le sens traditionnel, père de famille)</p>	<p>Importance accordée à créer un sentiment familial au sein des agences + favorise la fidélité des travailleurs</p>	<p>« Il faut que je sois moins proche, fait que souvent quand tu as cette proximité, tu as peur de vexer, tu as peur de faire mal, tu as peur de ci, tu as peur de ça, mais en même temps la proximité apporte d'autres choses, ils vont être ultra fidèle » (répondant C1). « [Nom du propriétaire], c'est comme un gros papa. Il organise une couple d'affaires, il organise des fois des journées plein air, on a des barbecues à tous les vendredis sur le toit, à la <i>job</i>, puis il amène la bière. Lui il veut que ça soit le <i>fun</i> » (répondant K3).</p>
<p>Viser une relation à long terme avec les clients</p>	<p>Approche personnalisée et développement d'une relation avec les clients + favorise la fidélité des clients</p>	<p>« Je veux m'assurer que je lui donne une plus-value aussi, c'est ce qui fait en sorte que les gens reviennent aussi là » (répondant F1).</p>

### 5.3 Profils de gestion du travail créatif et compromis entre les mondes

Les sections précédentes ont permis de constater la présence de différents mondes au sein des agences étudiées en fonction des caractéristiques propres de ces agences. La présence individuelle de certains mondes au sein des agences étudiées a été expliquée précédemment, or aucune de celles-ci ne peut se comprendre par la présence d'un seul monde. Au sein de chaque agence, on relève la présence de plusieurs mondes qui doivent cohabiter. Cette cohabitation, bien que parfois peu intuitive, est normale, car comme le stipulent Boltanski et Thévenot (1991) par rapport à leur propre expérience : « les sociétés complexes que nous étudions ne se laissent enfermer dans aucun des mondes que nous avons identifiés » (p. 243). Ainsi, la richesse de la gestion du travail créatif se trouve dans la combinaison de différents mondes au sein des agences. Ces combinaisons ont donc permis de relever quatre profils de gestion du travail créatif dans les agences de publicité : polyvalent, créateur, gestionnaire et technicien.

Les différents mondes doivent donc cohabiter et Boltanski et Thévenot (1991) parlent de compromis entre ceux-ci. Selon le profil de gestion du travail créatif, on retrouve différentes combinaisons et par le fait même, différents mécanismes de compromis entre les mondes. Or, comme mentionné précédemment, dans la gestion du travail créatif, la tension

entre création et commerce – ou entre les mondes de l’inspiration et marchand – est inhérente à chaque agence. Cette tension est sous-jacente à l’industrie dans laquelle se trouvent les agences. Au sein de chaque agence, les propriétaires et dirigeants ont effectué des décisions quant à la structure organisationnelle de l’agence (présence ou non de gestionnaires de projet et intégration ou division entre création et production) menant à l’un des quatre profils de gestion du travail créatif évoqués précédemment. En fonction de ces choix, on relève la présence de l’un ou l’autre de ces mondes : des projets, industriel, civique ou domestique. De ce constat émane un questionnement fondamental pour cette recherche : comment la combinaison entre les mondes des projets, industriel, civique ou domestique permet aux mondes de l’inspiration et marchand de cohabiter? Les combinaisons présentes entre les mondes rendraient chaque profil viable d’un point de vue de la gestion du travail créatif.

Rappelons le tableau 30 qui permettait de voir les différentes combinaisons présentes entre les mondes pour chaque profil de gestion du travail créatif.

Tableau 30  
Association des mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et de Boltanski et Chiappello (2011) aux profils de gestion du travail créatif

				Gestion	
				<u>Marchand</u>	
				Absence de gestionnaires de projet	Présence de gestionnaires de projet
				<u>Projet</u>	<u>Industriel</u>
Création	<u>Inspiration</u>	Intégration création et production	<u>Civique</u>	H (polyvalent)	B, D, I, J (créateur)
		Division création et production	<u>Domestique</u>	C, G (gestionnaire)	A, E, F, K (technicien)

Afin de bien comprendre les mécanismes de compromis en place pour chaque profil, il est intéressant, dans un premier temps, d’analyser les combinaisons inspiration-civique et

inspiration-domestique ainsi que les combinaisons marchand-projets et marchand-industriel. Précisons tout d'abord que les mondes de l'inspiration et marchand sont en quelque sorte les mondes dominants auxquels se subordonnent les autres mondes. Les mondes civique et domestique seraient donc subordonnés au monde de l'inspiration et les mondes des projets et industriel seraient subordonnés au monde marchand. Suite à ces analyses, il sera possible de s'attarder aux mécanismes de compromis inhérent à chaque profil de gestion du travail créatif.

### **5.3.1 Combinaison inspiration-civique**

Comme le montre le tableau 30, un compromis doit s'effectuer entre le monde de l'inspiration et le monde civique où le monde civique est subordonné au monde de l'inspiration. Le monde de l'inspiration est un monde où l'individu est mis à l'honneur, c'est le génie du créateur qui est valorisé. Caricaturalement, dans le monde de l'inspiration, le créateur est un être renfermé aux prises avec ses propres démons et qui dans un élan d'inspiration peut créer ses plus belles œuvres. À l'opposé, le monde civique met de l'avant le collectif où le bien-être du groupe prédomine sur l'individu. Ainsi, les mondes de l'inspiration et civique se rencontrent lorsque la création vient du groupe ou comme le stipule Boltanski et Thévenot (1991) :

La capacité de créer, qui est un attribut du génie sous l'empire de l'inspiration, peut entrer en compromis avec la nature civique quand elle est accordée à un groupe. L'exaltation de l'esprit d'un peuple, c'est-à-dire de sa capacité, en tant que collectif, à engendrer des formes littéraires, artistiques, politiques, conformes à son génie propre, constitue l'une des expressions canoniques de ce compromis (p. 367).

Dans les agences auxquelles le monde civique est associé, la création est portée par le groupe. À titre d'exemple, on relève plusieurs citations de travailleurs créatifs mentionnant la tenue de séances de brainstorming au sein de leur agence pour l'idéation des projets. Le croisement entre ces mondes implique qu'on retrouve une équipe de travailleurs créatifs qui se partagent le travail créatif et qui véhiculent des valeurs d'égalité et de solidarité. Le travail créatif est donc réalisé et jugé par le groupe de travailleurs créatifs.

On relèverait donc un compromis entre les mondes de l'inspiration et civique où l'inspiration – qui est généralement un monde où l'individu est mis de l'avant – serait une activité réalisée par le collectif – qui représente le monde civique.

### **5.3.2 Combinaison inspiration-domestique**

On relève également un compromis au sein de certaines agences entre les mondes de l'inspiration et domestique où le monde domestique est subordonné au monde de l'inspiration. Au sein de ces agences, la création est principalement réalisée par le directeur artistique tandis que les autres travailleurs créatifs effectuent la portion production des projets. L'inspiration dans ces agences relève donc principalement d'un seul individu, le directeur artistique et ce dernier est le seul créateur et juge de la création. Ceci rappelle les fondements du monde de l'inspiration.

Or, Boltanski et Thévenot (1991) précisent qu'on peut trouver un compromis entre les mondes de l'inspiration et domestique dans le cas des relations entre maître et disciple tel qu'explicité dans la citation suivante :

(...) sa transmission nécessite un compromis qui est souvent engagé avec le monde domestique, comme c'est le cas dans la relation initiatique de maître à disciple. La proximité des corps, la permanence du contact prolongé sur une longue durée, la remise complète de soi, le partage des émotions et des affects, la monotonie du chant, de la récitation ou de la psalmodie, la répétition qui entraîne la formation d'habitudes incorporées, rendent possible la transmission et l'intériorisation d'une connaissance très difficile à transporter par la seule voie de l'écrit ou même plus simplement par la parole. (p. 357)

On relève en quelque sorte ce type de relation dans les agences associées au monde domestique où les directeurs artistiques se perçoivent ou sont perçus un peu comme des mentors ou des *coachs*. Pour trouver l'équilibre permettant aux mondes de l'inspiration et domestique de cohabiter, on doit trouver une acceptation intrinsèque et mutuelle de ce type de relation de compagnonnage entre les directeurs artistiques et les travailleurs créatifs.

C'est donc dire que bien que les travailleurs créatifs prétendent vouloir créer, ils acceptent – du moins, temporairement – de se subordonner au jugement créatif du directeur artistique afin d'acquérir le savoir de ce dernier.

### **5.3.3 Combinaison marchand-projet**

Le compromis suivant implique la rencontre des mondes marchand et des projets. Dans les agences qui composent avec les mondes marchand et des projets, il n'y a pas de gestionnaires de projet et les travailleurs créatifs effectuent l'ensemble des tâches liées à la gestion des projets. Dans le monde des projets, l'objectif de l'individu est de s'engager dans plusieurs projets et créer des réseaux de contacts. L'individu cherche en quelque sorte à se mettre à l'avant-plan en multipliant les relations qu'il possède. Au contraire, avec le monde marchand, les liens sont plutôt futiles comme l'indique cette citation de Boltanski et Thévenot (1991) : « Dans le monde marchand, les gens sont donc détachés les uns des autres (notamment de tout lien domestique), libérés, en sorte qu'ils se prêtent de bonne grâce à toute occasion de transaction » (p. 248). Ou comme l'indique Boltanski et Chiappelo (2011) à propos du monde marchand : « Tandis que la transaction purement marchande est ponctuelle et ignore le temps, la mise en réseau des collaborations et des échanges suppose l'instauration, entre les partenaires, de relation qui, sans être stabilisées par des plans ou par des règlements, possèdent pourtant un caractère relativement durable » (p. 209).

On relève donc un compromis entre le monde marchand et des projets au sein de certaines agences où les travailleurs créatifs créent des liens et multiplient les relations dans une optique marchande. Ici, les liens ne servent pas à mettre l'individu de l'avant, mais bien de permettre à l'agence d'une part d'être fonctionnelle et d'une autre part de gagner des contrats et être profitable. Les individus doivent donc être autonomes, polyvalents et flexibles – caractéristiques chères au monde des projets – afin de permettre la pérennité de l'agence pour laquelle ils travaillent et ainsi respecter la logique marchande inspirée par l'environnement dans lequel l'agence évolue. On relève donc un compromis entre les

mondes marchand et des projets qui se traduit par une subordination du monde des projets au monde marchand.

#### **5.3.4 Combinaison marchand-industriel**

La dernière combinaison à laquelle certaines agences sont exposées regroupe les mondes marchand et industriel. Le monde marchand est régi par le marché tandis que le monde industriel est caractérisé par la recherche d'efficacité et de fonctionnalité. Dans les agences associées au monde industriel, on trouve une séparation des tâches permettant ainsi à chaque travailleur de se concentrer exclusivement sur ses forces et ainsi être plus productif. Or, la logique du monde marchand voudrait que tous visent à satisfaire les demandes provenant du marché, et ce, sans distinction quant aux rôles occupés par chaque individu.

À l'instar des mondes marchand et des projets, les mondes marchand et industriel cohabitent sous une forme de subordination où le monde industriel est subordonné au monde marchand. En effet, on relève une division des tâches au sein de ces agences où les travailleurs créatifs se concentrent uniquement à la création des projets et les gestionnaires se réservent les tâches dites administratives ou de gestion. Cette division permet aux travailleurs créatifs de mettre l'ensemble de leurs énergies et leur temps à la création des projets, afin de viser une plus grande satisfaction des clients. L'efficacité tirée du monde industriel se trouve donc au service du monde marchand. Cette division des rôles permet donc d'obtenir un produit plus pur qui répond adéquatement aux attentes des clients, donc du marché. À cet effet, Boltanski et Thévenot (1991) soutiennent justement que : « Le produit est le point de passage le plus emprunté entre nature industrielle et nature marchande. Le produit peut résulter du fonctionnement d'une unité de production efficace, ou constituer un bien plus ou moins rare, convoité par des désirs concurrents » (p. 405). Le produit se trouve donc au cœur du compromis entre les mondes marchand et industriel; ici, la spécialisation des rôles inspirée du monde industriel permet d'augmenter les chances d'obtenir un produit qui réponde aux exigences du marché. Le monde industriel et l'efficacité qui s'en dégage est donc au service du monde marchand.

## 5.4 Profils de gestion du travail créatif

La section précédente a expliqué quelques compromis présents dans les profils présentés. Les combinaisons ou compromis entre les différents mondes étant maintenant acquis, il est dès lors possible de se questionner sur les quatre profils de gestion du travail créatif. Le questionnement à propos de la viabilité de chaque profil émerge une fois de plus. On peut se questionner quant à savoir comment les compromis ou combinaisons présentées permettent aux agences d'évoluer dans un environnement teinté par une tension constante entre les mondes de l'inspiration et marchand? Afin de s'attarder à cette question, les profils seront étudiés en fonction des tensions principales auxquelles ils sont confrontés et les compromis mis en place pour permettre aux agences d'évoluer avec ces tensions.

Dans un premier temps, dès les premières pages de cette recherche, il était question de la tension entre création et commerce. Comme mentionné maintes fois, l'ensemble des profils proposés sont aux prises avec cette tension qui est maintenant exposée comme une tension entre les mondes de l'inspiration et marchand. Cette tension peut se décliner de deux façons et l'ensemble des agences étudiées sont confrontées à ces tensions. Or, la différence entre les profils vient de la manière selon laquelle ils font face à cette tension en fonction des différents mondes présents. La première déclinaison de la tension entre création et commerce ou entre les mondes de l'inspiration et marchand est le risque que la créativité soit délaissée afin de répondre aux exigences des clients. Ou en termes de mondes, que le monde de l'inspiration soit étouffé par la pression exercée par le monde marchand. La deuxième déclinaison de cette tension générale est le risque que les besoins des clients ne soient pas respectés en raison d'une trop grande latitude des travailleurs créatifs. Ou en termes de mondes, que le monde marchand soit délaissé au profit du monde de l'inspiration.

Les prochaines sections s'attarderont à chacun des profils et à la façon dont les tensions susmentionnées sont abordées. D'autres tensions seront également relevées pour chaque profil et l'ensemble des compromis inhérents à chaque profil permettra de mieux

comprendre la manière dont le travail créatif est géré. À cet effet, un indice pour comprendre la cohabitation au sein des différents profils peut être de chercher à comprendre qui est responsable d'effectuer l'arbitrage entre les mondes marchand et de l'inspiration au sein de chaque profil ou encore de se questionner à savoir quel groupe d'individus au sein des agences doit supporter principalement les mondes de l'inspiration et marchand. Une attention particulière sera portée à ces rôles pour chacun des profils.

#### **5.4.1 Le profil polyvalent**

Avec le profil de gestion du travail créatif polyvalent, les agences se trouvent dans un environnement teinté par le croisement entre deux groupes de mondes, soit d'une part les mondes de l'inspiration et civique et d'une autre part, les mondes marchand et des projets. Les prochains paragraphes abordent les deux tensions générales explicitées dans la section précédente et soulèvent une tension supplémentaire relevée pour le profil polyvalent. Rappelons que dans le cadre de cette recherche, une seule agence se trouve dans ce profil.

Avant d'aborder ces tensions, il est intéressant de se questionner quant à savoir qui est responsable de l'arbitrage entre les mondes de l'inspiration et marchand. Avec ce profil de gestion du travail créatif, les travailleurs créatifs se trouvent porteurs à la fois du monde de l'inspiration et du monde marchand. Ils doivent donc s'assurer que l'arbitrage entre ces mondes se fasse sereinement et adéquatement.

Rappelons que la première tension a trait à la menace que le monde de l'inspiration soit étouffé par les pressions inhérentes du monde marchand. Cette tension présente pour l'ensemble des profils est exacerbée pour le profil polyvalent par la présence du monde des projets. En effet, le monde des projets implique que les travailleurs créatifs gèrent eux-mêmes leurs propres projets, donc les travailleurs créatifs ont des contacts directs et fréquents avec les clients. Cette relation avec les clients peut apporter une pression sur les travailleurs créatifs qui peuvent être influencés par les demandes de ces derniers. Il est aisé de croire que le monde de l'inspiration pourrait être menacé si les individus qui amènent la

création doivent également gérer les aspects commerciaux des projets. Le monde de l'inspiration peut donc se trouver en quelque sorte vulnérable aux pressions du monde marchand puisque les travailleurs créatifs interagissent directement avec les clients en s'occupant de la portion gestion des projets.

Pour le profil polyvalent, le compromis pour cette tension s'orchestre avec le monde civique qui implique que l'ensemble des travailleurs créatifs participent à la création des projets. Ce sont également les travailleurs créatifs qui jugent le produit créatif. L'équilibre entre les mondes de l'inspiration et marchand ne vient donc pas du travailleur créatif individuellement, mais plutôt du groupe de travailleurs créatifs. Le monde civique viendrait donc en quelque sorte protéger la création ou le monde de l'inspiration des aspects économiques du monde marchand. À titre d'exemple, si un travailleur créatif venait à délaisser le monde de l'inspiration au profit du monde marchand – pour respecter les demandes d'un client par exemple – lors de la réalisation d'un projet, les autres travailleurs créatifs étant responsables de juger de la création empêcheraient que le produit final reflète le monde marchand plutôt que le monde de l'inspiration. La présence du monde civique vient donc préserver la création et donc le monde de l'inspiration au sein des agences dont le profil de gestion du travail créatif est polyvalent.

À titre d'exemple concret, l'agence H utilise la technique des séances de brainstorming pour trouver les idées pour ses projets. Lors de ces rencontres, tous les travailleurs créatifs apportent leurs idées et celles-ci vont évoluer vers une création concrète. Ainsi, ce processus préserve le côté artistique de la création et du monde de l'inspiration. « Quand quelqu'un amène une idée, il faut la pousser plus loin ou il faut la noter et ensuite des fois y revenir la remettre en question » (répondant H2).

On se met toute l'équipe ensemble (...) Habituellement, on y va vraiment juste un par un, où est-ce qu'on garroche des idées, on les écrit. Une fois que tout est fait, on regarde le contenu, on retient des idées qui sont intéressantes et habituellement on va faire une deuxième rencontre où on va avoir eu le temps de réfléchir à toutes les idées pour revenir et finaliser les concepts qu'on essaye de lancer et produire au client (répondant H3).

La deuxième tension à laquelle font face l'ensemble des profils est l'opposée de la première tension où on relève un risque que le monde de l'inspiration vienne faire ombrage au monde marchand où les clients seraient délaissés pour permettre aux travailleurs créatifs d'exprimer pleinement leur créativité. Ainsi, avec le profil polyvalent, la création vient du groupe, mais les relations avec le client ont lieu entre un seul travailleur créatif et ledit client. Ceci peut donc entraîner une confusion quant aux demandes et besoins des clients qui sont transmis à un seul travailleur créatif alors que le travail de création peut impliquer plusieurs travailleurs.

On ne relève aucun compromis pour le profil polyvalent pour cette seconde tension. En effet, la responsabilité de respecter les demandes des clients incombe au travailleur créatif responsable du projet et ce dernier doit se doter de moyens personnels afin de s'assurer que le projet globalement et le produit créatif spécifiquement respectent les balises établies par le client. Le profil polyvalent est donc plus vulnérable quant à cette tension.

Une troisième tension possible pour le profil polyvalent vient du couplage des mondes civique et des projets. Avec le profil polyvalent, on pourrait se retrouver avec une solidarité – émanant du monde civique – qui est temporaire. En effet, le monde des projets a pour effet que les travailleurs créatifs sont ouverts vers le monde externe à l'agence. Ceci a pour impact que les travailleurs créatifs ont des contacts avec les clients, les fournisseurs et possiblement les autres agences (dans le cas de projets conjoints à titre d'exemple). Les travailleurs créatifs sont donc susceptibles de connaître les opportunités ailleurs et peuvent même être courtisés par des parties prenantes externes à l'agence puisque celles-ci connaissent les travailleurs créatifs personnellement. En effet, ces contacts constants avec le monde externe peuvent représenter un attrait pour les travailleurs créatifs qui pourraient être tentés de quitter l'agence pour se joindre à d'autres agences ou entreprises. Le découpage structurel de l'agence ne protège pas les travailleurs créatifs du monde externe. Le compromis pour cette tension vient principalement du monde civique qui par ses valeurs de solidarité, d'entraide et de partage convainc les travailleurs créatifs d'être loyaux à leur agence et de maintenir cette solidarité de manière continue et non uniquement temporaire.

On voit donc que les combinaisons de mondes inspiration-civique et marchand-projet propres au profil polyvalent rendent la gestion du travail créatif viable. Ces combinaisons permettent également de répondre à la question, comment est géré le travail créatif pour le profil polyvalent? Les travailleurs créatifs de ce profil portent deux chapeaux, celui de créatif et celui de gestionnaire. Le niveau de responsabilisation des travailleurs créatifs du profil polyvalent est grand puisqu'ils sont imputables à la fois pour la création et la production des projets et pour la portion gestion de ceux-ci. L'équilibre est maintenu pour ce profil notamment grâce aux valeurs véhiculées par le monde civique qui encourage la solidarité, le partage et l'entraide. Les travailleurs créatifs doivent se doter de moyens personnels pour respecter les aspects techniques des projets comme les échéanciers. Ceci implique donc que les travailleurs créatifs qui se trouvent dans des agences dont la gestion du travail créatif est du profil polyvalent doivent posséder certaines qualités, dont la polyvalence et l'autonomie. Ces travailleurs créatifs doivent être aptes à incarner à la fois le rôle de créateur et de gestionnaire.

#### **5.4.2 Le profil créateur**

Les agences dont le profil de gestion du travail créatif est créateur évoluent dans un environnement où on relève un croisement des mondes de l'inspiration et civique ainsi que marchand et industriel. À l'instar du profil polyvalent, les deux tensions centrales explicitées précédemment seront abordées selon le profil créateur.

Dans un premier temps, par qui sont portés les mondes de l'inspiration et marchand pour le profil créateur? On se retrouve dans un environnement où la création et la gestion – ou les mondes de l'inspiration et marchand – sont exécutées distinctement. En effet, le monde de l'inspiration se trouve cloisonné au sein du groupe de travailleurs créatifs et ceux-ci ont l'exclusivité de la création. Les aspects du monde marchand sont gérés par les gestionnaires de projet qui agissent en quelque sorte comme un filtre qui isole le monde marchand des créateurs. Le monde de l'inspiration est donc porté principalement par les travailleurs

créatifs et le monde marchand est supporté surtout par les gestionnaires de projet. Or, l'arbitrage entre les deux mondes est effectué par les gestionnaires de projet qui doivent à la fois protéger la créativité des travailleurs créatifs et s'assurer que les projets respectent les besoins et demandes des clients.

Rappelons maintenant la première tension à laquelle sont exposés tous les profils proposés qui a trait au risque que le monde de l'inspiration soit délaissé au profit du monde marchand où la créativité pourrait être inhibée par les demandes ou commentaires des clients. Le compromis lié à cette tension émane du monde industriel qui suggère une division des rôles au sein des agences où les travailleurs créatifs feraient presque exclusivement du travail créatif ce qui permettrait d'obtenir un produit plus pur. En effet, le découpage organisationnel inspiré du monde industriel a pour effet de diviser la création et la gestion. Ceci implique donc que les travailleurs créatifs ne sont pas en contact direct avec les clients. Le découpage organisationnel agit donc en quelque sorte comme une barrière entre les travailleurs créatifs et le monde marchand. Le monde de l'inspiration est donc isolé du monde marchand, ce qui laisse croire que la pureté de celui-ci pourrait être protégée par le monde industriel. D'ailleurs, les travailleurs créatifs sont conscients de cette scission entre la création et la gestion – ou entre les mondes de l'inspiration et marchand. Cette citation d'un travailleur créatif de l'agence J montre qu'il reconnaît que les gestionnaires de projet jouent le rôle d'intermédiaire entre les deux mondes et que les travailleurs créatifs sont isolés ou protégés du monde marchand.

On ne s'inquiète pas trop de ça, on est un peu à l'abri des clients nous les designers, on est comme un peu si on peut dire dans la ouate, c'est plus les gestionnaires qui sont comme en sandwich avec, tu as le client, le gestionnaire, les designers et tu as l'imprimeur. Nous on est comme un petit peu protégé, il y a comme des filtres qui viennent avant, si le client n'est pas content, le gestionnaire va filtrer un peu et nous on n'est pas vraiment, on a des modifications à faire, mais on n'a pas vraiment le côté hyper négatif. On est un peu protégé de ça, peut-être pour ne pas brimer notre créativité, je ne sais pas, ils veulent un peu nous chouchouter. Fait qu'on n'est pas vraiment conscients de ce qui se passe là vraiment (répondant J2).

La deuxième tension à laquelle sont exposés tous les profils a trait au risque que les demandes des clients soient ignorées au profit de la liberté créative des travailleurs créatifs ou que le monde marchand soit oublié et dominé par le monde de l'inspiration. Pour le profil créateur, le monde industriel suggère une structure organisationnelle où on note une division des rôles où les travailleurs créatifs font pratiquement uniquement du travail créatif. Bien que ce découpage favorise l'obtention d'un produit plus pur, il entraîne également un risque que les travailleurs créatifs soient déconnectés des clients, donc du monde marchand. Ceci implique que les travailleurs créatifs pourraient être tentés – consciemment ou non – de créer des produits qui répondraient à leurs besoins et exigences de créateurs, mais pas nécessairement aux besoins des clients et du marché. Le compromis pour régler cette tension vient des gestionnaires de projet qui se trouvent en quelque sorte à être les ambassadeurs du monde marchand. En effet, les gestionnaires de projet doivent représenter les besoins des clients face aux travailleurs créatifs afin de s'assurer que le travail créatif réponde adéquatement aux attentes des clients. Relevons à titre d'exemple, cette citation d'une gestionnaire de projet de l'agence B qui explique comment elle doit représenter le client face aux travailleurs créatifs : « Mon rôle aussi c'est un peu de jouer à la police, justement je représente le client ici à l'interne, le contrôle qualité, m'assurer qu'on respecte le *brief* puis que le designer ne sort pas trop du cadre dans l'exécution » (répondant B2).

Une autre tension pour le profil créateur émane du couplage des mondes civique et industriel et a trait à l'attribution des projets entre les travailleurs créatifs. En effet, avec le profil créateur, plusieurs travailleurs créatifs qui effectuent uniquement du travail créatif doivent se partager l'ensemble du travail créatif à réaliser. Un risque inhérent à cette situation est la présence de compétition entre les travailleurs créatifs qui peuvent vouloir travailler pour les mêmes projets. Les travailleurs créatifs peuvent avoir un attrait envers les projets qui montrent un potentiel créatif plus élevé et ceci pourrait entraîner l'instauration d'un sentiment de compétition entre les travailleurs créatifs et mener à des situations conflictuelles au sein des agences. La stratégie de compromis pour gérer cette tension émane des valeurs véhiculées par le monde civique. Les valeurs de solidarité et de partage

qu'inspire le monde civique doivent être assez fortes pour limiter la formation de conflits liés au désir pour les travailleurs créatifs d'obtenir les mêmes projets.

Tout comme pour le profil polyvalent, les combinaisons propres au profil créateur, soit les mondes de l'inspiration et civique ainsi que les mondes marchand et industriel, permettent de proposer une réponse à la question : comment est géré le travail créatif dans les agences dont le profil est créateur? Dans ces agences, les tâches de création et de gestion sont clairement distinctes et les travailleurs créatifs effectuent presque uniquement les tâches liées à la création. Ceci crée une sorte de barrière entre ceux-ci et les clients protégeant en quelque sorte la créativité des travailleurs créatifs. Quant à la création des projets, le groupe est mis de l'avant où chaque travailleur créatif peut participer à la portion création ou idéation des projets. Les intérêts des clients sont également protégés par les gestionnaires de projet qui doivent les mettre de l'avant auprès des travailleurs créatifs. Quant au fonctionnement au sein de l'équipe de travailleurs créatifs, les valeurs de partage, de solidarité et d'entraide maintiennent l'équilibre dans les relations au sein de ce groupe.

### **5.4.3 Le profil gestionnaire**

Dans les agences où le profil de gestion du travail créatif est gestionnaire, on relève des croisements entre les mondes de l'inspiration et domestique ainsi que marchand et des projets. Les prochains paragraphes proposent des compromis pour les tensions générales identifiées précédemment ainsi que pour deux tensions supplémentaires pour ce profil.

Avant de s'attarder aux tensions, il est intéressant de se questionner quant à savoir qui porte les mondes de l'inspiration et marchand pour le profil gestionnaire. De manière générale, au sein des agences dont le profil de gestion du travail créatif est gestionnaire, les travailleurs créatifs sont responsables à la fois de la portion créative et de la portion gestion des projets. Or, au sein de ces agences, la partie idéation ou création des projets est réservée au directeur artistique et les autres travailleurs créatifs s'occupent de la partie production des projets. Ils doivent donc produire ce que le directeur artistique a créé. Ceci implique

donc que le monde de l'inspiration est principalement porté par les directeurs artistiques dans ces agences et que le monde marchand est porté par l'ensemble des travailleurs créatifs. Le directeur artistique serait donc responsable de l'arbitrage entre les mondes de l'inspiration et marchand. Or, si des problèmes subvenaient, un troisième joueur pourrait être impliqué pour le profil gestionnaire. En effet, puisque les travailleurs créatifs n'ont pas de pouvoir formel envers le directeur artistique, ceux-ci peuvent difficilement effectuer ledit arbitrage. Cet arbitrage pourrait donc être effectué par le gestionnaire d'entreprise. Le gestionnaire d'entreprise serait donc porteur du monde marchand et le directeur artistique serait porteur du monde de l'inspiration. Le gestionnaire d'entreprise pourrait s'assurer que le directeur artistique respecte les demandes des clients. Or, le gestionnaire d'entreprise ne s'ingère généralement pas directement dans les projets. On peut donc croire que celui-ci interviendrait si des problèmes survenaient. Lorsqu'il n'y a pas de problèmes, le directeur artistique doit s'assurer seul de l'arbitrage entre les mondes de l'inspiration et marchand.

La première tension abordée est celle où le monde de l'inspiration pourrait être compromis par les pressions du monde marchand ou la créativité pourrait être délaissée afin de répondre aux demandes des clients. Le monde des projets implique que les travailleurs créatifs doivent porter un double chapeau, soit celui de la création et celui de la gestion. En gérant les projets, les travailleurs créatifs ont de nombreux contacts avec les clients et ceux-ci peuvent effectuer des pressions sur les travailleurs créatifs afin que ces derniers respectent leurs demandes, et ce, même si c'est au détriment de la créativité. D'autre part, dans les agences dont le profil est gestionnaire, le directeur artistique effectue la portion création ou idéation des projets tandis que les travailleurs créatifs effectuent la portion production des projets. Ceci implique donc que le directeur artistique est seul pour créer et il est également le seul juge de la création. Ceci inflige un risque supplémentaire pour la créativité ou le monde de l'inspiration puisque ce monde repose sur les épaules d'une seule personne qui est en relation constante avec les clients.

Aucun compromis n'a été relevé pour cette tension. En effet, ce sont les directeurs artistiques qui doivent s'assurer de l'arbitrage entre les mondes de l'inspiration et

marchand. Les directeurs artistiques doivent donc se doter de moyens personnels pour arriver à refléter tant le monde de l'inspiration que le monde marchand dans l'exécution des projets. On peut donc relever une possibilité de risque pour la création ou le monde de l'inspiration dans les agences dont le profil est gestionnaire. Ces agences peuvent donc être plus vulnérables au niveau de la créativité.

Ensuite, la deuxième tension à laquelle sont exposés tous les profils est à l'opposé de la première et propose que le monde marchand pourrait être oublié au profit du monde de l'inspiration ou que les besoins des clients pourraient être mis de côté afin d'obtenir un produit plus créatif. Avec le profil gestionnaire, le directeur artistique est responsable de la portion création des projets, il est donc le seul créateur. Puisqu'il est seul face au processus créatif d'idéation, il pourrait se trouver sous l'emprise des « démons intérieurs » de la création comme véhiculé par le monde de l'inspiration. Le compromis pour désamorcer cette tension implique le monde des projets qui sous-tend qu'en plus de ses tâches créatives, le directeur artistique – comme l'ensemble des travailleurs créatifs – est également responsable de la gestion des projets. Ceci implique donc qu'il se trouve confronté quotidiennement aux diverses requêtes des clients. Ces contacts fréquents avec les clients limitent les risques que le directeur artistique entre dans un processus créatif dans lequel il serait déconnecté du monde externe.

Une troisième tension pour le profil gestionnaire a trait à la loyauté des travailleurs créatifs et émane des mondes des projets et domestique. En effet, avec le monde des projets, les travailleurs créatifs sont conscients des opportunités qui se présentent à l'externe de l'agence pour laquelle ils travaillent puisqu'ils sont responsables de gérer les projets et par conséquent sont en contact constant avec les clients. Tout comme pour le profil polyvalent, ceci soulève une tension possible au niveau de la loyauté puisque les travailleurs créatifs sont plus conscients des diverses opportunités. À ceci s'ajoute l'aspect création qui est effectué par le directeur artistique alors que la production est réalisée par les travailleurs créatifs comme l'inspire le monde domestique. Or, il est reconnu dans les agences de publicité que les travailleurs créatifs valorisent les tâches de création plutôt que les tâches

de production. Cette situation entraîne donc le risque que les travailleurs créatifs soient insatisfaits de leurs tâches et qu'ils puissent viser des tâches impliquant la création des projets également. Ceci augmente le risque que ceux-ci quittent l'agence pour se joindre à une agence où les tâches impliqueraient également la création des projets.

Le compromis pour cette tension implique tout d'abord le monde domestique où la relation entre les travailleurs créatifs et le directeur artistique en est une d'apprentissage. Les travailleurs créatifs sont en quelque sorte les élèves du directeur artistique rappelant les relations de compagnonnage propres au monde domestique. Les travailleurs créatifs resteraient donc au sein de ces agences tant qu'ils sentent qu'ils sortent gagnants de cette relation. Lorsqu'ils ont le sentiment que la relation ne leur est plus profitable, ils seraient plus enclins à quitter l'agence. À titre d'exemple, le directeur artistique de l'agence G explique que les travailleurs créatifs restent généralement moins de deux ans au sein de cette agence : « Les plus longtemps restent deux ans, après deux ans là, il y a de quoi qui arrive. Le processus créatif, c'est sûr que moi il faut que je le tienne » (répondant G2). On peut donc supposer que les travailleurs créatifs ayant travaillé au sein de cette agence jugeaient qu'ils avaient complété leur apprentissage avec le directeur artistique après deux années. Or, un autre compromis est également possible pour cette tension et implique le monde des projets ou les tâches de gestion. En effet, certains répondants ont affirmé vouloir être directeur artistique un jour et l'expérience de gestion est un atout pour l'obtention éventuelle d'un tel poste comme le montre la citation suivante : « Un de mes buts, ça serait de devenir éventuellement directeur artistique donc pour ça, tu dois un peu gérer des projets, *dealer* avec les clients, avec les imprimeurs, donc comme c'est là, je touche un peu à tout ça et je me dis que c'est dans mon bagage d'expériences » (répondant C3). À l'instar, de l'apprentissage obtenu du directeur artistique, lorsque les travailleurs créatifs jugent qu'ils ont obtenu une expérience de gestion suffisamment large, ils pourraient être plus enclins à quitter l'agence. Les agences du profil gestionnaire sont donc plus vulnérables – à moyen ou long terme – face à la loyauté des travailleurs créatifs.

Une autre tension, provenant des mondes de l'inspiration et domestique, est également possible pour le profil gestionnaire et celle-ci a trait à la dépendance des agences envers le directeur artistique. En effet, le monde domestique implique qu'on trouve un seul créateur au sein de ces agences, on peut donc supposer que la majorité des projets d'une agence respecte le style de ce créateur. Ainsi, certains clients peuvent être attirés par ce style et par conséquent peuvent être attirés par une agence en particulier à cause de la « signature » de son directeur artistique. Ceci met donc l'agence en position de vulnérabilité face au départ potentiel du directeur artistique. Si ce dernier venait à quitter l'agence, il est possible que certains clients soient tentés de quitter avec lui.

Le compromis pour cette tension s'articule autour de deux axes. Premièrement, le monde de l'inspiration doit représenter un élément favorisant la rétention des directeurs artistiques. Le directeur artistique au sein de ces agences bénéficie généralement d'une grande latitude du point de vue de la création puisqu'il est le seul responsable de l'idéation ou de la création des projets. Cette liberté et autonomie au niveau de la création doit représenter un attrait assez fort pour que le directeur artistique veuille rester au sein de cette agence. Dans un deuxième temps, la relation avec les travailleurs créatifs inspirée du monde domestique peut également représenter un attrait pour les directeurs artistiques. En effet, ceux-ci peuvent être heureux de transmettre leur savoir aux travailleurs créatifs et entrer dans une relation d'enseignement avec eux.

Les paragraphes précédents montrent les tensions inhérentes à ce profil de gestion du travail créatif et les stratégies de compromis mises en place au sein des agences pour gérer ces tensions. Il importe de noter que le profil gestionnaire semble être le seul profil où l'équilibre entre les mondes de l'inspiration et marchand repose sur une seule personne, le directeur artistique. Ce dernier doit donc se doter de moyens personnels pour baliser les limites des deux mondes et permettre aux projets de refléter tant le volet inspiration que marchand. Or, un fait atténuant est la présence du gestionnaire d'entreprise qui peut se faire porteur du monde marchand au besoin. Par contre, ce dernier n'intervient généralement pas dans la gestion et l'exécution des projets individuellement.

Quant à la question de la gestion du travail créatif dans les agences du profil gestionnaire l'accent est mis sur le directeur artistique, qui en plus de s'occuper de la création, doit assurer la gestion des projets – du moins jusqu'à ce qu'ils ne soient remis aux travailleurs créatifs pour la production. Le directeur artistique supervise également le travail de production qu'effectuent les travailleurs créatifs. Ceux-ci se font remettre les tâches de production par le directeur artistique et doivent soumettre leur travail à ce dernier. Chaque travailleur créatif, en plus de la production, s'occupe de la gestion de ses propres projets.

L'étude des tensions et des compromis a permis de constater que le profil gestionnaire était peut-être plus vulnérable que les autres profils notamment envers la main-d'œuvre créative. En effet, les travailleurs créatifs peuvent être tentés de se tourner vers d'autres agences où ils se verraient attribuer des tâches de création. Le profil gestionnaire est viable pour les agences à cause de l'abondance de main-d'œuvre créative, car ces agences semblent plutôt représenter une solution à court terme pour les travailleurs créatifs, qui après avoir acquis les compétences voulues voguent vers d'autres agences.

#### **5.4.4 Le profil technicien**

Le profil de gestion du travail créatif technicien regroupe des agences qui évoluent dans un environnement où se croisent les mondes de l'inspiration et domestique ainsi que marchand et industriel. Les prochains paragraphes explorent les tensions inhérentes à ce profil dont, évidemment les deux tensions présentes pour l'ensemble des profils ainsi que les compromis propres au profil technicien.

À l'instar des autres profils, il est intéressant de se questionner quant au groupe responsable de l'arbitrage entre les mondes de l'inspiration et marchand pour le profil technicien. Dans les agences dont le profil de gestion du travail créatif est technicien, on note la présence de gestionnaires de projet qui effectuent les tâches de nature administratives, ainsi ce sont eux

qui portent le monde marchand au sein de ces agences. Les travailleurs créatifs effectuent donc presque uniquement du travail créatif, mais à l'instar des agences dont le profil de gestion du travail créatif est gestionnaire, les directeurs artistiques sont responsables de la portion création des projets et les travailleurs créatifs effectuent la partie production. Ces derniers doivent donc produire ce que le directeur artistique a créé. Le monde de l'inspiration est donc principalement porté par le directeur artistique dans ces agences. L'arbitrage entre les mondes de l'inspiration et marchand est donc effectué par les gestionnaires de projet qui font le pont entre les clients et les directeurs artistiques. Les prochains paragraphes s'attardent aux tensions relevées dans ces agences.

Tout d'abord, la première tension ressentie pour l'ensemble des profils où le monde de l'inspiration est menacé par le monde marchand. Avec le profil technicien, les travailleurs créatifs effectuent uniquement le travail créatif et les gestionnaires de projet s'occupent de la gestion des projets. Ainsi, comme c'est le cas pour les agences dont la gestion du travail créatif est du profil créateur, le découpage organisationnel inspiré du monde industriel apporte une scission entre les tâches de nature créative et administrative. Ceci a pour effet de préserver le côté pur lié au monde de l'inspiration puisque les directeurs artistiques n'ont pas de contacts directs avec les clients. La création ou le monde de l'inspiration est donc en quelque sorte protégé par le découpage venant du monde industriel où le directeur artistique est isolé des aspects non créatifs des projets.

Ensuite, la tension inverse est également possible où le monde marchand serait mis de côté afin de mettre à l'avant-plan le monde de l'inspiration. Avec le profil technicien on relève la division des rôles entre les travailleurs créatifs et les gestionnaires de projet qui permet d'obtenir un produit plus pur puisque les travailleurs créatifs font exclusivement du travail créatif. La création venant du directeur artistique, on relève un risque que le découpage structurel entraîne un détachement de ce dernier envers les clients et le marché. En effet, le directeur artistique pourrait être aveuglé par son désir d'être créatif et oublier les aspects du monde marchand dans la création des projets. Le directeur artistique pourrait se trouver aux prises avec les « démons intérieurs » de la création évoqués par le monde de l'inspiration.

En effet, la création prend ici un aspect personnel et on pourrait croire que le directeur artistique puisse être tourmenté par celle-ci et en venir à oublier les demandes des clients.

Avec la division des rôles, inspirée du monde industriel, qu'on trouve au sein du profil technicien, l'arbitrage incombe aux gestionnaires de projet qui doivent s'assurer que les aspects du monde marchand sont respectés. On peut relever à titre d'exemple le directeur artistique de l'agence E qui ne se sent pas personnellement concerné par les aspects administratifs des projets, mais qui comprend l'importance que ceux-ci soient respectés. « C'est leur rôle à eux autres de me ramener sur terre. Faire le budget, c'est pas ma priorité ça, c'est pour ça qu'on est trois ici » (répondant E2). Au sein de cette agence, le directeur artistique est l'un des trois propriétaires, les deux autres étant des gestionnaires de projet.

Également, une tension émanant des mondes domestique et industriel peut être perceptible par rapport à la loyauté des travailleurs créatifs. En effet, rappelons que le travail de création est généralement plus prisé que le travail de production auprès des travailleurs créatifs. Comme mentionné précédemment, avec le monde domestique, le directeur artistique s'approprie la création et il est également juge de celle-ci. Quant aux travailleurs créatifs, ils sont responsables de la portion production des projets. De plus, avec le monde industriel, les travailleurs créatifs effectuent uniquement du travail créatif, donc ils font la production des projets pour la majeure portion de leur temps au travail. Cette situation entraîne un risque que les travailleurs créatifs soient insatisfaits d'effectuer uniquement la production des projets; ceux-ci pourraient être tentés par la création des projets. Or, l'équilibre interne au sein de ces agences est maintenu par l'acceptation intrinsèque des travailleurs créatifs à vivre une relation inspirée du monde domestique avec le directeur artistique. En effet, on se trouve face à une acceptation mutuelle entre les travailleurs créatifs et le directeur artistique où ce dernier transmet son savoir créatif aux travailleurs qui se trouvent en situation d'apprentissage. Ceux-ci doivent avoir le sentiment que la relation est profitable pour eux, qu'ils ressortent avec un bagage d'expériences et de connaissances plus grand qui leur permettra de progresser dans leur carrière et leur cheminement artistique comme le montre cette citation d'un travailleur créatif de l'agence

E : « J'ai à apprendre de sa façon de faire, fait que je prends ce que je peux de ce qu'il fait bien » (répondant E3). Par contre, cet équilibre est brisé lorsque les travailleurs créatifs jugent qu'ils ont suffisamment appris du directeur artistique. Auquel cas, le compromis ne tient plus et les travailleurs créatifs risquent de se tourner vers une agence où ils pourront participer à la création des projets.

Finalement, une dernière tension pour le profil technicien émanant des mondes inspiration et domestique est envisageable. Avec ce profil, on trouve un seul créateur dans les agences, le directeur artistique. Ainsi, à l'instar des agences dont le profil de gestion du travail créatif est gestionnaire, certains clients peuvent choisir une agence pour le style créatif du directeur artistique, sa signature en quelque sorte. Ceci a pour effet que les agences se trouvent en situation de vulnérabilité envers le départ possible du directeur artistique. En effet, si ce dernier venait à quitter, les agences pourraient voir leur survie mise en péril si les clients décidaient de suivre le directeur artistique pour leurs projets futurs. Le compromis pour cette tension implique le découpage structurel inspiré du monde industriel qui a pour impact que le directeur artistique au sein des agences dont le profil de gestion du travail créatif est technicien fait uniquement de la création. Ceci peut l'inciter à rester au sein de l'agence puisque la création est généralement le type de travail que les travailleurs créatifs valorisent. Ensuite, puisque le directeur artistique est le seul créateur au sein de ces agences, il jouit d'une grande liberté créative et cette autonomie doit être assez attirante pour ce dernier pour le garder au sein de l'agence. De plus, la relation d'enseignement inspirée du monde domestique qu'il partage avec les travailleurs créatifs peut être un autre incitatif pour rester au sein de l'agence pour laquelle il travaille.

Les mondes présents avec le profil technicien ont permis de relever certaines tensions et les compromis rendant la gestion du travail créatif viable au sein des agences partageant ce profil. Quant à la gestion du travail créatif, le directeur artistique est en quelque sorte reclus dans une bulle créative et ce sont les gestionnaires de projet qui doivent assurer l'arbitrage entre les mondes de l'inspiration et marchand. Ce sont eux qui gèrent les projets et ils représentent le point de contact entre le directeur artistique et les clients. Les travailleurs

créatifs deviennent en quelque sorte des « techniciens créatifs » qui se spécialisent dans la production des projets. L'équilibre interne est maintenu au sein de l'équipe créative à condition que les travailleurs créatifs et le directeur artistique acceptent mutuellement la relation d'apprentissage – inspirée du monde domestique – qui les lie.

## **5.5 Conclusion**

La tension entre création et commerce au sein des agences de publicité peut se comprendre par une tension entre les mondes de l'inspiration et marchand de Boltanski et Thévenot (1991). Il a été possible d'associer d'autres mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (2011) aux dimensions proposées dans la présentation des résultats, de telle sorte que chaque profil de gestion du travail créatif peut s'exprimer à l'aide de deux mondes en plus des mondes de l'inspiration et marchand. Le profil polyvalent a été associé aux mondes des projets et civique. Le profil créateur a été jumelé aux mondes industriel et civique. Le profil gestionnaire a été représenté par les mondes des projets et domestique et le profil technicien a été associé aux mondes industriel et domestique. L'analyse proposée a montré les tensions inhérentes aux différentes combinaisons entre les mondes et les compromis permettant la saine cohabitation des mondes au sein de chaque profil de gestion du travail créatif. Cette cohabitation entre les mondes permet de comprendre comment se gère la tension entre création et commerce pour chaque profil identifié.

## **Chapitre 6**

### **Discussion**

Le dernier chapitre de cette thèse sera divisé en deux sous-sections dont la première parle de la contribution de la recherche. Ensuite, des implications pratiques seront présentées où l'accent sera mis sur une tension centrale pour chaque profil de gestion du travail créatif identifié.

#### **6.1 Contribution de la recherche**

Cette recherche propose une double contribution. Premièrement, il est possible de relever une contribution au domaine des organisations créatives et précisément à la gestion du travail créatif dans ces organisations. La deuxième contribution est liée au plan théorique par rapport à la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991). Les prochains paragraphes élaborent un peu chacune de ces contributions.

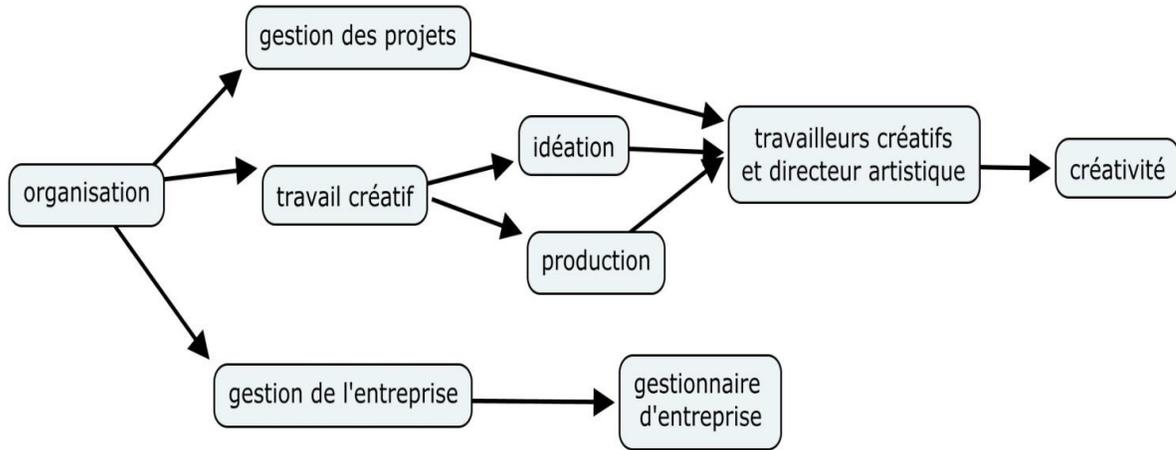
##### **6.1.1 Contribution au champ de la gestion des organisations créatives**

Dans un premier temps, cette recherche contribue à l'établissement des connaissances du champ de la gestion des organisations créatives. Tout d'abord, cette recherche propose de définir deux concepts qui semblaient à ce jour être soit flous soit plurivoques : l'organisation créative et le travail créatif. En effet, peu d'écrits se concentrent à définir ces termes et on relève plusieurs incongruités dans le sens donné à ces termes dans les divers écrits portant sur les organisations créatives. Cette recherche propose donc que l'organisation créative évolue dans une industrie créative, qu'elle conçoit des produits/services créatifs et que le cœur de son travail est créatif. Quant au travail créatif, il s'exécuterait dans un contexte incertain, serait de nature intellectuelle et ce serait un travail non standardisé.

Dans un deuxième temps, comme l'a montré la revue de la documentation sur la gestion des organisations créatives, les écrits dans ce domaine ouvraient la porte à des recherches supplémentaires permettant de combler les trous présents afin de comprendre ce champ de recherche. En effet, les écrits sur la gestion dans les organisations créatives ont été regroupés en quatre thèmes soit : les communautés au sein des organisations créatives, les pratiques concrètes mises en place au sein des organisations créatives pour gérer la tension entre création et commerce, la structure organisationnelle et le contrôle dans ces organisations et l'identité et la culture dans les organisations créatives. Des schémas ont été proposés suite à la lecture de ces écrits (figures 4 à 7) et une structure organisationnelle générale a été proposée à la figure 9. Ce schéma général ne semblait pas inclure l'ensemble des aspects des organisations créatives. D'ailleurs, les écrits consultés étaient plutôt muets quant à ladite structure organisationnelle du travail créatif au sein des organisations créatives. En effet, peu d'éléments spécifiaient comment s'organise concrètement le travail créatif dans les organisations créatives dans les écrits consultés mis à part le constat relativement général quant à la présence d'une structure organisationnelle aplanie ou sans ligne hiérarchique forte. Une contribution pour le champ de la gestion des organisations créatives est de préciser comment se structure le travail créatif dans ces organisations ou précisément dans les agences de publicité.

Il appert donc que le travail créatif est structuré de différente manière dans les agences de publicité étudiées. En effet, quatre profils de gestion du travail créatif ont été relevés menant à quatre manières de structurer le travail dans les agences de publicité. Pour le profil polyvalent, on relève les travailleurs créatifs et le directeur artistique qui effectuent l'ensemble du travail créatif ainsi que la gestion des projets et un gestionnaire d'entreprise qui s'occupe de la gestion de l'entreprise comme le montre la figure 10.

Figure 10 : Structure du travail créatif pour le profil polyvalent

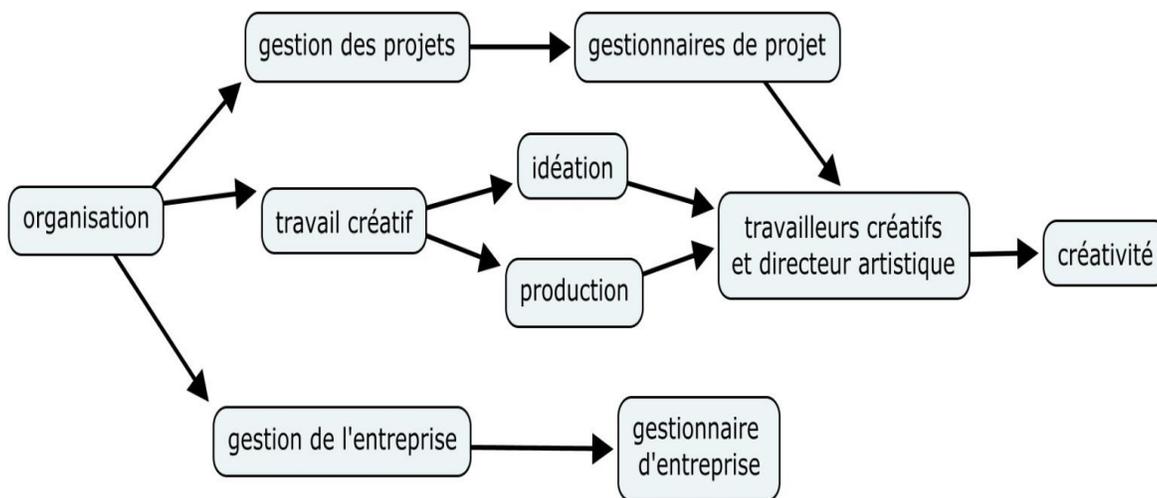


Une précision s'impose quant au rôle du gestionnaire d'entreprise. Ce rôle a été peu abordé précédemment puisqu'il n'infère pratiquement pas avec la gestion du travail créatif. Le gestionnaire d'entreprise est généralement le propriétaire de l'agence et il est responsable de la gestion courante de l'entreprise – c'est-à-dire tout ce qui ne touche pas aux projets de l'agence. Le gestionnaire d'entreprise est également responsable du développement des marchés. Ce poste est présent pour l'ensemble des profils proposés et le gestionnaire d'entreprise effectue le même rôle pour l'ensemble des profils.

Il est possible de proposer quelques liens entre cette manière de structurer le travail créatif et la documentation consultée sur la gestion des organisations créatives. Cette manière de structurer le travail créatif rappelle en quelque sorte l'auto-organisation des travailleurs créatifs proposée par Teipen (2008) où ces derniers étaient en quelque sorte laissés à eux-mêmes quant à l'organisation de leur temps et de leurs tâches. Ensuite, certains auteurs ont apporté l'idée de mettre l'accent sur le collectif pour la création (Bilton, 2007; Bilton & Leary, 2002; Cohendet & Simon, 2007; Grandadam et al., 2011) et cette idée est présente avec le profil polyvalent où la création est portée par le groupe.

Ensuite, la figure 11 propose une deuxième manière de structurer le travail créatif au sein des agences de publicité, ce schéma illustre le profil créateur. Pour ce profil, l'ensemble du travail créatif est également exécuté par les travailleurs créatifs et le directeur artistique – lorsqu'il y en a un – et la gestion des projets est effectuée par des gestionnaires de projet. On note également la présence d'un gestionnaire d'entreprise qui s'occupe de la gestion de l'entreprise.

Figure 11 : Structure du travail créatif pour le profil créateur



L'idée d'un collectif créatif véhiculée par certains auteurs (Bilton, 2007; Bilton & Leary, 2002; Cohendet & Simon, 2007; Grandadam et al., 2011) est également présente pour le profil créateur. À la différence du profil polyvalent, on retrouve avec le profil créateur des gestionnaires de projet. Une précision s'impose avec la documentation consultée, dans certains cas, comme l'exemple des chefs d'orchestre de Hunt et al. (2004), les gestionnaires sont également des pairs. Or, dans le cas du profil créateur, les gestionnaires doivent se concevoir comme effectuant des tâches distinctes. Pour Hunt et al. (2004), les gestionnaires sont des travailleurs créatifs également. Les gestionnaires de Hunt et al. (2004) pourraient se comparer aux directeurs artistiques dans les agences de publicité. Or, dans les agences étudiées, pour le profil créateur, les directeurs artistiques n'ont pas réellement de rôle

d'autorité envers les autres travailleurs créatifs. En fait, dans certains cas, il n'y avait pas de directeur artistique et dans d'autres cas, le rôle de celui-ci pouvait se confondre avec celui des autres travailleurs créatifs comme le montre la citation suivante d'un travailleur créatif de l'agence J.

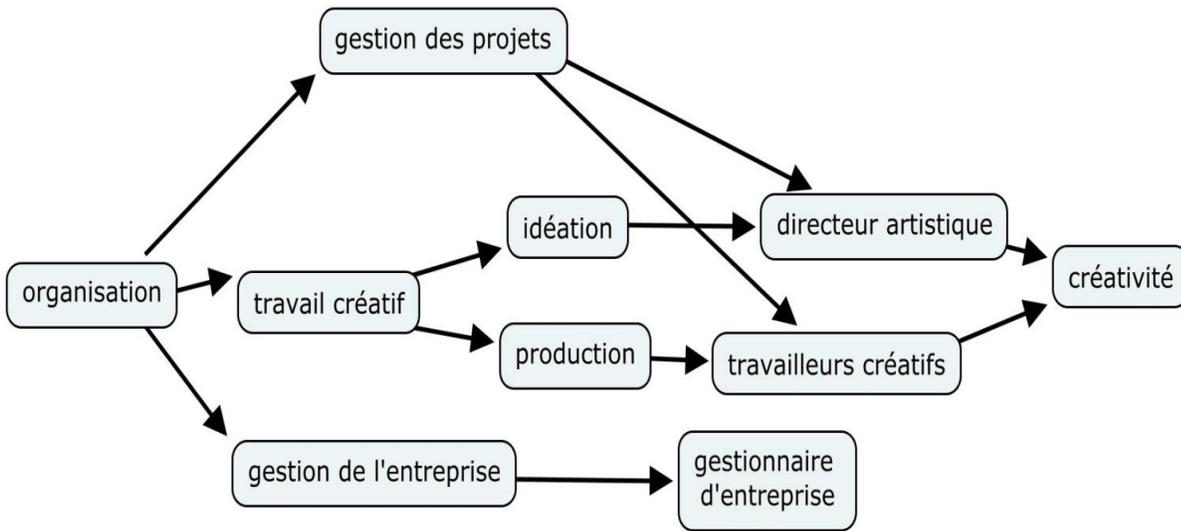
Le directeur artistique, c'est tout à air ouvert puis il est avec nous, il n'a pas son bureau fermé, il est au même niveau que nous, bien en tous cas, moi je le vois au même niveau que moi. C'est juste qu'il a plus d'expérience fait qu'il est là pour nous guider. Il est là pour prendre l'information, venir nous renseigner puis s'assurer qu'on est sur la bonne voie pour plaire au client, mais je ne le vois pas comme supérieur (répondant J2).

À cet égard, on pourrait tout de même proposer un lien avec Hunt et al. (2004) et Zackariasson et al. (2006) qui proposent que les gestionnaires – ici, les directeurs artistiques et non les gestionnaires de projet – pourraient inspirer une vision et une passion pour la création.

Un dernier lien peut être proposé avec la documentation consultée sur la gestion dans les organisations créatives et le profil créateur. Tuori et Vilén (2011) précisaient que dans les organisations qu'ils ont étudiées, les travailleurs créatifs étaient isolés des autres travailleurs et on retrouve cette situation avec le profil créateur où les travailleurs créatifs représentent un groupe de travailleurs qui ont des tâches spécifiques et différentes des autres travailleurs de l'agence.

Troisièmement, le profil gestionnaire propose une structure du travail créatif où la portion idéation du travail créatif est réalisée par le directeur artistique et la partie production est exécutée par les travailleurs créatifs. Les travailleurs créatifs et le directeur artistique sont également responsables de la gestion des projets et à l'instar des deux autres profils présentés précédemment, un gestionnaire d'entreprise s'occupe de la gestion de l'entreprise tel qu'illustré à la figure 12.

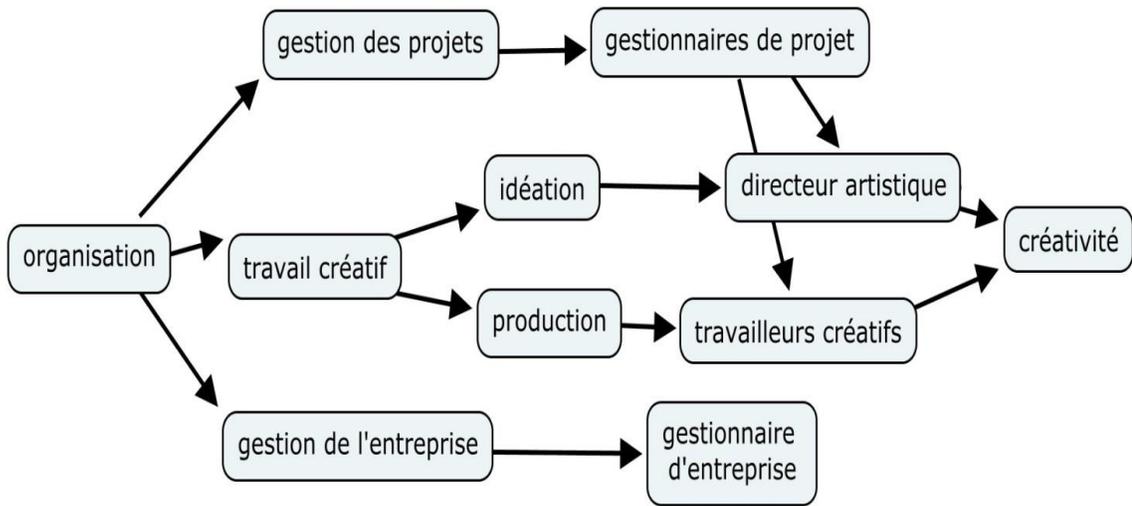
Figure 12 : Structure du travail créatif pour le profil gestionnaire



On trouve moins d'appuis dans la documentation consultée sur la gestion des organisations créatives quant à la façon de structurer le travail créatif à la manière du profil gestionnaire. Un lien peut être proposé avec Tuori et Vilén (2011) qui ont étudié une entreprise de création de jeux vidéo et un opéra. Dans le cas de l'opéra, la créativité émanait principalement du directeur de l'opéra et les autres travailleurs créatifs mettaient en place ce que le directeur avait créé. On retrouve la même situation avec les directeurs artistiques du profil gestionnaire qui sont responsables de la création ou de l'idéation des projets tandis que les autres travailleurs créatifs effectuent la portion production des projets.

Finalement, le profil technicien structure le travail créatif de telle sorte que la partie idéation du travail créatif est réalisée par le directeur artistique et la portion production est exécutée par les travailleurs créatifs à l'instar du profil gestionnaire. Par contre, des gestionnaires de projet sont responsables de la gestion des projets. Comme pour l'ensemble des profils, la gestion de l'entreprise est exécutée par un gestionnaire d'entreprise comme illustré à la figure 13.

Figure 13 : Structure du travail créatif pour le profil technicien



Il est possible de proposer des liens qui ont déjà été mentionnés pour certains autres profils avec la documentation consultée. En effet, Tuori et Vilén (2011) ont constaté que dans les organisations créatives qu'ils ont étudiées, les travailleurs créatifs étaient isolés des autres travailleurs comme c'est le cas avec le profil technicien. Également, à l'instar du profil gestionnaire, la création ou l'idéation est réservée au directeur artistique tout comme dans l'opéra étudié par Tuori et Vilén (2011) ou la création était effectuée par le directeur de l'opéra.

La présentation des différentes manières dont les agences étudiées structurent le travail créatif soulève un questionnement quant à ce travail créatif. En effet, le travail créatif a été défini comme étant un travail intellectuel, réalisé dans un contexte d'incertitude et qui n'était pas standardisé. Le travail créatif effectué dans les agences étudiées semble effectivement répondre à ces trois critères, mais le travail créatif ne semble pas être nécessairement le même dans l'ensemble des agences étudiées. En effet, avec les profils polyvalent et créateur, les travailleurs créatifs effectuent l'ensemble des tâches créatives, c'est-à-dire à la fois la portion idéation et la portion production, tandis qu'avec les profils gestionnaire et technicien, les travailleurs créatifs effectuent uniquement la portion production puisque le directeur artistique s'occupe seul de la portion idéation. Peut-on

comparer l'idéation et la production en termes de travail créatif? Certes, les deux constituent du travail créatif, mais il semble difficile de conclure qu'ils sont équivalents. L'idée d'avoir différents niveaux de travail créatif semble donc plausible. Cette idée mériterait d'être approfondie et pourrait représenter une piste de recherche intéressante.

La présentation en quatre profils de la structure du travail créatif dans les agences de publicité constitue une contribution au champ de la gestion des organisations créatives. En effet, les constats de cette recherche ne sont pas en désaccord avec ce qui a été présenté dans la documentation sur la gestion des organisations créatives, mais au contraire cette recherche se veut une suite de ces recherches. Teipen (2008) indiquait que le fonctionnement des organisations créatives – donc la gestion du travail créatif dans ces organisations – était une boîte noire. Cette recherche permet d'éclairer quelque peu cette mystérieuse boîte noire. En effet, plusieurs pratiques relevées au sein des agences étudiées ont été rapportées et regroupées permettant ainsi de mieux comprendre la gestion du travail créatif dans les agences de publicité. Il appert qu'il existerait une pluralité de profils de gestion du travail créatif dans les agences de publicité. La présente recherche a permis de relever quatre différents profils de gestion du travail créatif dans les agences de publicité. La portion analyse de cette thèse explique ces quatre profils et afin d'éviter une redondance, les résultats de cette analyse ne seront pas répétés dans cette section. Par contre, des implications pratiques pour chacun des profils seront présentés à la deuxième section de ce chapitre.

Ceci complète donc la contribution au champ de la gestion des organisations créatives. Cette recherche a donc proposé dans un premier temps une définition pour les concepts d'organisation créative et de travail créatif. Dans un deuxième temps, cette recherche a permis de proposer quatre manières de structurer le travail créatif en fonction des quatre profils de gestion du travail créatif relevés dans les agences étudiées. La prochaine sous-section présente la contribution théorique de cette thèse.

### **6.1.2 Contribution théorique**

Le cadre théorique retenu pour cette recherche en est un qui permet d'étudier les tensions – les organisations créatives se caractérisent justement par une tension centrale entre création et commerce. La recension des écrits présentée au premier chapitre de cette thèse a montré qu'un certain nombre d'auteurs ont abordé la gestion des organisations créatives selon l'angle de la tension entre création et commerce. Par contre, on ne relève pas d'ancrage théorique pour comprendre la gestion de cette tension. Cette recherche propose donc un apport théorique au champ de la gestion des organisations créatives en suggérant une théorisation fondée sur les concepts de Boltanski et Thévenot (1991) pour comprendre les tensions présentes ainsi que leur gestion au sein de ces organisations.

Dans un deuxième temps, cette recherche propose également une contribution au champ plus large de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) quant à l'application de cette théorie au domaine des organisations. Une recension des auteurs ayant allié cette théorie au champ organisationnel a été réalisée et les prochains paragraphes résument comment les auteurs ont mobilisé la théorie de la justification et comment cette recherche apporte une certaine contribution à cet égard. Dans un premier temps, le tableau 43 présente ces auteurs en précisant le type de document, le domaine abordé, l'industrie étudiée, l'utilisation des mondes et le type de relation étudié.

Tableau 43 : Auteurs ayant appliqué la théorie de la justification au champ des organisations

Auteurs	Types de document	Domaines	Industries ou types d'organisation	Utilisation des mondes				Type de relation étudiée		
				Identifier les mondes	Identifier les tensions	Identifier les compromis	Identifier les compromis impliquant plus de 2 mondes	Étudier les relations interorganisations <sup>35</sup>	Étudier les relations entre des individus et une organisation	Étudier les relations internes à l'organisation
Annisette et Richardson (2011)	Article théorique	Comptabilité	Militaire	√	√	√				√
Annisette et Trivedi (2013)	Article empirique	Comptabilité	Ordre professionnel comptable	√	√	√			√	
Boivin et Roch (2006)	Article empirique	Management	Technologies (Apple)	√	√			√		
Buisson (2014)	Article empirique	Management	Courtage et bancaire	√		√			√	
Clement, Andersen, et O'Doherty Jensen (2012)	Article empirique	Marketing	Alimentaire	√					√	
Cloutier (2009)	Thèse	Management	OSBL (diverses industries)	√	√	√	√	√		
Daigle et Rouleau (2010)	Article empirique	Management	Organisations artistiques	√		√				
Frona et Moriceau (2008)	Article empirique	Changement	Télécommunication	√						√
Gagnon et Séguin (2010)	Article empirique	Changement	Hôpital Sainte-Justine	√						√

<sup>35</sup> Sont incluses dans cette catégorie les relations entre une organisation et un groupe ou entre une organisation et le public en général.

Auteurs	Types de document	Domaines	Industries ou types d'organisation	Utilisation des mondes				Type de relation étudiée		
				Identifier les mondes	Identifier les tensions	Identifier les compromis	Identifier les compromis impliquant plus de 2 mondes	Étudier les relations interorganisations <sup>3,5</sup>	Étudier les relations entre des individus et une organisation	Étudier les relations internes à l'organisation
Patriotta, Gond, et Schultz (2011)	Article empirique	Légitimation	Compagnie énergétique	√				√		
Huault et Rainelli-Weiss (2011)	Article empirique	Finance	Boursière	√	√	√	√	√		
Lehtonen et Liukko (2010)	Article empirique	Marketing	Assurance	√					√	
Le Maître (2006)	Article empirique	Administration publique	Administration municipale	√						√
Maalej et Roux (2012)	Article empirique	Marketing	Commerciale (programme de fidélisation)	√					√	
Mailhot (2004)	Thèse	Management	Partenariat entreprise privée et université	√	√	√		√		
Mailhot et Mesny (2004)	Article empirique	Management	Partenariat entreprise privée et université	√	√	√		√		
McInerney (2008)	Article empirique	Changement	Technologie (OSBL)	√	√			√		
Mesny et Mailhot (2007)	Article empirique	Management	Partenariat entreprise privée et université	√	√	√		√		
Metrot (2006)	Article normatif	Management	Développement durable dans diverses industries	√						√

Auteurs	Types de document	Domaines	Industries ou types d'organisation	Utilisation des mondes				Type de relation étudiée		
				Identifier les mondes	Identifier les tensions	Identifier les compromis	Identifier les compromis impliquant plus de 2 mondes	Étudier les relations interorganisations <sup>3,5</sup>	Étudier les relations entre des individus et une organisation	Étudier les relations internes à l'organisation
Oldenhof, Postma, et Putters (2013)	Article empirique	Administration publique	Système public de la santé	√	√	√				√
Ramirez (2013)	Article empirique	Changement	Ordre professionnel comptable	√				√		
Roch (2005)	Article empirique	Stratégie	Courtage et bancaire	√	√			√		
Rousselière et Vézina (2009)	Article empirique	Management identité organisationnelle	Caisses d'économie (Desjardins) pour le domaine culturel	√						
Silber (2011)	Article empirique	Philanthropie	Industries variées	√					√	
Taupin (2012)	Article empirique	Changement	Notation de crédit	√		√			√	
Thévenot (2001)	Article théorique	Sociologie/ économie	Non spécifique à une industrie	√	√	√				

Les articles recensés sont relativement variés tant pour le domaine d'étude que pour les industries étudiées. En effet, les thèmes du management et du changement sont mobilisés à quelques reprises (huit fois pour le management et cinq fois pour le changement), mais plusieurs autres domaines sont également mobilisés par les auteurs ayant retenu le cadre théorique de Boltanski et Thévenot (1991). Quant aux industries étudiées, six articles sur un total de 26 portent sur l'industrie bancaire (incluant banques, courtage, assurances, notation de crédit). Les autres industries sont relativement variées.

Il importe toutefois de rappeler que Daigle et Rouleau (2010) se sont intéressés aux industries culturelles qui peuvent être incluses dans les industries créatives. Ces auteurs tentent de comprendre les accords entre art et management dans les organisations artistiques (Daigle & Rouleau, 2010). Afin de répondre à cette question, ces auteurs ont effectué une analyse textuelle de trois plans stratégiques d'organisations artistiques qui œuvrent dans la diffusion artistique. Daigle et Rouleau (2010) n'ont donc pas étudié les relations entre les travailleurs comme le propose cette recherche. En effet, le monde industriel est ressorti comme prégnant dans leur recherche, mais cela peut être dû en partie à la méthodologie retenue qui étudie des documents plus techniques.

Il est également intéressant de s'attarder à savoir comment les auteurs ont mobilisé la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991). L'ensemble des auteurs ont mobilisé les mondes, ceux-ci ont donc associé certaines pratiques, valeurs, façons de procéder, etc. à certains mondes de Boltanski et Thévenot (1991) afin de mieux illustrer la réalité de leur objet d'étude. Ensuite, comme indiqué dans le tableau 43, des 26 articles consultés, 12 ont présenté des tensions entre les mondes. Ceci implique donc que les auteurs ont confronté au moins deux mondes et ont montré à l'aide de la théorie de Boltanski et Thévenot (1991) les tensions présentes au sein des organisations étudiées. On relève également 12 auteurs qui ont abordé la question des compromis entre les mondes. Or, il est intéressant de noter que de ces 12 auteurs, trois n'avaient pas abordé la question des tensions (Buisson, 2014; Daigle & Rouleau, 2010; Taupin, 2012). Les auteurs ayant mobilisé la question des compromis ont donc montré comment la cohabitation entre les mondes était possible et se traduisait par un climat viable au sein ou entre les organisations.

Finalement, seulement deux auteurs ont montré des compromis entre plus de deux mondes – par exemple des compromis impliquant trois mondes. Les autres auteurs ont limité les compromis alliant deux mondes. Cloutier (2009) s'est intéressé à la coopération entre des organisations qui octroient des fonds et des organisations qui sont prestataires de ces fonds. Sa recherche montre la tension entre les mondes de l'inspiration et industriel et elle montre

comment la présence d'un troisième monde permet un compromis entre ces deux mondes. Elle attribue le monde de l'inspiration à l'organisation bénéficiaire des fonds et le monde industriel à l'organisation qui octroie les fonds. En centrant les intérêts des deux entités sur le monde de l'opinion, les organisations arriveraient à développer un compromis rendant leur relation viable. Cette recherche est intéressante, mais elle concerne les relations entre des organisations externes et non des relations internes aux organisations. Ensuite, Huault et Rainelli-Weiss (2011) étudient les relations entre des promoteurs et des firmes industrielles quant aux investissements pouvant être affectés par des conditions climatiques. Pour ce faire, ils opposent les mondes marchand et industriel. Ils expliquent que le monde civique permet la formation d'un compromis entre ces mondes, mais la manière dont s'orchestre le compromis n'est pas détaillée, le monde civique est plutôt présenté de manière descriptive.

Il semble donc juste de proposer que la présente recherche apporte une contribution empirique à la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) puisqu'elle montre comment les compromis sont formés entre différents groupes de mondes. En effet, ici les compromis émanent d'une part entre deux mondes et d'une deuxième part de deux groupes de mondes qui sont confrontés. À titre d'exemple, pour le profil créateur, on trouve d'une part des compromis entre les mondes de l'inspiration et civique et des compromis entre les mondes marchand et industriel. Dans un deuxième temps, on montre qu'on relève également des compromis entre les groupes de mondes inspiration-civique et marchand-industriel. On ne semble pas retrouver de tels amalgames entre les mondes dans les recherches actuelles du champ organisationnel. Or, en joignant des groupes de mondes, on peut obtenir une analyse plus fine de la situation étudiée dans les agences de publicité.

Ensuite, il est également intéressant de s'attarder au type de relations qui ont été étudiées par les auteurs ayant mobilisé la théorie de la justification. Des 26 articles consultés, dix traitent de relations entre des organisations, sept de relations entre un individu et une organisation, six de relations au sein d'une organisation et trois n'ont pas pu être classés. De ces trois articles, on relève un article théorique de Thévenot (2001) qui aborde la

question de la théorie de la justification au domaine organisationnel de manière générale et deux articles qui proposent la méthodologie de l'analyse textuelle. Il est possible qu'une telle approche ne permette pas un classement tel que proposé dans cette section.

Cette recherche s'attarde évidemment aux relations au sein d'une organisation. Seuls six articles étudiaient les relations internes aux organisations et parmi ces articles cinq mobilisent la théorie de la justification uniquement pour montrer la présence des mondes. Un seul article discute également des tensions entre les mondes et des compromis possibles. Oldenhof et al. (2013) s'intéressent à la manière dont les cadres intermédiaires et supérieurs peuvent résoudre le conflit présent entre les valeurs dans le secteur des soins de santé à petite échelle en Hollande. Cette recherche apporte des pistes de recherche intéressantes, mais elle se concentre uniquement sur la perspective individuelle. À titre d'exemple, ces auteurs expliquent à l'aide des mondes, la manière dont les gestionnaires peuvent justifier une décision qu'ils ont prise. Ainsi, les compromis proviennent des individus qui se trouvent des compromis individuellement. De plus, Oldenhof et al. (2013) n'abordent pas la question de compromis entre plus de deux mondes. En effet, les compromis présentés permettent de résoudre une tension entre deux mondes uniquement. Ces constats montrent un autre apport théorique de cette recherche qui identifie les mondes, relève des tensions et montre des stratégies de compromis impliquant plusieurs mondes, et ce, pour les relations qu'on trouve au sein d'une organisation.

Cette recherche propose donc une contribution théorique d'une part pour l'étude de la tension entre création et commerce qui a été peu abordée d'un plan théorique. Dans un deuxième temps, il est également possible de relever une contribution empirique à la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991), puisque cette recherche étudie empiriquement les relations au sein des organisations en mobilisant les mondes, en relevant les tensions inhérentes à la présence de plusieurs mondes et en identifiant des stratégies de compromis entre plusieurs combinaisons de mondes. La prochaine section s'attarde d'ailleurs à une tension centrale spécifique à chaque profil identifié et présente les implications concrètes pour la pratique en lien à cette tension.

## **6.2 Implications pour la pratique**

Cette recherche a relevé quatre profils de gestion du travail créatif dans les agences de publicité. Les prochains paragraphes s'attardent aux implications pratiques pour ces profils. Il importe, dans un premier temps, de préciser que chaque profil de gestion du travail créatif identifié est viable puisqu'on retrouve des agences dans chacun de ceux-ci. Cette recherche n'a pas la prétention de juger si l'un ou l'autre des profils est mieux pour gérer le travail créatif dans les agences, ce constat dépasse les limites de la présente thèse. Les pratiques usuelles dans les agences ont été répertoriées dans le chapitre sur la présentation des résultats et afin d'éviter la redondance, elles ne seront pas reprises dans cette section. Il est évident qu'une telle recherche suggère de nombreuses implications pour la pratique. Or, afin d'éviter une lourdeur dans le texte, un effort sera mis afin de se concentrer sur une tension spécifique pour chaque profil. Cette tension découlera du couplage de mondes spécifique à chaque profil et les implications ou les risques pour la pratique émanant de cette tension seront présentés dans les prochains paragraphes.

### **6.2.1 Le profil polyvalent**

Le couplage des mondes de Boltanski et Thévenot (1991) pour le profil polyvalent implique les mondes inspiration-civique et marchand-projets. Dans la pratique, ce couplage de mondes se traduit par des travailleurs créatifs qui effectuent l'ensemble du processus créatif, c'est-à-dire de l'idéation à la production et qui effectuent aussi la gestion des projets. Ce couplage de mondes est à l'origine d'une tension spécifique aux agences du profil polyvalent – dans le cadre de cette recherche, une seule agence se trouve dans ce profil, l'agence H. Cette tension émerge donc des mondes présents pour comprendre la gestion du travail créatif de cette agence.

Le couplage des mondes inspiration-civique et marchand-projets est à l'origine d'une tension pour le profil polyvalent au niveau du recrutement des travailleurs créatifs. Les travailleurs créatifs du profil polyvalent doivent être capables de gérer un processus créatif complet et assurer une gestion des projets adéquate. On se trouve donc en présence de « super employés » qui sont capables à la fois de porter le chapeau de travailleurs créatifs et de gestionnaires. L'agence H fait donc face à un défi au niveau du recrutement, car il peut être difficile de trouver de tels employés. En effet, les travailleurs créatifs sont reconnus pour être de bons créateurs, mais de manière générale, ils sont dépeints comme étant de piètres gestionnaires. D'ailleurs, cette faiblesse a été relevée dans plusieurs citations de travailleurs créatifs ou gestionnaires au sein d'autres profils.

Or, les travailleurs créatifs au sein de l'agence H peuvent être comparés à des travailleurs autonomes. En effet, ceux-ci gèrent leur temps, contactent leurs clients, sont responsables de créer et produire leurs projets. D'ailleurs, le répondant H3 est un ancien travailleur autonome qui avait tenté de démarrer une petite agence de publicité. Ce dernier a d'ailleurs souligné qu'il appréciait la latitude dont il jouissait au sein de l'agence H.

J'ai une très grande latitude, je n'ai pas quelqu'un au-dessus de mon épaule qui regarde qu'est-ce que je fais, je n'ai pas quelqu'un qui regarde à l'heure à laquelle je rentre puis je sors, ils me font confiance sur le travail puis ils sont quand même assez ouverts d'esprit par rapport aux idées que je peux lancer au niveau du design (répondant H3).

Il aurait joint cette agence parce qu'il recherchait une certaine stabilité professionnelle que le travail autonome ne lui permettait pas d'obtenir. « J'ai vu le privé, faire ma propre *business*, ce que je pouvais faire. J'ai plus ou moins aimé l'expérience de vraiment tout gérer de A à Z » (répondant H3). L'agence H – et les potentielles autres agences du profil polyvalent – pourraient donc cibler les travailleurs autonomes qui recherchent une plus grande stabilité professionnelle. En effet, en travaillant dans une agence, ces travailleurs ont la liberté qu'ils recherchent, tant sur le plan création que gestion, mais n'ont pas à gérer l'ensemble d'une agence et effectuer la portion du développement de marché. À titre d'exemple, ils ne sont pas responsables de trouver de nouveaux contrats ou d'effectuer la

gestion d'entreprise comme le paiement des comptes. En visant ce type de travailleurs précisément, les agences augmenteraient les probabilités de trouver des travailleurs créatifs qui possèdent à la fois des qualités de création et de gestion.

### **6.2.2 Le profil créateur**

Le profil créateur évoque le couplage des mondes inspiration-civique et marchand-industriel de Boltanski et Thévenot (1991). Ce regroupement des mondes implique deux groupes de travailleurs ayant des tâches diamétralement opposées : des créateurs et des gestionnaires de projet. Dans le groupe des créateurs, les travailleurs créatifs sont responsables de l'ensemble du processus créatif, de l'idéation à la production. Cette division entre les deux groupes de travailleurs couplés à des travailleurs créatifs qui sont responsables de l'ensemble du processus créatif entraîne un risque de tension entre les deux groupes. Cette tension émane à la fois des données et des mondes en contexte pour ce profil.

Une précision importe pour comprendre la tension possible, les gestionnaires de projets sont imputables de la saine gestion des projets, mais ils n'ont pas de lien hiérarchique formel envers les travailleurs créatifs. Ceci implique donc, que les gestionnaires de projet doivent s'assurer par exemple, que les délais prescrits pour un projet soient respectés, mais ils n'ont pas de pouvoir formel envers les travailleurs créatifs qui sont responsables de créer ledit projet. Or, une approche trop directive de la part des gestionnaires de projet peut avoir un effet néfaste sur les travailleurs créatifs et sur la relation que ceux-ci entretiennent avec l'équipe de gestion. À titre d'exemple, une gestionnaire de projet de l'agence I explique la difficulté à imposer des balises aux travailleurs créatifs.

Avec les affaires des créatifs, c'est pas tactile, tu ne peux pas le toucher, je vais les voir des fois pour leur dire, ça j'attends encore. C'est difficile de dire il faut faire quelque chose dans quatre heures, pour moi c'est difficile de dire comment est-ce que tu peux forcer quelque chose comme ça, comment tu peux demander à quelqu'un d'aller plus vite ou ça prend trop de temps, parce que c'est la création, ça ne marche pas comme de faire imprimer quelque chose (répondant I3).

Les travailleurs créatifs peuvent se sentir incompris et peuvent avoir le sentiment que leur travail n'est pas valorisé à sa juste mesure comme le montre la citation d'un travailleur créatif de l'agence B à propos d'une situation où il doit livrer un produit créatif pour une certaine date.

Si c'est possible, je vais y arriver et le faire pour demain huit heures, si ce n'est pas possible, qu'est-ce que je vais faire... ça arrive que si je n'ai pas livré : « ouin, tu peux tu me sortir une autre ligne [ligne de texte pour une publicité] pour une heure? (gestionnaire de projet) ». C'est impossible de sortir une ligne en une heure, sauf si j'ai un flash, mais ça, ça arrive une fois par mois, mais en fait c'est de la communication, si je suis capable de communiquer avec les gestionnaires de projet et de dire ce n'est pas possible de livrer ça. « *Fine*, c'est quand que tu peux me livrer ça? (gestionnaire de projet) ». « Ok je vais te le donner quand je pourrai (travailleur créatif) ». Il est en *tabarnaque* et ce qui arrive, la haine s'installe entre tout le monde (répondant B3).

Le travail créatif étant au cœur de l'organisation créative, les travailleurs créatifs sont importants dans les agences de publicité. Les gestionnaires de projet doivent donc être capables d'apprendre à gérer des projets tout en travaillant avec des travailleurs créatifs. Le propriétaire de l'agence B explique qu'un gestionnaire de projet n'a pas réussi à prendre sa place auprès des travailleurs créatifs au sein de son entreprise et a été contraint de quitter l'agence. « La dernière fois quelqu'un que j'avais pris, pour lui ce n'était pas très important le design, fait qu'il s'est fait tasser dans un coin, il s'est fait peinturer dans un coin, au bout de trois ans il est parti, il n'a pas réussi à la prendre sa place » (répondant B1). Dans le même ordre d'idées, un travailleur créatif de cette agence explique que son ancien gestionnaire de projet le stressait et que ceci était néfaste pour lui.

Quand j'ai commencé à travailler ici, je pensais qu'il fallait que je travaille un peu plus, parce que j'avais un chargé de projet vraiment intense, c'était fou, j'étais nouveau, je voulais bien faire et il était tout le temps en arrière, hey il faut que tu fasses ça, faut que tu fasses ça, tu es où, tu es où, tu es où, je capotais, mais là présentement, les chargés de projets ils sont là ils viennent te voir, s'ils voient que ça n'avance pas comme supposé, eux ils vont faire une demande de leur côté, qu'est-ce qu'on peut faire, repousser les *deadlines* ou sinon est-ce que tu travailles ce soir, puis je ne pense pas qu'ils sont énervés comme celui que j'avais avant (répondant B4).

Ainsi, le couplage des mondes pour le profil créateur entraînerait donc un risque potentiel de mésentente au sein des agences, mais cette mésentente ne règnerait pas entre les travailleurs créatifs, mais plutôt entre le groupe des travailleurs créatifs et le groupe des gestionnaires de projet.

À l’opposé du profil polyvalent où les agences devaient recruter des travailleurs créatifs possédant des qualités particulières – et quelque peu singulières pour des travailleurs créatifs – les agences dont le profil de gestion du travail créatif est créateur pourraient mettre davantage d’effort au recrutement des gestionnaires de projet. En effet, les gestionnaires de projet qui semblent bien performer au sein des agences de publicité sont ceux qui font preuve de sensibilité auprès des travailleurs créatifs et qui apprécient le travail réalisé par ces derniers. Il pourrait être intéressant de s’attarder à l’adéquation potentielle entre le gestionnaire de projet et les travailleurs créatifs lors de l’embauche de gestionnaires de projet pour les agences dont la gestion du travail créatif est du profil créateur.

### **6.2.3 Le profil gestionnaire**

Le profil gestionnaire regroupe les mondes inspiration-domestique et marchand-projets et à l’instar des autres profils, ce couplage particulier de mondes entraîne une tension spécifique à ce profil pour la pratique. Ce regroupement de mondes se concrétise par des travailleurs créatifs qui effectuent principalement du travail de production et de la gestion de projet. En effet, la création des projets est réservée au directeur artistique et les travailleurs créatifs effectuent la production des projets. Ceux-ci sont également responsables d’assurer la gestion de leurs projets respectifs. La tension inhérente à ce couplage de mondes émerge à la fois des mondes tels quels que des données collectées.

Cette situation a pour effet d’attirer principalement des travailleurs créatifs ayant moins d’expérience – les travailleurs créatifs expérimentés optent généralement pour des agences où ils seront responsables de la portion création des projets. Les travailleurs créatifs possédant moins d’expérience acceptent d’effectuer des tâches de production même s’ils

aspirent à des tâches de création. Deux aspects attirent les travailleurs créatifs vers les agences dont la gestion du travail créatif est du profil gestionnaire. Premièrement, on trouve généralement un directeur artistique possédant une solide expérience au sein de ces agences. Les apprentissages potentiels au niveau de la création représentent donc un attrait pour une main-d'œuvre moins expérimentée. Également, le développement des compétences en gestion que peuvent acquérir les travailleurs créatifs au sein de ces agences représente un autre attrait pour ceux qui désireraient éventuellement accéder à des postes de directeurs artistiques. Rappelons à cet effet, cette citation d'un travailleur créatif de l'agence C.

J'ai quand même beaucoup d'expérience à aller chercher à ce niveau-là, c'est sûr que moi j'aimerais faire du créatif, mais toucher un peu à la gestion, ça ne me dérange pas. Moi un de mes buts, ça serait de devenir éventuellement directeur artistique donc pour ça, tu dois un peu gérer des projets, *dealer* avec les clients, avec les imprimeurs, donc comme c'est là, je touche un peu à tout ça et je me dis que c'est dans mon bagage d'expériences (répondant C3).

Or, la tension avec cette situation se situe au niveau de la rétention à moyen et long terme des travailleurs créatifs. En effet, ceux-ci resteront au sein de l'agence tant et aussi longtemps qu'ils jugent qu'ils sortent gagnants de cette situation, c'est-à-dire tant qu'ils sentent qu'ils enrichissent leur curriculum ou leurs expériences professionnelles. Lorsqu'ils auront acquis les connaissances ou l'expérience recherchée, ils pourront converger vers une agence où ils effectueront la création des projets. La citation de ce travailleur créatif de l'agence G exprime un peu cette pensée. « Tu commences en artiste à l'Université et tu finis en infographiste au début de ta carrière et après ça tu peux monter, là après ça, monter et être encore meilleur et faire du design et créer des concepts, mais c'est vraiment plus loin dans ta carrière, c'est vraiment c'est pas tout de suite » (répondant G3).

Les agences dont la gestion du travail créatif est du profil gestionnaire se trouvent donc à devoir former constamment des travailleurs créatifs et lorsque ceux-ci deviennent plus performants d'un point de vue création ou gestion, ils quittent vers d'autres agences. Ces agences se trouvent donc à former la main-d'œuvre pour leurs concurrents. Cette manière de procéder est tout de même fonctionnelle sur le plan de la gestion du travail créatif. Une

piste de solution pour les agences de ce profil pourrait être d'élargir les tâches créatives des travailleurs créatifs lorsque ceux-ci auront reçu suffisamment d'enseignements du directeur artistique. Ainsi, les travailleurs créatifs pourraient éventuellement être impliqués dans la portion création des projets.

Ceci aurait un impact majeur quant à la configuration du profil gestionnaire, puisque celui-ci pourrait éventuellement tendre vers le profil polyvalent lorsque les travailleurs créatifs seraient prêts à gérer un processus créatif complet. Les agences du profil gestionnaire pourraient donc osciller entre deux profils en fonction des travailleurs créatifs présents au sein de leur agence. Le profil gestionnaire deviendrait donc un profil transitoire vers le profil polyvalent. Ceci assurerait sûrement une meilleure rétention des travailleurs créatifs. D'ailleurs, une transition vers le profil polyvalent éliminerait du même coup la tension quant à l'embauche de « super travailleurs créatifs » pour le profil polyvalent puisque les travailleurs créatifs seraient formés au sein de l'agence même et n'auraient ainsi pas à posséder toutes les qualités recherchées pour le profil polyvalent dès leur entrée au sein de l'agence.

#### **6.2.4 Le profil technicien**

Le profil technicien regroupe les couples de mondes inspiration-domestique et marchand-industriel. Ce regroupement spécifique de monde entraîne une tension pour la pratique pour le profil technicien. Avec ce couplage de mondes, les travailleurs créatifs deviennent des techniciens qui font presque uniquement de la production, à la limite ceux-ci peuvent être des infographistes. Le directeur artistique crée les concepts pour l'ensemble des projets et ce dernier effectue uniquement du travail créatif puisque des gestionnaires de projet s'occupent de la portion gestion des projets. La tension inhérente à cette situation émane des mondes présents pour ce profil.

Un risque inhérent à cette manière de structurer l'organisation se situe au niveau de la création. En effet, non seulement le directeur artistique est-il seul pour créer, mais celui-ci

fait uniquement de la création. Ce dernier est donc exposé à une pression créative assez forte. La pression pourrait être trop forte pour le directeur artistique et ce dernier pourrait en venir à trouver son travail de créateur difficile. Également, les agences sont dépendantes de ce dernier, si celui-ci venait à quitter l'agence ou s'il devenait incapable de travailler pour une période de temps, les agences deviendraient alors vulnérables.

Une piste de solution pour limiter les risques que le directeur artistique trouve la pression créative trop forte serait de déléguer des tâches de création aux autres travailleurs créatifs. Ceci permettrait donc au directeur artistique d'avoir des appuis internes pour la création des projets. Avec le couplage actuel des mondes de l'inspiration et domestique, le directeur s'occupe seul de la création, mais il transmet son savoir aux travailleurs créatifs. À l'instar du profil gestionnaire, les travailleurs créatifs des agences dont le profil de gestion du travail créatif est technicien pourraient participer à la portion création des projets lorsqu'ils auraient atteint les connaissances et l'expérience nécessaires à l'exécution de telles tâches. On relève d'ailleurs au sein de l'agence E, un travailleur créatif qui commence à se voir attribuer des tâches de création. Ce dernier précise par contre, que ceci se fait graduellement et que la majeure portion de ses tâches représente la production des projets.

Je commence un peu plus à faire de la création, mais là je suis en transition, j'essaie d'être un peu plus rapide là-dedans, fait que, mais mon rôle en ce moment c'est plus la production. (...) J'en fais un petit peu, mais habituellement c'est [nom du directeur artistique] qui va s'en charger. (...) Je pense qu'ils veulent m'en donner de plus en plus, mais ça se fait graduellement (répondant E3).

On sent donc qu'un changement commence à s'opérer au sein de cette agence, mais deux conditions sont nécessaires pour que ce changement puisse se poursuivre. Premièrement, les travailleurs créatifs doivent être capables de participer à la création, c'est-à-dire qu'ils doivent posséder les compétences nécessaires pour réaliser ces tâches. Deuxièmement, le directeur artistique doit accepter de déléguer des tâches de création, ce dernier doit donc être capable de faire confiance à un autre travailleur pour effectuer la création. Éventuellement, on pourrait noter une transition vers le profil créateur ou encore un hybride entre le profil technicien et le profil créateur.

## 6.2.5 Synthèse

Il est possible de proposer une synthèse des implications pour la pratique. Une tension particulière est ressortie pour chaque profil émanant du couplage de mondes spécifique qu'on y trouve. Des pistes de solutions ont été proposées pour chacune de ces tensions et le tableau 44 résume ces tensions et pistes de solution.

Tableau 44 : Tensions et pistes de solution pour chaque profil

<b>Profil</b>	<b>Tension principale</b>	<b>Piste de solution</b>
Polyvalent	Tension au niveau du recrutement des travailleurs créatifs. Il faut trouver des travailleurs créatifs qui sont capables de gérer un processus créatif complet et qui sont également capables de gérer des projets.	Les travailleurs créatifs qui représentent le plus grand potentiel de posséder ces deux spectres de compétences très différents seraient possiblement des travailleurs autonomes ou qui ont tenté de démarrer une petite agence de publicité. Ces travailleurs créatifs seraient susceptibles de posséder à la fois des compétences de création et de gestion.
Créateur	Risque qu'une tension s'installe entre le groupe des travailleurs créatifs et le groupe des gestionnaires de projet.	Afin d'éviter une telle tension, il serait astucieux de trouver des gestionnaires de projet qui sont d'une part sensible au type de travail effectué par les travailleurs créatifs ainsi qu'à leur type de personnalité et d'une autre part des gestionnaires de projet qui apprécient le type de travail réalisé par les travailleurs créatifs.
Gestionnaire	Tension au niveau de la rétention des travailleurs créatifs au sein de l'agence à moyen et long terme.	Les travailleurs créatifs seraient sûrement plus motivés et demeureraient plus longtemps au sein des agences s'ils se voyaient attribuer des tâches de création. Lorsqu'ils sont formés, les agences pourraient amener les travailleurs créatifs à effectuer du travail de création. Ceci pourrait éventuellement se traduire par une migration ou une migration partielle vers le profil polyvalent.
Technicien	Tension pour la création, car le volet création est totalement assumé par le directeur artistique qui effectue uniquement de la création et qui pourrait ressentir une trop forte pression créative.	Lorsqu'ils sont prêts, les travailleurs créatifs pourraient être impliqués dans la création et ainsi appuyer le directeur artistique. Ceci pourrait éventuellement se traduire par une migration ou une migration partielle vers le profil créateur.

Un aspect intéressant ressort des implications pour la pratique : certains profils pourraient devenir des profils transitoires vers d'autres profils. En effet, les pistes de solutions pour les tensions des profils gestionnaire et technicien suggèrent que ceux-ci pourraient migrer respectivement vers les profils polyvalent et créateur. Ceci est intéressant, car il est dans l'idée même de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) que les mondes ne représentent pas une réalité statique, mais plutôt dynamique où une entité peut être dans un monde à un moment et migrer vers un autre monde éventuellement. La réalité des mondes est donc dynamique et l'analyse réalisée montre que dans la pratique, les mondes mobilisés pour comprendre les profils identifiés pourraient être temporaires. On parle de migration vers un autre profil, mais ceci peut être temporaire ou encore il est possible d'envisager une migration partielle. Ainsi, à titre d'exemple, pour le profil technicien certains travailleurs créatifs pourraient se voir attribuer des tâches de création, mais pas nécessairement tous les travailleurs créatifs. On aurait donc au sein de la même agence un couplage inspiration-domestique et inspiration-civique en fonction des travailleurs créatifs.

### **6.3 Conclusion**

Cette recherche a permis d'apporter une meilleure compréhension de la gestion du travail créatif dans les agences de publicité. Il semble donc juste d'affirmer que ceci amène une contribution au champ de la gestion des organisations créatives. Quatre structures de gestion du travail créatif des organisations créatives – ici des agences de publicité – ont été proposées. Ces structures découlent évidemment des quatre profils identifiés pour gérer le travail créatif dans les agences de publicité. Également, des implications pour la pratique ont été identifiées. Ces implications ont été présentées sous la forme d'une tension principale pour chaque profil et une piste de solution pour tempérer cette tension a été proposée dans chaque cas. On parle donc d'une contribution pratique au domaine de la gestion des organisations créatives, mais cette recherche apporte également une contribution plus théorique. En effet, les tensions dans les organisations créatives n'avaient pas été étudiées en fonction de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991)

et ceci a permis d'avoir une compréhension plus complète de la gestion du travail créatif au sein de ces organisations. De plus, spécifiquement par rapport au modèle théorique, la recension des écrits portant sur l'application de la théorie de Boltanski et Thévenot (1991) au monde organisationnel ne montre pas une mobilisation de plusieurs mondes pour résoudre les tensions et mener aux compromis. Dans la majorité des cas, les mondes sont comparés deux à deux et les auteurs ne confrontent pas des groupes de plus de deux mondes. La mobilisation de quatre mondes par profil de gestion du travail créatif a permis d'obtenir une analyse plus fine des tensions et compromis inhérents à chaque profil.

## Conclusion

Cette recherche a permis d'apporter une meilleure compréhension de la gestion du travail créatif dans les agences de publicité. Il semble donc juste d'affirmer que ceci amène une contribution au champ de la gestion des organisations créatives. Quatre structures de gestion du travail créatif des organisations créatives – ici des agences de publicité – ont été proposées. Ces structures découlent évidemment des quatre profils identifiés pour gérer le travail créatif dans les agences de publicité. Également, des implications pour la pratique ont été identifiées. Ces implications ont été présentées sous la forme d'une tension principale pour chaque profil et une piste de solution pour tempérer cette tension a été proposée dans chaque cas. On parle donc d'une contribution pratique au domaine de la gestion des organisations créatives, mais cette recherche apporte également une contribution plus théorique. En effet, les tensions dans les organisations créatives n'avaient pas été étudiées en fonction de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et ceci a permis d'avoir une compréhension plus complète de la gestion du travail créatif au sein de ces organisations. De plus, spécifiquement par rapport au modèle théorique, la recension des écrits portant sur l'application de la théorie de Boltanski et Thévenot (1991) au monde organisationnel ne montre pas une mobilisation de plusieurs mondes pour résoudre les tensions et mener aux compromis. Dans la majorité des cas, les mondes sont comparés deux à deux et les auteurs ne confrontent pas des groupes de plus de deux mondes. La mobilisation de quatre mondes par profil de gestion du travail créatif a permis d'obtenir une analyse plus fine des tensions et compromis inhérents à chaque profil.

Cette recherche s'est intéressée à la gestion du travail créatif dans les organisations créatives et spécifiquement, la question de recherche posée est la suivante : comment est géré le travail créatif dans les petites agences de publicité situées en périphérie des grands centres urbains? La documentation sur la gestion des organisations créatives met l'accent sur la tension entre création et commerce au sein de celles-ci. Afin de mieux comprendre

cette tension, le cadre théorique de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) a été retenu. Les résultats de cette recherche proposent quatre profils de gestion du travail créatif dans les agences de publicité. Chacun de ces profils présente des tensions inhérentes et le cadre théorique de Boltanski et Thévenot (1991) a permis de comprendre ces tensions ainsi que les stratégies de compromis mises en place au sein de chacun des profils afin de rendre la gestion du travail créatif viable. Les prochains paragraphes présentent dans un premier temps les limites de cette recherche et dans un deuxième temps, des pistes de recherche.

## **Limites de la recherche**

Cette recherche comporte évidemment quelques limites qui sont résumées dans les prochains paragraphes.

La première limite a trait au nombre de cas étudiés. En effet, cette recherche étant exploratoire, des profils de gestion du travail créatif ont été proposés, mais ces profils doivent maintenant être validés par des recherches futures. On relève peu de cas par profil et précisément pour le profil polyvalent qui compte une seule agence, l'agence H. Il serait donc nécessaire de trouver des appuis supplémentaires à l'ensemble des profils, mais spécifiquement pour ce profil. Cette recherche a identifié quatre profils de gestion du travail créatif dans les agences de publicité et ces profils doivent maintenant être validés grâce à des recherches supplémentaires.

Ensuite, l'étude de cas a été retenue comme méthodologie de recherche et des entrevues semi-structurées ont été réalisées au sein des agences de publicité étudiées. Afin d'obtenir le point de vue des différents acteurs, l'objectif était de réaliser un minimum de trois entrevues par agence, dont au moins une avec un travailleur créatif et une avec un gestionnaire (de projet ou d'entreprise). Il n'a pas été possible de réaliser trois entrevues au sein de toutes les agences compte tenu des contraintes de temps des agences étudiées. Ainsi, deux entrevues ont été réalisées au sein des agences F et J. Pour l'agence J, une

entrevue a été réalisée avec un gestionnaire d'entreprise et une avec un travailleur créatif. Il a donc été possible d'obtenir les positions à la fois de la gestion et des travailleurs créatifs. Or, pour l'agence F, les entrevues ont été réalisées avec un gestionnaire d'entreprise et avec le directeur artistique. Bien que le directeur artistique se rattache à l'équipe de travailleurs créatifs, ce dernier est en position d'autorité envers les travailleurs créatifs. Il importe donc d'interpréter les résultats de cette agence avec précaution puisqu'aucun travailleur créatif qui n'est pas un cadre n'a été interrogé.

Finalement, cette recherche porte sur la gestion du travail créatif dans les organisations créatives. Or, compte tenu de la disparité entre les différentes industries regroupant les organisations créatives, seules les agences de publicité ont été retenues pour cette étude. Ainsi, il n'est pas possible de généraliser les résultats de cette recherche à l'ensemble des organisations créatives, ceux-ci étant spécifiques à l'industrie publicitaire.

### **Pistes de recherche**

La gestion du travail créatif dans les organisations créatives étant un domaine encore peu exploré, cette recherche ouvre la porte à de nombreux projets de recherche. Les prochains paragraphes présentent quelques pistes de recherche.

Dans un premier temps, cette recherche porte sur la gestion du travail créatif dans les petites agences de publicité situées en périphérie des grands centres urbains. L'objet d'étude est plutôt précis et il serait intéressant de voir si les résultats obtenus seraient similaires dans le cas de petites agences de publicité situées au cœur des centres urbains. Cette recherche pourrait donc être répliquée pour les petites agences de publicité situées dans les grands centres urbains afin de voir si on relève les mêmes profils de gestion du travail créatif et les mêmes tensions au sein des agences. Il serait également intéressant d'étendre les résultats de cette recherche à d'autres industries créatives afin de voir si on retrouve les mêmes tensions et les mêmes profils de gestion du travail créatif au sein d'autres industries créatives.

Dans le même ordre d'idées, il serait intéressant de s'attarder au cas des grandes agences de publicité. Il serait possible de répliquer la recherche avec de grandes agences de publicité. Or, il est probable que les résultats seraient différents que ceux obtenus pour les petites agences. En effet, la structure des grandes entreprises est généralement distincte de celle des petites entreprises. À cet effet, il est aisé de supposer qu'on trouve des gestionnaires de projet pour gérer les projets au sein des grandes agences de publicité et que les travailleurs créatifs n'effectuent, de manière générale, pas la gestion des projets.

Ensuite, quatre profils de gestion du travail créatif pour les petites agences de publicité ont été présentés dans cette recherche. Or, comme précisé précédemment, cette recherche ne visait pas à établir la viabilité à long terme de ces différents profils. Il pourrait être intéressant de s'attarder à cette viabilité à long terme. À cet effet, rappelons que la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) n'est pas statique, mais plutôt dynamique. Ceci implique donc que certains profils pourraient être temporaires ou transitoires et éventuellement migrer vers d'autres profils. Le cas des profils gestionnaire et technicien ont déjà été effleurés et il serait intéressant de poursuivre la réflexion afin de voir si ces profils sont viables à long terme ou si au contraire, ces profils seraient transitoires.

Un autre questionnement a été soulevé dans le chapitre six de cette thèse à propos du travail créatif où on se demandait s'il existait différents types de travail créatif ou différents niveaux de travail créatif au sein des agences étudiées. Cette réflexion pourrait être étudiée et testée empiriquement. Éventuellement, une typologie du travail créatif au sein des organisations créatives pourrait être envisageable.

Finalement, une autre piste de recherche proposée est de mobiliser le cadre théorique de Boltanski et Thévenot (1991) pour étudier d'autres aspects au sein des agences de publicité. On relève de nombreuses tensions au sein des agences de publicité et le cadre théorique de

Boltanski et Thévenot (1991) pourrait apporter un éclairage sur ces tensions et la manière de les résoudre.

## **Conclusion**

La créativité, les organisations créatives, les industries créatives, la créativité organisationnelle sont tous des thèmes de plus en plus populaires tant pour les recherches académiques que pour la presse populaire. La créativité est au cœur de nombreux débats actuels et le monde des organisations n'y fait pas exception. Quant aux recherches académiques, on voit apparaître de plus en plus de revues scientifiques réservées aux industries et organisations créatives. Pourtant, bien qu'on note un engouement marqué pour ce domaine, peu de recherches se sont intéressées à la gestion du travail créatif au sein de ces organisations. Teipen (2008) parle d'ailleurs d'une boîte noire en évoquant la gestion des organisations créatives.

Cette recherche tente de lever le voile sur cette fameuse boîte noire en étudiant la gestion du travail créatif au sein des petites agences de publicité. En prenant comme point de départ la tension entre création et commerce, il a semblé logique de mobiliser la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991). Les résultats de cette recherche ont permis de relever quatre profils de gestion du travail créatif dans les petites agences de publicité.

Cette recherche a donc permis de comprendre un peu mieux comment s'effectue la gestion au sein des agences de publicité. Or, cette recherche n'est que la pointe de l'iceberg et beaucoup de travail doit être effectué pour comprendre comment s'effectue la gestion au sein de l'ensemble des organisations créatives. Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour mieux comprendre la réalité de ces organisations et comme les organisations créatives sont de plus en plus prégnantes dans le monde de la gestion les prochaines années vont sûrement être fructifiantes en recherches dans ce domaine.



## **Annexe A : Questionnaires d'entrevue**

### **Questionnaire d'entrevue – Travailleurs créatifs**

#### Questions sociodémographiques et d'ordre général

- 1- Depuis combien d'années travaillez-vous pour cette entreprise?
- 2- Combien d'années d'expérience possédez-vous dans ce domaine?
- 3- Décrivez votre parcours professionnel et académique s'il y a lieu.
- 4- Décrivez votre rôle dans l'entreprise.
- 5- Parlez-moi de votre entreprise. Qu'est-ce qui la caractérise par rapport aux autres entreprises du même domaine?

#### Thème 2

- 6- Décrivez un projet typique pour lequel vous avez travaillé.
- 7- Quel est le déroulement normal des projets?
- 8- Quel rôle jouez-vous dans les projets?
- 9- Quel est le rôle de chaque personne dans l'exécution des projets?
- 10- Certaines personnes sont-elles plus influentes dans les projets? Si oui, comment et pourquoi?
- 11- Choisissez-vous les projets pour lesquels vous travaillerez?

#### Thème 3

- 12- Pourquoi avez-vous choisi de travailler pour cette entreprise?
- 13- Parlez-moi de l'atmosphère au sein de l'entreprise.
- 14- Êtes-vous membre d'un réseau professionnel?

#### Thème 4

15- Décrivez le type de travail que vous faites (exemple).

16- Décrivez une journée typique de travail (exemple).

17- Sur quelle base évalue-t-on votre travail?

#### Thème 5

18- Existe-t-il des processus ou manières de procéder au sein de l'entreprise pour encadrer ou guider votre travail? Lesquels?

19- Parlez-moi de vos gestionnaires et de leurs rôles.

20- Décrivez votre relation avec vos gestionnaires.

21- Décrivez votre relation avec les autres travailleurs créatifs.

22- Comment se déroule la prise de décisions relative aux projets?

#### Thème 6

23- Parlez-moi de la structure organisationnelle de votre entreprise.

24- Y a-t-il un organigramme pour votre entreprise?

## **Questionnaire d'entrevue – Gestionnaires**

### Questions sociodémographiques et d'ordre général

- 1- Depuis combien d'années travaillez-vous pour cette entreprise?
- 2- Combien d'années d'expérience possédez-vous dans ce domaine?
- 3- Décrivez votre parcours professionnel et académique s'il y a lieu.
- 4- Décrivez votre rôle dans l'entreprise.
- 5- Parlez-moi de votre entreprise. Qu'est-ce qui la caractérise par rapport aux autres entreprises du même domaine?

### Thème 2

- 6- Décrivez un projet typique que vous avez supervisé.
- 7- Quel est le déroulement normal des projets?
- 8- Quel rôle jouez-vous dans les projets?
- 9- Quel est le rôle de chaque personne dans l'exécution des projets?
- 10- Certaines personnes sont-elles plus influentes dans les projets? Si oui, comment et pourquoi?
- 11- Comment choisit-on les individus qui travailleront pour un projet?

### Thème 3

- 12- Pourquoi avez-vous choisi de travailler pour cette entreprise? (si fondateur/propriétaire de l'entreprise : Pourquoi avez-vous choisi de fonder/acquérir cette entreprise?)
- 13- Parlez-moi de l'atmosphère au sein de l'entreprise.
- 14- Êtes-vous membre d'un réseau professionnel?

#### Thème 4

15- Décrivez le type de travail que vous faites (exemple).

16- Décrivez une journée typique de travail (exemple).

17- Sur quelle base évalue-t-on le travail des créatifs?

#### Thème 5

18- Existe-t-il des processus ou manières de procéder au sein de l'entreprise pour encadrer ou guider le travail créatif? Lesquels?

19- Comment vous décririez-vous comme gestionnaire?

20- Décrivez votre relation avec les travailleurs créatifs.

21- Décrivez votre relation avec les autres gestionnaires.

22- Comment se déroule la prise de décisions au sein de votre entreprise (comment choisissez-vous les projets pour l'entreprise)?

#### Thème 6

23- Parlez-moi de la structure organisationnelle de votre entreprise.

24- Y a-t-il un organigramme pour votre entreprise?

## **Annexe B : Contexte : industrie publicitaire québécoise**

L'industrie publicitaire québécoise que certains qualifieraient de « frileuse » (Desautels, 2011b) possède ses propres caractéristiques. En effet, selon Desautels (2011b) on relèverait moins de concepts-chocs, de nudité et de violence dans les publicités conçues au Québec. Certains soutiennent que les experts du domaine de la publicité partagent cet avis quant à la publicité québécoise (Desautels, 2011b; Kucharsky, 2001). Kucharsky (2001) rapporte les propos de Jean Gamache de Publicis, une agence de publicité montréalaise, voulant que ce phénomène soit dû aux Québécois eux-mêmes qui émettraient plus de plaintes que le reste de la population canadienne aux Normes canadiennes de la publicité. À l'opposé, Desautels (2011b) accuse plutôt les publicitaires québécois d'être méfiants et timides. Ce dernier soutient que ce phénomène ne découlerait pas du climat au Québec, mais serait plutôt dû aux publicitaires qui autocensureraient leurs propres concepts. C'est dans ce contexte général qu'évoluent les agences de publicité en sol québécois. Les prochains paragraphes présentent quelques éléments caractérisant l'industrie de la publicité au Québec en débutant par son histoire, qui bien que plutôt courte apporte une meilleure compréhension du contexte général de cette industrie.

### **Histoire**

L'histoire de l'industrie publicitaire au Québec est intéressante, car elle permet de mettre en relief certaines distinctions propres à celle-ci. Précisons tout d'abord que selon Cossette (2001), les débuts de la publicité (de manière générale et non spécifique au Québec) concordent avec l'émergence des organisations industrielles permettant la production de masse. Ainsi, publicité et industrialisation iraient de pairs. C'est à la fin du XIXe siècle que les premières agences de publicité voient le jour au Canada, dont la première, McKim Newspaper Agency fondée en 1889 et située à Montréal – Montréal est alors considérée comme la métropole canadienne (Cossette, 2001).

La première agence francophone, la Canadian Advertising Agency Ltd sera fondée en 1908. Bien que quelques agences francophones existent à Montréal au début du XX<sup>e</sup> siècle, ce n'est qu'au début des années 50 que la publicité québécoise prend son envol (Cossette, 2001). Dans une entrevue accordée à Desautels (2011a) en mai 2002, Jacques Bouchard – considéré comme le pionnier de la publicité québécoise – explique que l'avènement de la télévision força les publicitaires à revoir leur stratégie pour le Québec. Avant la venue de la télévision, les publicités étaient traduites de l'anglais vers le français, mais le petit écran incita les publicitaires changer leur approche. Selon Jacques Bouchard (Desautels, 2011a), la campagne publicitaire conçue pour la compagnie Labatt « Lui y connaît ça » mettant en scène Olivier Guimond en 1966 aurait donné le coup d'envoi à la publicité québécoise. En effet, Jacques Bouchard rapporte que les ventes de Labatt auraient connu une forte croissance suite à cette campagne publicitaire, ce qui aurait apporté une importante crédibilité à la publicité conçue au Québec. La popularité de cette campagne publicitaire confirmerait la « théorie des lits jumeaux » proposée par Jacques Bouchard en 1963 suggérant que la publicité visant les Québécois doit refléter la langue et la culture québécoise et doit être différente de la publicité visant le reste du Canada (Desautels, 2011c). Cette théorie sera contestée au tournant des années 2000 avec la mondialisation alors que certains clameront que la publicité doit maintenant s'adresser à l'ensemble des cultures (Kucharsky, 2002).

Un autre aspect important de l'histoire de l'industrie publicitaire au Québec est la fondation du Publicité-club de Montréal en 1959 par Jacques Bouchard et quelques collègues (Desautels, 2011c). Cette association qui regroupe des professionnels actifs dans le domaine de la publicité francophone se fusionnera en 2006 avec l'Association marketing de Montréal pour devenir l'Association des professionnels de la communication et du marketing. Avant la fondation du Publicité-club, on ne comptait qu'une association anglophone dans le domaine de la publicité à Montréal, l'Advertising and Sales Executives Club fondé en 1910 (Cossette, 2001).

Dans les années 60, la publicité conçue au Québec est en plein essor avec la création d'agences de publicité comme BCP-Publicis et Cossette Communication Marketing

(Cossette, 2001). Or, dans une entrevue accordée à Desautels (2011d), Jacques Blouin qui est actif dans le monde publicitaire québécois depuis les années 60 soutient que depuis 1977, la publicité québécoise est en déclin. Selon cet auteur, l'identité québécoise serait de plus en plus absente au profit d'une publicité qui ressemble davantage aux Français (Desautels, 2011d). C'est dans ce contexte qui semble osciller entre publicité à saveur québécoise et publicité universelle que se trouvent les agences d'aujourd'hui. La courte histoire de la publicité au Québec permet de comprendre quelque peu les enjeux et les défis avec lesquels doivent jongler les agences de publicité et les travailleurs créatifs actifs dans cette industrie.

### **L'industrie en chiffres**

L'industrie de la publicité se caractérise par un grand nombre d'entreprises de petite taille. Le tableau 45 montre le nombre d'entreprises au Québec pour la catégorie entreprise de publicité, relations publiques et services connexes.

Tableau 45 : Nombre d'entreprises de publicité, relation publiques et services connexes au Québec<sup>36</sup>

	<b>1-4 employés</b>	<b>5-19 employés</b>	<b>20-99 employés</b>	<b>100 et plus employés</b>
Juin 2011	851	431	114	16
Juin 2010	868	440	122	19
Juin 2009	853	456	127	19
Juin 2008	902	436	131	17
Juin 2007	1032	313	130	16
Juin 2006	1063	320	125	18
Juin 2005	1035	342	118	21

Quant à l'évolution du nombre d'entreprises de publicité, relations publiques et services connexes, on note une diminution du nombre total d'entreprises comme le montre la figure 14. Par contre, le nombre d'entreprises de cinq employés et plus est relativement stable comme le montre la figure 15.

<sup>36</sup> Les données proviennent des données statistiques et géographiques publiées par la Conférence des recteurs et des principaux des Universités du Québec (CREPUQ, 2001, 2006).

Figure 14 : Nombre total d'entreprises de publicité, relations publiques et services connexes au Québec<sup>37</sup>

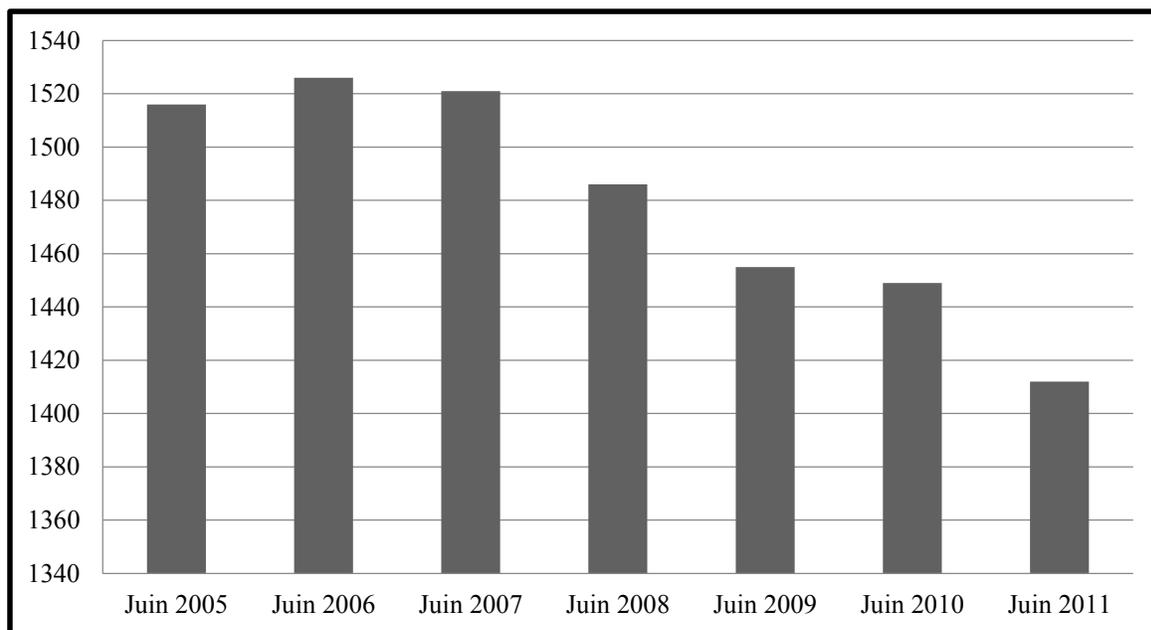
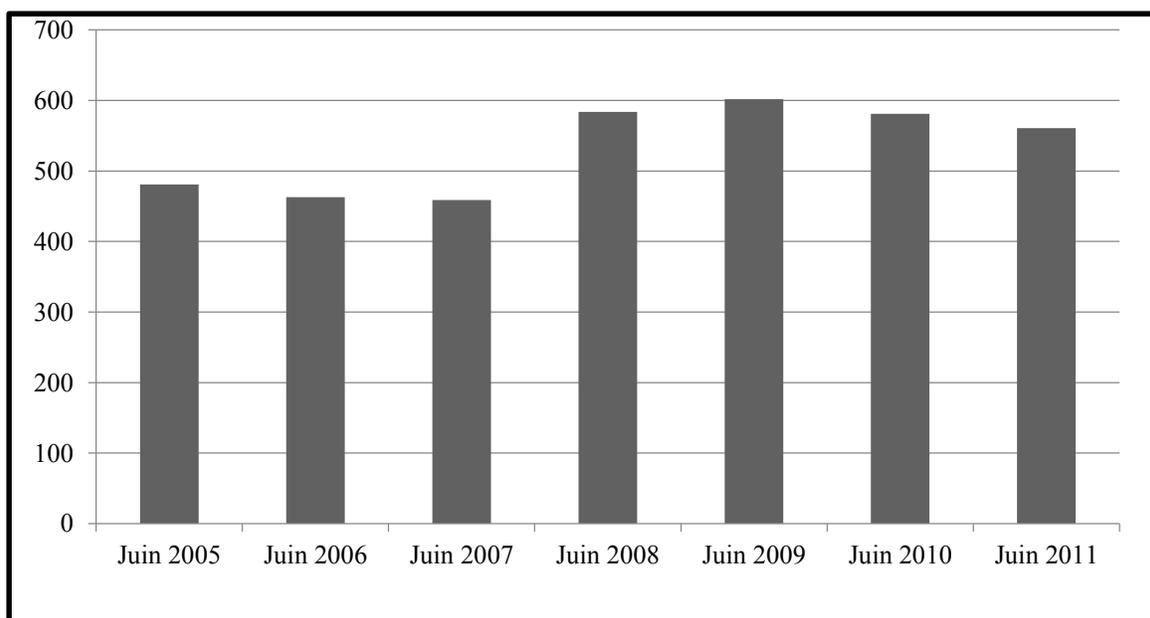


Figure 15 : Nombre d'entreprises de plus de cinq employés de publicité, relations publiques et services connexes au Québec<sup>38</sup>

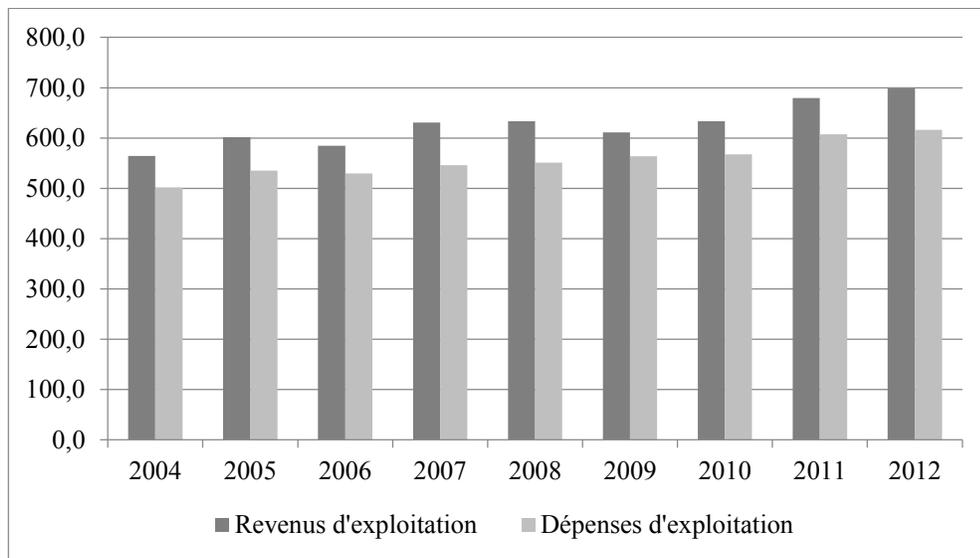


<sup>37</sup>Ibid.

<sup>38</sup> Ibid.

Le Conseil de l'industrie des communications du Québec (CICQ) (2007) a mené une étude sur le secteur de la publicité-marketing et des relations publiques au Québec (les données portent sur l'année 2005). En 2005, l'industrie des communications aurait représenté un marché de 5,2 milliards de dollars au Québec, dont 2,5 milliards en investissements média et 2,7 milliards en investissement hors média. Les revenus pour le secteur publicité-marketing auraient représenté 580 millions de dollars en 2005 et de ce montant, plus de la moitié des revenus auraient été générés par des entreprises de petite et moyenne taille (CICQ, 2007). Ces revenus sont principalement générés au Québec; environ 15 % de ceux-ci ont été générés hors Québec, dont la majorité dans une autre province canadienne (CICQ, 2007). Statistique Canada (2014) rapporte des revenus d'exploitation de 1,6 milliard de dollars pour les agences de publicité au Québec ainsi que des dépenses de 1,4 milliard de dollars pour l'année 2012. La figure 16 présente les revenus et les dépenses d'exploitation des agences de publicité au Québec pour les années 2004 à 2012 (Statistique Canada, 2008-2014).

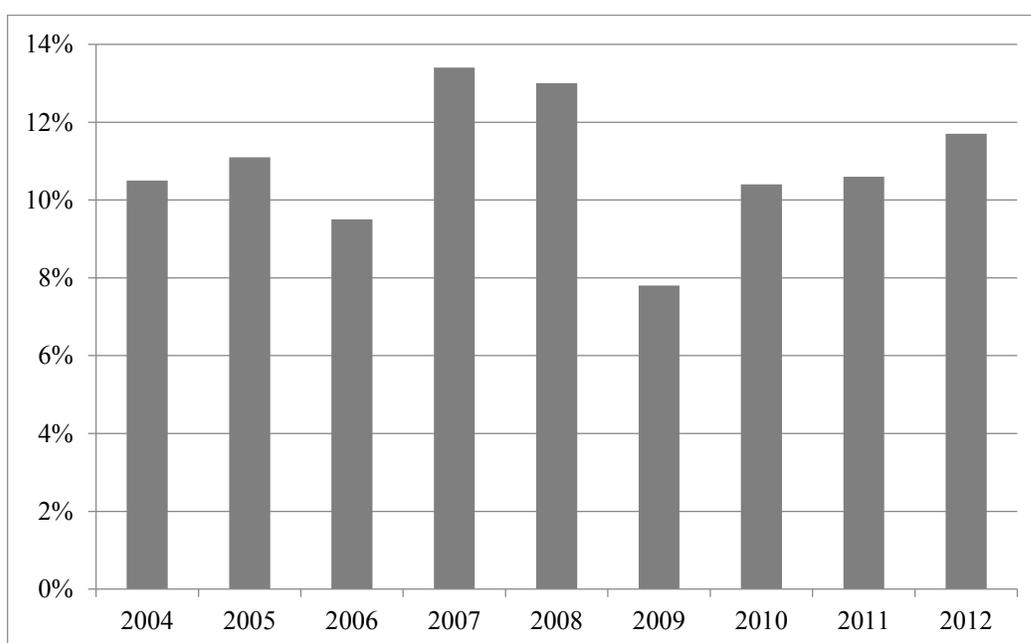
Figure 16 : Revenus et dépenses d'exploitation des agences de publicité québécoises de 2004 à 2012<sup>39</sup>



<sup>39</sup> Les chiffres présentés par Statistiques Canada (2009) diffèrent légèrement de ceux du CICQ (2007) pour l'année 2005. Cette légère divergence est possiblement due à la manière dont les deux organismes ont défini les critères d'inclusion dans les catégories agences de publicité ou agence de publicité-marketing.

Par rapport aux dépenses des agences de publicité, notons que le poste de dépenses le plus important est la rémunération qui représentait près de 50 % des dépenses totales en 2012 au Québec (Statistiques Canada, 2014). Selon les données du CICQ (2007), les agences de publicité et marketing ont également des coûts importants liés aux présentations spéculatives. En effet, en 2005, les coûts liés à ce type de présentations représentaient environ 7 % des dépenses de ces agences. Le CICQ (2007) souligne que cette proportion est élevée puisque la marge bénéficiaire moyenne des agences était de 16,3 %<sup>40</sup>. Par rapport à la marge bénéficiaire, le quart des agences avaient une marge inférieure à 10 % en 2005. La taille des agences n'aurait pas été un facteur influençant la marge de profit des agences (CICQ, 2007). La figure 17 illustre les marges bénéficiaires pour les agences de publicité québécoises pour les années 2004 à 2012 selon Statistiques Canada (2008-2014).

Figure 17 : Marge bénéficiaire des agences de publicité au Québec de 2004 à 2012



Deux caractéristiques des entreprises dans le domaine de la publicité et du marketing au Québec ressortent du rapport du CICQ (2007). Premièrement, l'âge moyen des

<sup>40</sup> Comme pour les revenus et dépenses d'exploitation, la marge bénéficiaire présentée par Statistique Canada (2009) pour l'année 2005 diffère légèrement de celle présentée par le CICQ (2007). La marge bénéficiaire présentée par Statistiques Canada (2009) pour les agences de publicité au Québec pour l'année 2005 est de 11,1 %.

entreprises était de 11 ans et ce chiffre grimpe à 33 ans pour les entreprises de plus de 50 employés en 2005. La deuxième caractéristique a trait à l'emplacement géographique des entreprises : 72 % des entreprises de publicité et marketing étaient localisées à Montréal en 2005. L'industrie publicitaire au Québec se caractériserait donc par une concentration d'entreprises relativement matures dans la région de Montréal.

Selon le CICQ (2007), l'industrie de la publicité et du marketing générait 7 400 emplois directs en 2005 au Québec. De ces emplois, 6 700 représentaient des emplois permanents et 700 étaient occupés par des pigistes (les 700 emplois occupés par des pigistes sont équivalents à des emplois à temps plein). Par rapport à la répartition des emplois dans les entreprises, notons que les grandes entreprises comptaient près de 30 % des emplois tandis que les micro-entreprises (moins de cinq employés) comptaient près de 20 % des emplois totaux. À propos des travailleurs, 77 % des professionnels en communication détenaient au minimum un baccalauréat en 2005 (CICQ, 2007). Pour les employés d'agences de publicité et marketing, cette proportion était de 65 %. Autre fait distinctif de certains travailleurs : 54 % des designers graphiques étaient âgés de moins de 35 ans en 2005 (CICQ, 2007).

## **Les enjeux**

L'industrie de la publicité au Québec fait face à divers enjeux que le CICQ divise en cinq catégories : la mutation et l'évolution de l'industrie, le positionnement de l'industrie, les connaissances et le savoir, le développement stratégique des entreprises et la mondialisation. Le premier enjeu évoqué par le CICQ (2007) implique deux volets principaux, soit un volet technologique et un lié aux besoins des clients. Pour ce dernier aspect, le CICQ (2007) soulève des questionnements quant à la manière dont l'offre de l'industrie peut apporter une valeur ajoutée aux divers clients et ainsi obtenir des mandats plus stratégiques et de plus grandes envergures. Le CICQ (2007) rapporte également un souci d'être à l'affût des tendances et courants mondiaux afin d'offrir un produit adéquat aux clients.

Quant au volet technologique, le CICQ (2007) soulève une interrogation quant à la manière d'adapter les pratiques de l'industrie aux technologies et plates-formes de diffusion émergentes. Le CICQ (2007) se questionne également quant aux moyens d'attirer les experts en WEB ou en marketing relationnel vers l'industrie publicitaire. La presse populaire recèle également d'articles faisant état de l'enjeu technologique pour l'industrie publicitaire. En effet, par rapport à la popularité de la publicité sur Internet, Lavallée (2011) rapporte que les dépenses liées à celle-ci ont été plus élevées au Canada en 2010 que les dépenses liées à la publicité dans les quotidiens. Les revenus publicitaires des journaux étaient plus élevés que ceux générés par Internet en 2009, mais cette tendance s'est inversée en 2010 au Canada. Par contre, les ventes publicitaires de la télévision demeuraient les plus élevées en 2010 (Lavallée, 2011). Dans le même ordre d'idées, la Presse canadienne (2011) rapporte qu'en 2010 aux États-Unis les dépenses en publicité dans les journaux ont atteint leur niveau le plus bas depuis 1985, et ce, au profit de la publicité sur Internet.

Par contre, Vallerand (2010b) rapporte que selon une analyse du Boston Consulting Group (BCG) bien que la publicité sur Internet gagne en popularité, la publicité dite plus traditionnelle demeure un pilier de l'industrie. L'analyse du BCG soutient que bien que la publicité numérique soit pertinente, les médias de masse (comme les journaux, la télévision ou la radio) permettent de rejoindre plus aisément des grands bassins démographiques (Vallerand, 2010b). Ils mettent donc en garde les annonceurs qui seraient tentés de se retirer des médias de masse afin de se concentrer exclusivement vers les nouveaux médias.

Or, l'industrie publicitaire doit pouvoir s'adapter aux nouvelles technologies comme le suggère le CICQ (2007). En plus des technologies comme l'affichage numérique auquel les agences doivent s'adapter (Turenne, 2010), les réseaux sociaux bouleversent l'industrie publicitaire. À cet effet, Turenne (2011) rapporte la tendance des consommateurs à accéder aux divers réseaux sociaux par l'entreprise de leur téléphone cellulaire et de la nécessité pour les agences de publicité de saisir cette nouvelle opportunité de publicité.

Le deuxième enjeu proposé par le CICQ (2007) pour l'industrie publicitaire est le positionnement de l'industrie. Pour cet enjeu, le CICQ (2007) propose une série de questionnements ayant trait notamment aux moyens à prendre afin de faire connaître cette industrie au Québec et l'élever au rang d'acteur économique important et d'étendard de l'identité et de la spécificité québécoise. Le CICQ (2007) soulève également comme enjeu la question de la rétention de la main-d'œuvre compétente, des salaires et de la place des communautés culturelles au sein de l'industrie.

En abordant l'enjeu sur le positionnement de l'industrie, il est également possible de discuter de la question de la confiance que la population et les gouvernements ont envers l'industrie. L'industrie publicitaire a été ébranlée lorsque le scandale des commandites a éclaté et que la Commission d'enquête sur le programme des commandites et les activités publicitaires, communément connue sous l'appellation Commission Gomery, a été créée en 2004. Noël (2005) a recueilli les propos du président-directeur général de l'Association des agences de publicité du Québec (AAPQ) de l'époque, Yves St-Amand, à propos des répercussions de cette commission d'enquête sur l'industrie publicitaire québécoise. Yves St-Amand explique que le scandale des commandites aurait eu trois impacts majeurs au sein de l'industrie publicitaire québécoise. Premièrement, il estime qu'une certaine confusion s'est installée au sein de l'industrie où l'ensemble des firmes ont été considérées fautives par le public qui croirait que les individus travaillant dans l'industrie publicitaire gagnent des salaires élevés. Ensuite, il avoue que la confiance des clients a été affectée et que ceux-ci ont commencé à être plus suspicieux quant aux contrats conclus avec des agences de publicité. Finalement, une perception négative envers les agences québécoises de publicité se serait installée au sein de l'industrie (Noël, 2005). Le scandale des commandites aurait donc mis une ombre sur l'industrie publicitaire québécoise qui doit constamment maintenir la confiance du public, de ses clients et des gouvernements.

Le troisième enjeu évoqué par le CICQ (2007) a trait aux connaissances et savoirs de l'industrie. Le CICQ (2007) ouvre la porte à des questionnements par rapport à l'offre

de formation, à la formation en entreprise ou formation continue ainsi qu'à la nécessité d'investir en recherche et développement.

Le quatrième enjeu soulevé par le CICQ (2007) pour l'industrie publicitaire concerne le développement stratégique des entreprises. Le CICQ (2007) apporte des questionnements quant à la manière de favoriser la croissance des entreprises, le regroupement de celles-ci ainsi que la façon de développer des créneaux spécialisés. En lien avec cet enjeu, Hébert (2011) a rapporté les propos de Yanik Deschênes, ancien directeur général de l'AAPQ, qui soutient que la rémunération sous forme de commission sur les placements médias ne pouvait plus être la seule forme de revenu des agences de publicité du Québec. Ainsi, certaines agences ont commencé à proposer un mode de partage des risques et profits avec leurs clients à l'instar de certains avocats qui reçoivent un paiement uniquement pour les victoires remportées (Hébert, 2011). Ce mode de rémunération serait déjà implanté aux États-Unis où une agence sur dix l'aurait adopté; des agences québécoises l'expérimentent également (Hébert, 2011). Ainsi, la relation avec les clients et les modes de rémunération représenteraient donc un enjeu pour l'industrie publicitaire québécoise.

Le dernier enjeu a trait à la mondialisation et le CICQ (2007) soulève des questionnements quant à la manière de positionner l'industrie publicitaire sur la scène mondiale, au rayonnement de l'industrie à l'étranger et à la façon d'attirer des clients hors Québec. Plusieurs auteurs de la presse populaire ainsi que des acteurs au sein de l'industrie publicitaire québécoise abordent la question de la mondialisation. Dans les années soixante-dix et quatre-vingt, le message était clair, les agences de publicité québécoises devaient créer de la publicité pour le peuple québécois. Depuis, le message s'est quelque peu transformé et on parle maintenant de créer de la publicité à saveur mondiale (Kucharsky, 2002). En effet, Yanik Deschênes, ancien président-directeur général de l'AAPQ confiait à Vallerand (2010b) que l'industrie publicitaire québécoise aurait perdu plus de cent millions de dollars depuis l'an 2000. Les causes seraient multiples, mais Yanik Deschênes note une migration des centres décisionnels des entreprises de Montréal vers Toronto, New York ou Londres ainsi que la présence d'une

compétition étrangère. Une des solutions à cette problématique qui est apparue depuis quelques années déjà est de se tourner vers des clients hors Québec. La Presse canadienne (2009) parle d'une nouvelle étape pour l'industrie publicitaire québécoise où les agences de publicité québécoises doivent se mesurer à des agences provenant de différents lieux géographiques tant pour obtenir des contrats en sol québécois qu'à l'étranger. Dans une entrevue accordée à de Fontenay (2011) en 2001, le directeur général de l'époque chez Carat Montréal précisait que Le Grand Virage – qui se voulait un lieu d'échanges entre les divers acteurs de l'industrie des communications et du marketing, dont les publicitaires – avait tiré comme conclusion que les agences de publicité québécoises devaient s'illustrer à l'international et obtenir des comptes hors Québec. Sébastien Fauré, président de l'agence Bleublancrouge, parle de passer d'un mode défensif où les agences québécoises défendaient leurs acquis en sol québécois à un mode offensif où les agences doivent élargir leurs horizons et gagner des contrats hors Québec (La Presse canadienne, 2009). Dans le même ordre d'idées, en 2009, Dominique Lebel qui était alors président-directeur général de l'AAPQ a précisé à Fontaine (2009) que « L'industrie de la communication doit clairement être un ambassadeur de la créativité du Québec ».

Peu d'agences ont réellement réussi le pari jusqu'à maintenant, mais il est possible de souligner le cas de Sid Lee qui a obtenu le compte d'Adidas en 2008. Vallerand (2011) souligne que Sid Lee a été la première agence de publicité québécoise à obtenir un mandat mondial provenant d'une marque étrangère. Par contre, les divers regroupements formés au sein de l'industrie de la publicité québécoise mettent en place des initiatives visant à permettre aux agences québécoises de se faire connaître sur la scène mondiale. Ces regroupements ainsi que les diverses initiatives implantées seront présentés dans la prochaine section.

## Mécanismes d'échanges et de communication

On retrouve plusieurs mécanismes d'échanges et de communication au sein de l'industrie publicitaire québécoise, dont la présence de quelques associations qui chapeautent l'industrie publicitaire et plus globalement l'industrie des communications au Québec<sup>41</sup>. Les associations regroupant les agences de publicité ou les publicitaires au Québec seront abordées dans les prochains paragraphes en débutant par l'Association des agences de publicité du Québec (AAPQ) qui a été fondée en 1988 par treize présidents d'agence. Elle compte aujourd'hui plus de 70 agences membres dont la majorité sont localisées à Montréal. Le premier mandat de l'AAPQ a été de « défendre leurs [les agences membres] intérêts auprès des différents intervenants de l'industrie, notamment auprès du gouvernement dans le processus de sélection d'agences » (AAPQ, 2006). L'AAPQ compte aujourd'hui quatre objectifs qu'elle énonce ainsi :

- Défendre, promouvoir et représenter les intérêts des agences auprès des organismes et milieux gouvernementaux, milieux d'affaires, associations de médias ou médias particuliers, syndicats, organismes de protection du consommateur et autres associations du monde de la consommation, au Canada comme à l'étranger.
- Contribuer à l'amélioration de la publicité au Québec.
- Sensibiliser le public en général à l'importance du rôle des agences de publicité.
- Gérer un code de déontologie régissant les diverses agences de publicité œuvrant au Québec (AAPQ, 2009, p. 2).

Quant à l'offre de services de l'AAPQ (2012b) pour ses membres, elle implique notamment la représentation et une participation à divers comités de l'industrie comme le conseil d'administration des Normes canadiennes de la publicité. L'AAPQ (2012b) négocie également des ententes avec l'Union des artistes pour l'embauche des talents pour la production d'annonces publicitaires. L'AAPQ (2012b) contribue financièrement

---

<sup>41</sup> Les principaux regroupements sont l'Association des agences de publicité du Québec (AAPQ), l'Alliance des cabinets de relations publiques du Québec (ACRPQ), l'Association des professionnels de la communication et du marketing (APCM), l'Association du marketing relationnel (AMR), l'Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ), le Conseil des directeurs médias du Québec (CDMQ), la Société des communicateurs de Québec (SOCOM), la Société des designers graphiques du Québec (SDGQ) et la Société québécoise des professionnels en relations publiques (SQRR).

ou contribue à l'élaboration de certains programmes universitaires offerts par HEC Montréal ou l'Université du Québec à Montréal. L'AAPQ (2012b) fournit certains guides, outils et ressources pour ses membres tout en veillant à leur rayonnement. L'AAPQ (2012b) s'est également dotée d'un code de déontologie auquel les membres doivent se conformer.

Outre l'AAPQ, on retrouve également l'Association des professionnels de la communication et du marketing (APCM) et l'Association du marketing relationnel (ARM). L'APCM, fondée en 1947, compte plus de 7000 membres et a pour mission :

d'offrir aux membres de la communauté des communications et du marketing un lieu de rencontre favorisant le réseautage et le perfectionnement professionnel, tout en leur fournissant des outils d'information et de formation leur permettant de demeurer à l'avant-garde des tendances, faire rayonner les membres de l'industrie, ici et au-delà de nos frontières, et favoriser l'essor de la discipline des communications et du marketing au sein de la communauté des affaires (APCM, 2009-2015).

Quant à l'AMR, sa raison d'être est de :

promouvoir le marketing relationnel en aidant ses membres à en maîtriser toutes ses facettes et à créer des initiatives rentables et percutantes. Le marketing relationnel permet ainsi d'atteindre les objectifs d'affaires tout en suscitant un réseautage avec les clients, les partenaires et les fournisseurs afin de bâtir une relation satisfaisante et durable avec la marque (AMR).

D'autres regroupements au niveau canadien sont également présents dans l'industrie publicitaire ou plus globalement dans l'industrie des communications, entre autres l'Association de la publicité par l'objet du Canada, l'Association canadienne du marketing, l'*Ad Council* et le *Canadian Advertising Club*.

Outre les associations formées au sein de l'industrie publicitaire, il est intéressant de noter les autres mécanismes mis en place au sein de celle-ci afin de favoriser les échanges, le réseautage et le développement de l'industrie. Notons dans un premier

temps, la présence de plateformes d'échanges et de communication, dont au Québec Grenier aux nouvelles et Infopresse. Grenier aux nouvelles est un site Internet où les agences québécoises peuvent présenter leurs créations publicitaires, afficher des offres d'emplois et où des professionnels du domaine publicitaire rédigent des chroniques d'intérêt pour l'industrie. Infopresse (2015) se dit la référence des professionnels des communications et du design. Les Éditions Infopresse publient des guides et des magazines mensuels destinés aux acteurs de l'industrie des communications, du marketing, de la publicité et du graphisme. On retrouve également au niveau canadien le Marketing Magazine qui publie des articles et nouvelles concernant l'industrie publicitaire et du marketing; le Marketing Magazine propose une version québécoise de son magazine pour le volet des nouvelles, le Marketing QC.

D'autres mécanismes existent au sein de l'industrie publicitaire québécoise montrant l'importance que ses acteurs y accordent. Notons tout d'abord la présence de nombreux concours, dont au Québec le concours STRAT organisé par l'APCM (2009-2015), le concours Créa chapeauté par Infopresse et au niveau canadien, le concours CASSIES (2014) auquel de nombreuses agences québécoises participent chaque année. Les agences de publicité québécoises participent également à des concours tenus par des institutions situées hors du Québec ou à des concours liés à des domaines connexes à la publicité comme le concours Grafika orchestré par Infopresse (2015) qui récompense les réalisations en design graphique au Québec. Dans un autre ordre d'idées, on trouve également un centre d'archives publicitaires (CAP) au Québec fondé en 2004 par Pierre Savard (AAPQ, 2012a). La mission du CAP est de :

- Devenir la mémoire publicitaire
- En archivant et conservant toutes les bandes audio, vidéo et films
- En alimentant les contenus servant à l'industrie de la publicité, aux institutions d'enseignement, aux diffuseurs
- En numérisant et rendant accessible sur un site Internet cette mémoire de l'histoire publicitaire du Québec (à venir) (AAPQ, 2012a).

Parmi les enjeux présentés dans la section précédente, on relevait un enjeu quant à la mondialisation et il avait été noté que certaines initiatives ont été mises en place par l'AAPQ. Deux initiatives majeures liées entre elles ont en effet été chapeautées par l'AAPQ : Montréal.ad et YUL-Lab. L'AAPQ (2009) a énoncé trois objectifs pour lesquels les initiatives Montréal.ad et YUL-Lab ont été mises en place. Les objectifs initiaux étaient les suivants :

- Catalyser l'innovation dans le domaine des communications marketing en positionnant Montréal comme l'endroit idéal pour développer de nouveaux modèles publicitaires.
- Accroître nos parts de marché globales.
- Attirer le talent créatif et stratégique au Québec et à Montréal (ayant autant une expertise « agences » qu'« annonceurs ») afin d'accroître le calibre du produit publicitaire (AAPQ, 2009, p. 8).

Montréal.ad se veut la « première vitrine internationale du produit publicitaire québécois » (AAPQ, 2009, p. 10). Montréal.ad est donc un site Internet sur lequel on trouve une présentation de 69 agences de publicité de Montréal, une présentation de la ville de Montréal et des nouvelles sur l'industrie publicitaire montréalaise.

Le deuxième projet ou initiative orchestrée par l'AAPQ afin de promouvoir l'industrie québécoise en dehors du Québec se nomme le YUL-Lab – YUL étant le code de l'aéroport Montréal-Trudeau et Lab une abréviation du terme laboratoire (Vallerand, 2010a).

Le YUL-LAB est la réponse au besoin de réinventer la publicité. C'est un laboratoire d'expérimentation unique, conçu pour les annonceurs mondiaux, qui permet de développer de nouveaux modèles publicitaires prédictifs et fiables en vue de les exporter. Il permet donc de tester toutes les combinaisons publicitaires possibles en transformant les idées en réalité, tout en mesurant leurs effets et en prévoyant leur succès. Ce laboratoire tire profit du microcosme unique qu'est Montréal pour offrir aux annonceurs un environnement propice à l'expérimentation de ces nouveaux modèles publicitaires pouvant, après coup, être reproduits ailleurs dans le monde (AAPQ, 2009, p. 11)

Ce projet permet donc aux organisations de tester sur le marché québécois de nouvelles créations publicitaires. D'ailleurs, pour devenir un annonceur YUL-Lab, les organisations doivent démontrer que le projet qu'ils proposent en est un de recherche et développement et que c'est un nouveau projet (AAPQ, 2009). Ces initiatives – Montréal.ad et YUL-Lab – ont comme objectif premier de permettre aux agences de publicité québécoises de se faire connaître en dehors du Québec afin de devenir des joueurs d'importance dans l'industrie publicitaire au niveau mondial.

Par contre, l'ensemble des mécanismes de communications, des associations et des initiatives entreprises au sein de l'industrie publicitaire s'adressent précisément aux agences et publicitaires localisés dans les grands centres urbains de la province de Québec. Les agences ou publicitaires localisés en périphérie de ces grands centres bénéficient indirectement de la visibilité qu'apportent les associations et les initiatives qu'elles entreprennent, mais ces agences ne sont généralement pas impliquées au sein de celles-ci.

## Annexe C : Fiche descriptive de chaque agence

### Agence A

L'agence A a été fondée en 1998 et compte douze employés à temps plein et quatre sous-traitants qui effectuent fréquemment des contrats pour cette agence. Bien qu'étant en affaires depuis quatorze ans, les travailleurs de l'agence A sont plutôt jeunes où le propriétaire-fondateur âgé de trente-quatre ans est le plus âgé au sein de l'agence.

L'agence A propose une approche qu'elle dit de marketing global et elle désire mettre l'accent sur les aspects WEB de la publicité. Ainsi, cette agence offre une gamme complète de produits liés à la publicité et à la création d'images de marque, mais sa niche se trouve au niveau WEB où elle effectue divers sites Internet, des services d'infolettres, d'e-marketing, etc. Les principaux clients de l'agence A sont des entreprises de diverses tailles situées dans la région de l'Outaouais, allant du bureau d'avocats au courtier immobilier ou au magasin de détail.

Quant à la structure de l'agence A, on compte deux individus, dont le propriétaire de l'agence qui joue également le rôle de gestionnaire d'entreprise, responsables du développement des marchés, des contacts avec les clients et un peu de la gestion des projets; l'agence A les nomme gestionnaires de compte. On trouve ensuite, un directeur de production qui gère la réalisation des projets au sein de l'agence. L'agence A compte également un directeur responsable du volet promotionnel. Une seule personne occupe un poste dit de création, une designer qui est responsable de la création de logos, développement d'image corporative, conceptualisation et idéation des projets. Cette dernière effectue à la fois la création et la production des divers projets créatifs qui lui sont assignés. Un autre employé dont les tâches principales sont la création WEB exécute également occasionnellement du travail créatif. Les autres employés de l'agence A se partagent les postes de programmeurs, de gestion de comptes promotionnels ou d'administration.

Il n'y a donc pas de directeur artistique à l'agence A et l'évaluation du travail créatif est réalisée par le directeur de production et les gestionnaires de compte en fonction des recommandations des clients. La designer n'a généralement pas de contacts avec les clients, ceci étant en quelque sorte réservé aux gestionnaires de comptes.

Quant à l'aspect physique des lieux, les employés travaillent principalement dans des bureaux fermés. Les bureaux visités renvoient une image sobre et on note peu de personnalisation des lieux de travail. On compte une aire commune où les employés peuvent dîner en groupe s'ils le désirent. L'atmosphère de travail semblait plutôt tranquille lors des entrevues, chacun travaillait individuellement dans son bureau. Les citations suivantes respectivement du propriétaire et de la designer illustrent bien cette atmosphère. « J'aime ça dire que c'est une petite ruche, les gens travaillent fort, c'est à planche, tout le temps, tout le temps, tout le temps, il n'y a pas de *pognage de bacon*, il n'y a pas de traînage de pieds » (répondant A1). « Quand c'est les heures de bureau, nos portes de bureaux sont fermées, on travaille, on est à notre affaire » (répondant A3). Outre l'atmosphère de travail, l'ambiance générale au sein de l'agence semble relativement agréable aux dires des répondants et certains ont tissé des liens d'amitié avec d'autres employés de l'agence A. Par contre, quelques tensions entre des employés et le directeur de production ont émergé lors des entrevues.

### **Agence B**

L'agence B a été fondée en 1992 et compte une dizaine d'employés qui sont tous relativement jeunes, le propriétaire étant âgé d'une quarantaine d'années est le plus vieux.

Le propriétaire de l'agence B définit son agence comme étant la seule vraie agence de publicité dans la région de l'Outaouais. Il estime que son agence offre une gamme de produits publicitaires plus large que les autres agences de la région dont les services

seraient plus restreints. Un gestionnaire de projet ajoute que la différence tient aux employés qui sont des professionnels dans le domaine publicitaire plutôt que dans des domaines connexes « On a vraiment du monde qui vient du monde publicitaire plutôt que marketing et design graphique » (répondant B2). Quant aux clients de l'agence B, on note à la fois des entreprises privées, des associations et des comptes gouvernementaux. Il est intéressant de préciser que les comptes gouvernementaux ne sont pas nécessairement les plus appréciés par les travailleurs de l'agence B, mais que celle-ci doit tenter de les obtenir afin de favoriser la stabilité financière de l'agence. « Neuf fois sur dix on ne les a pas, on en gagne un sur dix, sauf que quand tu les as des comptes comme ça, des fois tu les as pour trois ans, c'est payant, fait qu'on se bat pour les avoir » (répondant B1). « Ce n'est pas ce que je préfère faire, mais il faut les faire parce qu'ils sont payants » (répondant B3).

L'agence B compte quatre travailleurs créatifs, dont trois designers et un rédacteur publicitaire. On dénombre également quatre chargés de projet ou coordonnateurs responsables de la gestion des projets et de la coordination du travail créatif. Finalement, on trouve le propriétaire de l'agence qui joue le rôle de gestionnaire d'entreprise responsable du développement des marchés et de la gestion globale de l'agence. Il n'y a pas de directeur artistique à l'agence B et aux dires d'un designer, le travail de directeur artistique est en quelque sorte assumé par l'ensemble des travailleurs créatifs. « On n'a pas vraiment de personne qui est directeur artistique nous autres, fait qu'on le fait ensemble puis ça marche quand même assez bien, on le fait entre nous » (répondant B5). Quant aux interactions avec les clients, les chargés de projet sont responsables de discuter avec ceux-ci des détails techniques. Les travailleurs créatifs sont généralement impliqués dans les rencontres de développement de concepts avec les clients comme l'explique un chargé de projet. « On se rend compte que c'est beaucoup plus efficace d'avoir quelqu'un de la création et quelqu'un du média qui est présent à la rencontre de *briefing* et non juste le chargé de projet, parce que ça nous permet de tous recevoir l'information et d'en discuter ensemble et d'être plus stratégiques et qu'il y ait une synergie justement entre la création et le média lors de la mise en œuvre du projet » (répondant B2).

On note une ambiance dynamique au sein de l'agence B où chaque travailleur s'intéresse au travail de l'autre et où les idées sont échangées fréquemment. « Tout le monde s'aide, c'est très dynamique » (répondant B2). L'agencement physique des lieux favorise d'ailleurs les échanges. Les postes de travail des travailleurs créatifs forment un carré au centre d'une grande pièce où se trouve également un coordonnateur situé près du carré formé par les travailleurs créatifs. « C'est aire ouverte, tu entends les conversations, tu connais l'univers des autres, puis tu peux entrer dans l'univers des autres » (répondant B4). Les chargés de projet se trouvent dans des cubicules ouverts dans un corridor adjacent à la pièce où se trouvent les travailleurs créatifs. Le propriétaire de l'agence possède son propre bureau fermé situé plus à l'écart du reste de l'équipe. Quant à l'atmosphère générale qui règne au sein de l'agence B, plusieurs la qualifient de familiale. « C'est un peu familial, on est très connectés. C'est rare qu'on va avoir quelqu'un qui va juste faire son affaire puis qui ne va pas parler au monde » (répondant B5). C'est d'ailleurs ce que le propriétaire de l'agence vise : « Il faut s'arranger pour que l'équipe ait des activités sociales pour qu'il y ait un esprit de famille dans la place » (répondant B1).

### **Agence C**

L'agence C a été fondée en 2003 et compte huit employés à temps plein ainsi que trois pigistes qui travaillent régulièrement pour l'agence. L'ensemble de l'équipe travaillant à l'agence C est relativement jeune; dans la mi-trentaine ou début de la quarantaine, le propriétaire étant le plus âgé de l'agence.

La gamme de services offerte par l'agence C est relativement vaste, mais se concentre sur le développement d'image de marque, la création de sites Internet et la conception graphique. L'agence C fait appel à des partenaires externes pour les autres services publicitaires comme le placement média ou la vente d'objets promotionnels. Par rapport aux produits réalisés par l'agence C, les répondants les décrivent comme étant plus

créatifs ou plus « *flyés* » que ce que les autres agences outaouaises produisent. « Quand on conçoit, on veut que ce soit *flyé*, on veut que ce soit beau, on veut que ce soit publié un jour » (répondant C2). « Il y a une espèce de volonté d'essayer de sortir quelque chose de différent une fois de temps en temps pour essayer de repousser la limite un petit peu » (répondant C4). Quant aux clients de l'agence C, on compte principalement des entreprises privées.

Le propriétaire de l'agence C s'occupe des tâches liées à la gestion générale de l'entreprise ainsi qu'au développement de marché. Ensuite, un directeur artistique est responsable de gérer l'aspect créatif des projets et de superviser le travail des travailleurs créatifs. De manière générale, le directeur créatif développe les concepts créatifs et les autres travailleurs réalisent l'aspect production des projets. Le reste de l'agence est composé de travailleurs créatifs dont la majorité sont des designers graphiques ainsi qu'un stratège WEB. Il n'y a pas de gestionnaires de projet à l'agence C et chaque travailleur est responsable de gérer ses propres projets. Les travailleurs créatifs effectuent donc principalement des tâches dites de production créative et des tâches de gestion de projet. Les travailleurs créatifs discutent donc fréquemment avec les clients des aspects plus techniques des projets. Les discussions avec les clients liées au développement des concepts créatifs sont principalement réalisées par le directeur artistique.

L'agencement physique des lieux invite aux communications entre les travailleurs créatifs dont les postes de travail sont disposés en forme de carré au centre d'une grande pièce. Le propriétaire de l'agence et le directeur artistique ont tous deux des bureaux fermés adjacents à la pièce où se trouvent les travailleurs créatifs. On trouve également deux aires communes situées dans un des coins de la pièce de travail principale, dont une petite cuisine ainsi qu'un espace avec des sofas. Un système de haut-parleurs fait en sorte que de la musique joue presque en permanence dans la pièce où se trouvent les travailleurs créatifs. Quant à l'atmosphère de travail, la majorité des répondants la décrivent comme une atmosphère détendue et amicale. « C'est assez relaxe, c'est assez détendu » (répondant C4). « Côté ambiance de travail ce n'est vraiment pas comme la

plupart des autres agences, on veut vraiment avoir quelque chose *cosy*, on a des sofas, peut-être pour avoir une petite ambiance relaxe, que les gens ne se sentent pas stressés, puis travailler et qu'on rentre ici avec le sourire (...) C'est pas mal *friendly*, je te dirais, on s'entend tous bien, on est une belle équipe » (répondant C3).

### **Agence D**

L'agence D a été fondée en 2002 et compte cinq membres, dont trois designers, un gestionnaire de projet ainsi que le propriétaire qui est directeur artistique et qui est responsable du développement de marché. Les trois designers sont âgés dans la vingtaine et début trentaine et le gestionnaire de projet et le directeur artistique sont dans la quarantaine.

Les services offerts par l'agence D se concentrent sur les communications graphiques et le développement de sites WEB. Ainsi, pour les communications graphiques, l'agence D offre une gamme de services allant de la création de logos, au développement d'image de marque, au développement d'outils de communication ou à la réalisation de rapports annuels. L'agence D offre les autres volets des services publicitaires tels que le placement média, le développement de plans de marketing ou la photographie et les tournages, mais elle fait appel à des partenaires externes afin d'offrir ces services. L'agence D compte à la fois des clients de l'industrie privée et des clients gouvernementaux.

Au sein de l'agence D, la gestion des projets est réalisée par le gestionnaire de projet. Ce dernier doit donc veiller au bon déroulement des projets, au respect des échéanciers et des budgets ainsi qu'à la satisfaction des clients. Le directeur artistique qui s'occupe également du développement des marchés effectue la rencontre initiale avec les clients. Ensuite, celui-ci rencontre les travailleurs créatifs qui conjointement avec le directeur artistique élaborent les concepts des différents projets. Des séances de brainstorming sont également réalisées hebdomadairement au sein de l'agence D afin de favoriser les

échanges d'idées pour les divers projets.

Le directeur artistique est le seul employé à avoir un bureau fermé, mais aux dires des membres de l'agence D, il serait principalement sur la route pour rencontrer des clients ou aux postes de travail des designers à travailler avec eux. Les autres employés sont tous dans une grande salle où les postes de travail sont installés de manière à ce que les gens puissent échanger des commentaires et des idées entre eux en tout temps. Malgré cette disposition des lieux physiques, l'atmosphère de travail semble relativement calme comme l'explique le directeur artistique « C'est très sérieux, c'est un endroit où on aime rire et tout ça, mais quand tu entres ici, tu entends beaucoup de cliques, ça travaille, c'est assez concentré » (répondant D1). Plus d'un répondant de l'agence D a parlé d'une atmosphère familiale au sein de l'agence : « Je me sens comme si c'était une famille ici » (répondant D4). « C'est très familial, si quelqu'un a de la peine souvent tous les autres ont de la peine » (répondant D1). « C'est une atmosphère assez familiale, assez conviviale. Tout le monde sait tout à propos de tout le monde » (répondant D2). Certains employés ont d'ailleurs tissé des liens d'amitié et se voient hors du cadre du travail « Des fois on fait des activités hors travail et c'est *l'fun* » (répondant D4).

### **Agence E**

L'agence E a été fondée en 1998 et compte six employés qui sont tous relativement jeunes.

La clientèle de l'agence E est principalement composée d'entreprises privées ou d'organisations parapubliques. L'agence E a quelques comptes gouvernementaux, mais ceux-ci représentent une minorité parmi ses clients. Quant aux services offerts par l'agence E, elle les divise en deux catégories dont le concept de mise en marché qui inclut l'analyse marketing, la campagne publicitaire et le placement média. L'agence E présente la deuxième catégorie comme la gestion d'image commerciale qui inclut le design graphique, la production télévisuelle ou radiophonique et le WEB.

L'agence compte trois associés dont l'un s'occupe de la relation avec les clients, de la gestion des projets et du développement de marché, un s'occupe de la gestion de l'agence et l'autre est directeur artistique. Parmi les autres employés, on compte un coordonnateur qui s'occupe de la coordination des projets et de diverses tâches administratives, un employé qui s'occupe du développement gouvernemental et de la gestion de la qualité ainsi qu'un designer qui réalise le travail créatif avec le directeur artistique. L'agence E fait parfois appel à des pigistes si le designer et le directeur artistique ne peuvent pas compléter l'ensemble des projets de l'agence. Les travailleurs créatifs de l'agence E ne sont pas responsables d'effectuer la gestion des projets qui leur sont assignés, celle-ci étant réalisée par un des associés et le coordonnateur. L'associé qui s'occupe de la gestion des projets et de la relation avec les clients élabore avec le directeur artistique la stratégie marketing ou publicitaire pour chaque projet. Ensuite, le directeur artistique effectue la portion d'idéation et de création pour le projet. Lorsque les concepts sont déterminés, le designer procède à la portion de production de ceux-ci.

Le directeur artistique et le designer ont chacun un poste de travail dans un bureau conjoint. Les autres employés se trouvent dans d'autres bureaux au sein de l'agence, certains étant également partagés. Une ambiance relativement calme règne dans les bureaux de l'agence E comme l'explique le directeur artistique : « C'est quand même assez tranquille, il n'y a pas de grosse musique, il n'y a pas l'effervescence peut-être qu'il y a dans d'autres bureaux, mais d'un autre côté je pense que ça a des avantages aussi pour travailler, ça permet peut-être un petit peu aussi la concentration, se concentrer facilement » (répondant E2). Outre l'ambiance de travail, les répondants ont rapporté entretenir de bonnes relations entre eux et le designer a précisé aimer l'ambiance de l'agence. D'ailleurs, des moments sont prévus pour que l'ensemble des membres de l'agence se réunissent comme le montre la citation suivante : « À tous les vendredis, on va dîner ensemble, c'est *l'fun*, on s'entend tous bien » (répondant E3).

## Agence F

L'agence F a été fondée en 1989 et compte huit employés, dont sept à temps plein et un à temps partiel. L'âge des employés varie au sein de l'agence F, certains sont plutôt jeunes, d'autres se trouvent vers la moitié de leur carrière, tandis que d'autres approchent l'âge de la retraite.

L'agence F est la seule agence rencontrée qui vise le gouvernement fédéral comme client principal. Ainsi, au cours des années l'agence F s'est spécialisée dans les projets gouvernementaux comme l'explique un des propriétaires de l'agence : « Étant donné qu'on est spécialisé là-dedans, c'est sûr qu'on a des connaissances que plusieurs autres nouveaux n'ont pas, en termes de réglementation, de procédures gouvernementales, etc. moi j'ai toujours cru que quand tu es bon dans quelque chose, tu exploites ça » (répondant F1). Bien que l'agence F compte quelques clients hors du gouvernement, la majorité des projets sont gouvernementaux. Les services offerts par l'agence F se concentrent donc autour des besoins gouvernementaux, mais ils offrent également des services de développement d'image corporative ou de création de sites WEB pour les agences privées.

L'agence F compte deux propriétaires dont l'un est directeur artistique et l'autre gestionnaire de projet. Le gestionnaire de projet s'occupe de la gestion des projets, des liens avec les clients et de la gestion de l'entreprise. Une adjointe l'aide à gérer l'ensemble de ses tâches. Le directeur artistique est responsable de développer les concepts des divers projets, de participer à la production des projets et de superviser et évaluer le travail des travailleurs créatifs. Quant aux travailleurs créatifs, l'agence compte trois graphistes et deux spécialistes WEB, dont un travaillant à temps partiel. Les travailleurs créatifs au sein de l'agence F effectuent peu de tâches liées à la gestion des projets. Ils sont principalement responsables de l'aspect production des différents projets. La phase de création est réalisée par le directeur artistique.

Les différents espaces de travail se trouvent dans des bureaux fermés et on trouve une

aire commune qui sert de cuisine pour l'ensemble des employés. Quant à l'ambiance de travail, un propriétaire – le gestionnaire de projet – précise qu'il ne désire pas entretenir de relations amicales avec les employés et préfère maintenir une certaine distance entre lui et les employés. « Je ne suis pas du type très porte ouverte, je ne me mêle pas beaucoup aux employés, je ne dîne pas avec eux autres, ça a toujours été dans toute ma carrière quelque chose de très important, il y a comme une ligne et il y a comme un genre de tranchée qui doit être faite, moi j'ai toujours cru, entre le dirigeant, le patron puis les employés » (répondant F1). Par contre, le directeur artistique entretient des relations plus amicales avec les employés de l'agence. Quant à l'ambiance qui règne dans l'agence, le gestionnaire de projet la qualifie de familiale.

### **Agence G**

L'agence G a été fondée en 2005 et compte cinq employés. Les employés de l'agence G sont relativement jeunes. Le directeur artistique par contre approche l'âge de la retraite.

L'agence G divise sa gamme de services offerts en quatre catégories qui couvrent l'ensemble des services publicitaires : communication visuelle, communication électronique, communication stratégique et communication écrite. Certains services sont offerts en partenariat avec des partenaires externes comme la production télévisuelle. Les clients de l'agence G sont principalement des entreprises du secteur privé.

L'agence G compte un propriétaire qui est responsable du développement des marchés et de la gestion de l'entreprise. On trouve également un directeur artistique et trois travailleurs créatifs. Il n'y a pas de gestionnaires de projet à l'agence G et chaque employé est responsable de la gestion de ses propres projets et des contacts avec les clients quant au suivi des projets. Quant à l'aspect création, le directeur artistique est responsable de la conception des projets, c'est-à-dire de la phase de création et les travailleurs créatifs exécutent la phase de production des projets. Occasionnellement, des projets de création seront remis aux travailleurs créatifs, mais ceci constitue une

exception.

Les employés de l'agence G travaillent dans des bureaux fermés, mais on trouve une petite aire commune où se logent des sofas et une petite table permettant à l'équipe de se rencontrer. Quant à l'ambiance de travail, le directeur artistique la qualifie de neutre : « Je te dirais que c'est un peu neutre en ce moment pour être bien franc, mais on s'entend bien [nom du propriétaire] et moi » (répondant G2). Il rapporte que l'ambiance de travail était plus dynamique dans le passé. Un changement de propriétaire a été réalisé récemment à l'agence G et le directeur artistique ne sait pas si cette ambiance est due à ce changement ou à l'équipe d'employés ou aux types de projets que l'agence réalise actuellement.

### **Agence H**

L'agence H a été fondée en 2003 et compte six employés. L'âge des employés varie au sein de l'agence H, mais les individus qui font la création sont relativement jeunes.

L'agence H offre une large gamme de services publicitaires dont le développement de stratégies marketing, le placement média, la production radio (enregistrement réalisé au sein de l'agence), la production télévisuelle (ce service est offert par le biais de partenaires), le design graphique, les relations publiques et événements spéciaux. La clientèle de l'agence H est principalement constituée d'entreprises privées dont plusieurs détaillants. L'agence H n'a actuellement pas de comptes gouvernementaux, mais le propriétaire désire développer des liens avec le monde gouvernemental.

Le propriétaire de l'agence H est responsable de la gestion de l'entreprise, du développement des marchés et des relations avec les clients. Une adjointe aide le propriétaire de l'entreprise à réaliser ses tâches de gestion. Un employé est ensuite responsable du volet placement média et un autre est responsable du volet articles promotionnels. Il y a également un directeur artistique qui est responsable d'orienter les

autres travailleurs créatifs, par exemple en animant les séances de brainstorming. Finalement, un designer graphique complète l'équipe et celui-ci est responsable de l'ensemble du design graphique pour les projets de l'agence H. Il n'y a pas de gestionnaires de projet et chaque personne est responsable de gérer ses propres projets. Ainsi, chaque personne réalise son projet au complet incluant la gestion et la création.

Les employés de l'agence H travaillent dans des bureaux fermés. L'ambiance de travail semble agréable et appréciée des répondants. « C'est pas mal le *party*, il n'y a pas vraiment personne ici qui se prend au sérieux, tout le monde parle, tout le monde rit, on fait des *jokes* » (répondant H3). « On a une excellente atmosphère, les gens s'amuse, ils n'ont pas un patron exigeant (...) Il y a un bon esprit d'équipe, on va dîner ensemble quasiment tous les midis tout le monde, puis on s'amuse puis c'est drôle » (répondant H1). Le propriétaire de l'agence H précise qu'il ne veut pas être perçu comme un patron : « Il n'y a pas de hiérarchie ici, c'est vraiment en équipe, tu es chez vous, je ne pense pas que personne me voit comme un patron, tout le monde me voit comme un collaborateur, parce que c'est comme ça que je l'ai voulu » (répondant H1).

### **Agence I**

L'agence I a été créée en 2003 et compte six employés qui sont tous relativement jeunes.

Les clients de l'agence I sont principalement des petites et moyennes entreprises œuvrant dans le secteur privé. L'agence I a peu de comptes gouvernementaux et le propriétaire de cette agence précise qu'il ne désire pas obtenir de tels comptes. « Je ne veux même pas en avoir, c'est long, tu travailles avec des gestionnaires que ce n'est à eux autres, ce n'est pas leur argent, c'est facile de dépenser cent mille dollars sur un projet, mais si ce n'est pas leur bébé, ils n'ont même pas de fierté avec ça, c'est une commande au lieu d'être un projet. Moi, je veux triper sur un projet avec le client » (répondant I1). Quant aux services, l'agence I offre divers services publicitaires qu'elle divise en cinq catégories, le WEB, les documents imprimés comme les affiches ou les

rapports annuels, le *branding*, l'affichage et la promotion.

Le propriétaire de l'agence I gère l'entreprise, effectue le développement de marché et est directeur artistique. Son rôle comme directeur artistique consiste à effectuer la rencontre initiale avec les clients, proposer des pistes d'idéation aux travailleurs créatifs et à évaluer et approuver le travail réalisé par les travailleurs créatifs. On trouve ensuite un gestionnaire de projet qui est responsable d'effectuer les différents suivis des projets. Cette personne supporte également le propriétaire dans la gestion générale de l'agence. Les quatre autres employés de l'agence I sont des designers graphiques qui sont responsables d'effectuer la phase de création et de production des différents projets. Les travailleurs créatifs de l'agence I effectuent peu de tâches liées à la gestion des projets, celles-ci étant exécutées par le gestionnaire de projet.

Le propriétaire de l'agence travaille dans un bureau fermé. Les autres employés sont tous dans une grande salle, les travailleurs créatifs étant regroupés dans le fond de la salle et le poste de travail de la gestionnaire de projet se trouve à côté du bureau du propriétaire. Le bureau de celui-ci est fait de verre et il peut donc voir son équipe en tout temps et vice-versa. L'ambiance de travail semble relativement calme comme l'explique le gestionnaire de projet : « Pour la création, les filles mettent leurs *ear plugs* puis elles mettent leur musique puis elles sont dans leur petit espace. Au début, les premières semaines, je disais il n'y a pas de musique, il n'y a rien, le silence, je me disais je suis là et j'écoute pousser les plantes, personne ne parlait. J'ai commencé à mettre un peu de musique, puis de temps en temps on parle un petit peu » (répondant I3). Les relations entre les individus semblent être agréables et un designer graphique compare l'équipe à une famille : « Tout le monde s'entend bien, on travaille tous en équipe, c'est une bonne atmosphère qui est *le fun*, c'est comme une famille » (répondant I2).

### **Agence J**

L'agence J a été fondée en 1998 et compte quinze employés dont l'âge varie grandement. L'équipe de création tend par contre, à être plutôt jeune.

L'agence J offre une vaste gamme de services publicitaires qu'elle divise en cinq catégories : le design graphique, le *branding* et l'identité, la publicité, le WEB et le multimédia. Quant aux clients de l'agence J, on trouve autant d'entreprises du secteur privé que de comptes gouvernementaux. Ces projets ne semblent pas être prisés par les travailleurs créatifs au sein de l'agence J. Les projets gouvernementaux sont souvent perçus comme étant moins créatifs que les autres projets et un designer précise qu'il désire avoir un portfolio diversifié et par conséquent, il ne veut pas travailler uniquement sur des projets gouvernementaux : « Je ne voudrais pas juste faire du gouvernement, parce qu'on pense à notre portfolio personnel aussi, on ne veut pas juste avoir, on veut avoir des belles pièces de portfolio » (répondant J2).

On trouve une équipe de direction au sein de l'agence J composée de trois personnes, les deux propriétaires qui sont président et vice-président et un directeur général. Le président de l'agence vise le développement de marché et principalement à répondre à des appels d'offres. Le président de l'agence joue également le rôle de directeur de création. Le vice-président s'occupe de la gestion de l'entreprise, il est responsable du volet administratif. Le directeur général voit à la bonne gestion des deux sections de l'agence, soit le volet gestion de projet et le volet création. On trouve ensuite un directeur de production qui effectue un suivi quotidien avec les travailleurs créatifs afin de leur distribuer le travail à effectuer. En plus de gérer l'horaire de production des travailleurs créatifs, le directeur de production effectue un contrôle de qualité sur l'ensemble des projets de l'agence. L'agence J compte ensuite trois gestionnaires de projet qui relèvent du directeur général. Ceux-ci sont responsables de la gestion des projets et des suivis avec les clients. Finalement, l'équipe de création est constituée de cinq travailleurs créatifs dont un est directeur artistique. Les travailleurs créatifs sont tous designers, mais chacun a une spécialité, l'un peut être expert dans l'imprimé, l'autre dans les illustrations, un peut être également stratège WEB et un autre spécialiste dans la photographie. Le rôle du directeur artistique est principalement de guider les travailleurs créatifs et de s'assurer les produits respectent les standards de l'agence. Un designer de l'agence explique qu'il le voit un peu comme un guide qui peut l'aider dans

son travail.

En somme, on trouve trois groupes distincts au sein de l'agence J. Tout d'abord, une équipe de direction composée de trois personnes qui veille à la gestion de l'agence et au développement de marché. Ensuite, on trouve les gestionnaires de projet qui gèrent les projets individuellement. Finalement, on trouve l'équipe de création qui compte quatre designers et un directeur artistique. Un directeur de production s'occupe de gérer les horaires de l'équipe de création et d'effectuer un contrôle de qualité sur l'ensemble des projets.

L'agence J se situe dans une bâtisse de deux étages où on trouve au rez-de-chaussée l'équipe de direction et les gestionnaires de projet qui ont tous un bureau fermé. L'équipe de création se situe au deuxième étage ou comme les employés de l'agence le nomme : le studio. Le studio est une grande pièce où tous les travailleurs créatifs incluant le directeur artistique ont leur poste de travail. Les postes de travail forment un grand carré. On trouve une aire commune au rez-de-chaussée qui fait office de cuisine. On y trouve une grande table où l'ensemble des employés de l'agence se retrouvent à l'heure du dîner. Quant à l'atmosphère au travail, les répondants la qualifient de familiale. « C'est une belle équipe, il y a une belle complicité entre les gens, on le sent et quand on est toute la *gang* ensemble et qu'on dîne, ça jase, ça rit, le monde a du *fun*, c'est très familial comme esprit » (répondant J1). D'ailleurs, un designer précise que les membres de l'organisation organisent des activités en dehors des heures régulières de bureau. « On fait des *partys* nous autres la fin de semaine, on est allé camper toute la *gang* ensemble, c'est comme une famille ici. On invite les conjoints, tout le monde se connaît, tout le monde fait des choses ensemble » (répondant J2).

### Agence K

L'agence K a été fondée en 1975 et compte un peu plus d'une dizaine d'employés, dont huit travailleurs créatifs. L'équipe de création est plutôt jeune, mais le directeur

artistique et les gestionnaires sont plus âgés.

On note une scission au sein de cette agence entre les tâches dites créatives et la gestion où les travailleurs créatifs n'interfèrent pas dans la gestion. Par contre, le propriétaire de l'agence K tient à garder ses employés informés quant aux performances de l'agence. « La seule inquiétude qu'ils pourraient avoir eux c'est que l'entreprise aille mal au niveau financier, au niveau de la solvabilité, mais on les tient au courant, quand les temps sont difficiles, on les tient au courant, puis quand ça va bien, on partage, tu sais il y a eu des années où on a donné des bonis à tout le monde » (répondant K2).

Ainsi, le propriétaire de l'agence s'occupe du développement des marchés et des aspects de la gestion au niveau de l'entreprise. Ensuite, on trouve un directeur de production qui gère les échéanciers, les budgets et les relations avec les clients pour chaque projet. Du côté création, le directeur artistique est responsable de l'équipe de création. Il dirige l'aspect création de l'ensemble des projets.

Quant aux services offerts par l'agence K, elle offre une panoplie de services qu'ils regroupent sous deux bannières : les services consultatifs et les services créatifs. Les services consultatifs regroupent la stratégie de marketing et de communication, les médias, les relations publiques, les recherches et sondages, les événements spéciaux et la planification de conférence. Ensuite, les services créatifs incluent la création et le développement de concepts, la publicité, la photographie, le design web et les nouveaux médias, la rédaction, l'illustration, les kiosques d'exposition, le vidéo et l'animation et le design graphique.

L'agence K loge dans une bâtisse de deux étages où on trouve au premier étage le bureau du propriétaire de l'agence ainsi que le directeur de production. Le deuxième étage est consacré à l'équipe de création. Le directeur artistique a un bureau fermé et les travailleurs créatifs se trouvent dans deux grandes pièces où les postes de travail sont près les uns des autres. L'ambiance de travail semble conviviale et collaborative. « Le matin, tu devrais voir ça ici, c'est tellement trippant, il y a quelqu'un qui a trouvé une

vidéo super inspirante, on le partage, puis on passe du temps à regarder des choses, on prend même du temps dans le courant de la journée, si on a vu quelque chose de se le partager » (répondant K2). Le propriétaire de l'agence parle même d'un esprit familial. « On a un esprit de famille, on essaye de bien les traiter (...). Si tu avais été ici en fin d'après-midi hier, les trois petits gars de [nom d'un travailleur créatif], sont arrivés avec leur mère, chercher papa, puis [nom du directeur de production] leur donne des biscuits (...) la relation déborde le cadre du bureau » (répondant K1).



## Bibliographie

- Alvesson, M. (1994). Talking in Organizations: Managing Identity and Impressions. *Organization Studies*, 15(4), 535-563.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Amabile, T. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. & Khaire, M. (2008). Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review*, 86(10), 100-109.
- Andersen, K. V., Hansen, H. K., Isaksen, A., & Raunio, M. (2010). Nordic City Regions in the Creative Class Debate - Putting the Creative Class Thesis to a Test. *Industry and Innovation*, 17(2), 215-240.
- Andersen, P. H., Kragh, H., & Lettl, C. (2013). Spanning Organizational Boundaries to Manage Creative Processes: The Case of the LEGO Group. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 125-134.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of Organisational Creativity: A Literature Review. *Management Decision*, 39(10), 834-840.
- Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2000). Benchmarking Brand Management in the Creative Industry. *Benchmarking*, 7(5), 360-372.
- Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2001). 'Living' the Corporate Identity: Case Studies from the Creative Industry. *Corporate Reputation Review*, 4(2), 144-154.
- Andriopoulos, C., & Lowe, A. (2000). Enhancing Organisational Creativity: The Process of Perpetual Challenging. *Management Decision*, 38(10), 734-742.
- Annisette, M., & Richardson, A. J. (2011). Justification and Accounting: Applying Sociology of Worth to Accounting Research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(2), 229-249.
- Annisette, M., & Trivedi, V. U. (2013). Globalization, Paradox and the (Un)making of Identities: Immigrant Chartered Accountants of India in Canada. *Accounting, Organizations and Society*, 38(1), 1-29.

- Appiah-Gyimah, R., Boohene, R. A., Agyapong, G. K. Q., & Boohene, K. A. (2011). Customer Satisfaction in the Outdoor Advertising Industry: A Case of Alliance Media Ghana Limited. *International Journal of Marketing Studies*, 3(2), 82-91.
- Association des agences de publicité du Québec (AAPQ). (2006). Communiqué de presse – Moins corporatives, plus créatives! Récupéré le 29 janvier 2015, de [http://www.aapq.ca/media/pdf/communiqué\\_nouveaувisuel.pdf](http://www.aapq.ca/media/pdf/communiqué_nouveaувisuel.pdf)
- Association des agences de publicité du Québec (AAPQ). (2009, septembre). Mémoire présenté à la Commission du développement économique de la Ville de Montréal. Récupéré le 29 janvier 2015, de [http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS\\_PERM\\_V2\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEMOIRE\\_AAPQ\\_20090903.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEMOIRE_AAPQ_20090903.PDF)
- Association des agences de publicité du Québec (AAPQ). (2012a). Centre d'archives publicitaires. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www.aapq.ca/PARTENAIRES/CentredArchivesPublicitaires/tabid/175/language/fr-CA/Default.aspx>
- Association des agences de publicité du Québec (AAPQ). (2012b). Services. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www.aapq.ca/LAAPQ/Services/tabid/128/language/fr-CA/Default.aspx>
- Association des professionnels de la communication et du marketing (APCM). (2009-2015). Raison d'être et mission. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www.communicationmarketing.org/lassociation/raison-detre-et-mission.html>
- Association des professionnels de la communication et du marketing (APCM). (2009-2015). STRAT. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www.communicationmarketing.org/concours/concours-strat.html>
- Association du marketing relationnel (ARM). À propos – Raison d'être. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://relationnel.ca/a-propos/>
- Bettiol, M., & Sedita, S. R. (2011). The Role of Community of Practice in Developing Creative Industry Projects. *International Journal of Project Management*, 29(4), 468-479.
- Beverland, M., Farrelly, F., & Woodhatch, Z. (2007). Exploring the Dimensions of Proactivity within Advertising Agency-Client Relationships. *Journal of Advertising*, 36(4), 49-60.
- Bilton, C. (2007). *Management and Creativity : From Creative Industries to Creative Management*. Malden: Blackwell Pub.

- Bilton, C., & Leary, R. (2002). What Can Managers do for Creativity? Brokering Creativity in the Creative Industries. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 49-64.
- Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2012). Evaluating the Impact of TRIZ Creativity Training: An Organizational Field Study. *R & D Management*, 42(4), 315-326.
- Bobirca, A., Cristureanu, C., & Miclauss, P.-G. (2009). Exploring the Conceptual Underpinning of the Creative Industries. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 18(1), 88-93.
- Boerner, S., & Gebert, D. (2005). Organizational Culture and Creative Processes: Comparing German Theater Companies and Scientific Institutes. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), 209-220.
- Boivin, C., & Roch, J. (2006). Dominant Organizational Logic as an Impediment to Collaboration. *Management Decision*, 44(3), 409-422.
- Boltanski, L., & Chiappelo, È. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Buckler, S. A., & Zien, K. A. (1996). From Experience - The Spirituality of Innovation: Learning from Stories. *The Journal of Product Innovation Management*, 13(5), 391-405.
- Bugge, M. M. (2011). Creative Distraction: Lack of Collective Learning in Adapting to Online Advertising in Oslo, Norway. *Industry and Innovation*, 18(2), 227-248.
- Buisson, F. (2014). How Do Investors Communicate With Innovators Such as "Geeks"? A Case Study of HackFwd. *International Journal of Arts Management*, 16(3), 20-32.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation* (2<sup>e</sup> éd.). London: Tavistock.
- Catmull, E. (2008). How Pixar Fosters Collective Creativity. *Harvard Business Review*, 86(9), 64-72.
- CASSIES. (2014). Accueil. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://cassies.ca/Home/Indexhome>
- Chang, W.-C., & Chiang, Z.-H. (2008). A Study on How to Elevate Organisational Creativity in Taiwanese Design Organisation. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 699-723.

- Chapain, C., & De Propriis, L. (2009). Drivers and Processes of Creative Industries in Cities and Regions. *Creative Industries Journal*, 2(1), 9-18.
- Clement, J., Andersen, M. S., & O'Doherty Jensen, K. (2012). Framework for Understanding Misleading Information in Daily Shopping. *Qualitative Market Research*, 15(2), 110-127.
- Cloutier, C. (2009). *Managing Opportunity, Managing Power and Managing Difference: How Nonprofits Strategically Manage their Relations with Funders*. (PhD), École des hautes études commerciales Montréal, Montréal.
- Cohendet, P., & Simon, L. (2007). Playing Across the Playground: Paradoxes of Knowledge Creation in the Videogame Firm. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 587-605.
- Collis, C., Felton, E., & Graham, P. (2010). Beyond the Inner City: Real and Imagined Places in Creative Place Policy and Practice. *Information Society*, 26(2), 104-112.
- Conférence des recteurs et des principaux des Universités du Québec. (2001; 2006). Données statistiques et géographiques.
- Conseil de l'industrie des communications du Québec. (2007). Portrait des secteurs publicité-marketing et relations publiques au Québec (109 p.). Montréal.
- Cossette, C. (2001). *La publicité, déchet culturel*. Sainte-Foy: Les éditions de l'IQRC.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.
- Daigle, P., & Rouleau, L. (2010). Strategic Plans in Arts Organizations: A Tool of Compromise Between Artistic and Managerial Values. *International Journal of Arts Management*, 12(3), 13-30.
- Davies, M., & Prince, M. (2010). Advertising Agency Compensation, Client Evaluation and Switching Costs: An Extension of Agency Theory. *Journal of Current Issues & Research in Advertising (CTC Press)*, 32(1), 13-31.
- Daymon, C. (2000). Cultivating Creativity in Public Relations Consultancies: The Management and Organisation of Creative Work. *Journal of Communication Management*, 5(1), 17-30.
- DeFillippi, R., Grabher, G., & Jones, C. (2007). Introduction to Paradoxes of Creativity: Managerial and Organizational Challenges in the Cultural Economy. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 511-521.

- Desautels, J. (2011a). L'affirmation de la publicité québécoise. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www.panorama-quebec.com/cgi-cs/waframe.content?topic=27202&lang=1>
- Desautels, J. (2011b). La publicité est plus frileuse au Québec. Récupéré le 28 janvier 2015, de <http://www.panorama-quebec.com/cgi-cs/waframe.content?topic=27208&lang=1>
- Desautels, J. (2011c). La publicité et la politique: un mariage de raison. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www.panorama-quebec.com/cgi-cs/waframe.content?topic=27205&lang=1>
- Desautels, J. (2011d). Les débuts de la publicité au Québec. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www.panorama-quebec.com/cgi-cs/waframe.content?topic=26714&lang=1>
- Eikhof, D. R., & Haunschild, A. (2006). Lifestyle Meets Market: Bohemian Entrepreneurs in Creative Industries. *Creativity and Innovation Management*, 15(3), 234-241.
- Eikhof, D. R., & Haunschild, A. (2007). For Art's Sake! Artistic and Economic Logics in Creative Production. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 523-538.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Ekanem, I. (2007). "Insider Accounts": A Qualitative Research Method for Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(1), 105-117.
- Elsbach, K. D. (2009). Identity Affirmation through 'Signature Style': A Study of Toy Car Designers. *Human Relations*, 62(7), 1041-1072.
- Ensor, J., Cottam, A., & Band, C. (2001). Fostering Knowledge Management through the Creative Work Environment: A Portable Model from the Advertising Industry. *Journal of Information Science*, 27(3), 147-155.
- Erbès-Seguin, S. (2004). *La sociologie du travail*. Paris: Découverte.
- Flichy, P. (1995). *L'innovation technique : récents développements en sciences sociales vers une nouvelle théorie de l'innovation*. Paris: La Découverte.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class and How it's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.

- Florida, R., & Goodnight, J. (2005). Managing for Creativity. *Harvard Business Review*, 83(7, 8), 124-131.
- Fontaine, H. (2009, 28 octobre). Nouveau pilote pour l'industrie publicitaire. *La Presse.ca*. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://affaires.lapresse.ca/economie/quebec/200910/28/01-915811-nouveau-pilote-pour-lindustrie-publicitaire.php>
- Fontenay, H. (2011). La publicité au Québec: évolution et tendances. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www.panorama-quebec.com/cgi-cs/cs.waframe.content?topic=27201&lang=1>
- Fronza, Y., & Moriceau, J.-L. (2008). I Am Not Your Hero: Change Management and Culture Shocks in a Public Sector Corporation. *Journal of Organizational Change Management*, 21(5), 589-609.
- Gagnon, S., & Séguin, F. (2010). Institution and Change: Possible Coexistence. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 27(2), 136-147.
- Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche guide de réalisation*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME Marketing in Practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11.
- Girdauskiene, L. (2013). The Key Factors for Creativity Implementation and Knowledge Creation in an Organization: The Structural Approach. *Economics & Management*, 18(1), 176-182.
- Girdauskiene, L., & Savaneviciene, A. (2012). Influence of Formalization on Effective Knowledge Management in a Creative Organization. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 11(6), 11-28.
- Gossett, A. (2011). Brazil's Utilization of Self-Regulation to Control the Advertising Industry. *Law and Business Review of the Americas*, 17(1), 121-131.
- Government of United Kingdom. Department for Culture, Media and Sport, Creative Industry Division. (1998). *Creative Industries Fact File*, 1-47. Récupéré le 25 mars 2009 de [http://www.culture.gov.uk/PDF/ci\\_fact\\_file.pdf](http://www.culture.gov.uk/PDF/ci_fact_file.pdf)
- Grabher, G. (2002). The Project Ecology of Advertising: Tasks, Talents and Teams. *Regional Studies*, 36(3), 245-262.
- Grandadam, D., Simon, L., Marchadier, J., & Tremblay, P.-O. (2011). Gérer des communautés de création : Ubisoft Montréal et les jeux vidéo. *Gestion*, 35(4), 56-63.

- Grawitz, M. (1996). *Méthodes des sciences sociales* (10e éd.). Paris: Dalloz.
- Grenier aux nouvelles. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www.grenier.qc.ca/>
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444-454.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Hackley, C., & Kover, A. J. (2007). The Trouble with Creatives: Negotiating Creative Identity in Advertising Agencies. *International Journal of Advertising*, 26(1), 63-78.
- Haner, U.-E. (2005). Spaces for Creativity and Innovation in Two Established Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), 288-298.
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization Science*, 17(4), 484-500.
- Hauge, A. (2012). Creative Industry: Lacklustre Business - Swedish Fashion Firms' Combination of Business and Aesthetics as a Competitive Strategy. *Creative Industries Journal*, 5(1/2), 105-118.
- Haunschild, A., & Eikhof, D. R. (2009). From HRM to Employment Rules and Lifestyles. Theory Development through Qualitative Case Study Research into the Creative Industries. *Zeitschrift für Personalforschung*, 23(2), 107-124.
- Hébert, C. (2011, 22 janvier). Partager les risques (et les profits) avec ses clients. *Les affaires*. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/vente-et-marketing/partager-les-risques-et-les-profits-avec-ses-clients/523695/2>
- Higgs, P., & Cunningham, S. (2008). Creative Industries Mapping: Where have we come from and where are we going? *Creative Industries Journal*, 1(1), 7-30.
- Hill, J. & Wright, L. T. (2001). A qualitative research agenda for small to medium-sized enterprises. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(6/7), 432-443.
- Hill, R. M. (2006). Advertiser satisfaction with advertising agency creative product. *European Journal of Marketing*, 40(11/12), 1254-1270.
- Hill, R., Johnson, L. W., Pryor, K., & Rahim, M. H. A. (2007). Advertising Creativity. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19(1), 9-21.

- Hodgson, D., & Briand, L. (2013). Controlling the Uncontrollable: 'Agile' Teams and Illusions of Autonomy in Creative Work. *Work, Employment and Society*, 27(2), 308-325.
- Huang, Y.-F., Chen, C.-J., & Chang, H.-H. (2009). A Multiple Criteria Evaluation of Creative Industries for the Cultural Creativity Centre in Taiwan. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15(5), 473-496.
- Huault, I., & Rainelli-Weiss, H. (2011). A Market for Weather Risk? Conflicting Metrics, Attempts at Compromise, and Limits to Commensuration. *Organization Studies*, 32(10), 1395-1419.
- Hunt, J. G., Stelluto, G. E., & Hooijberg, R. (2004). Toward New-Wave Organization Creativity: Beyond Romance and Analogy in the Relationship Between Orchestra-Conductor Leadership and Musician Creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 145-162.
- Industrie Canada, Direction générale de la petite entreprise. (2011). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises, Juillet 2011*. Récupéré le 25 août 2011 de [http://www.ic.gc.ca/eic/site/sbrp-rppe.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS\\_Juillet-July2011\\_fra.pdf/\\$FILE/PSRPE-KSBS\\_Juillet-July2011\\_fra.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/sbrp-rppe.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Juillet-July2011_fra.pdf/$FILE/PSRPE-KSBS_Juillet-July2011_fra.pdf)
- Infopresse. (2015). Actualité. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www.infopresse.com/>
- Infopresse. (2015). Grafika. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://concours.infopresse.com/grafika/presentation>
- Infopresse. (2015). Créa. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://concours.infopresse.com/crea/presentation>
- Jones, P., Comfort, D., Eastwood, I., & Hillier, D. (2004). Creative Industries: Economic Contributions, Management Challenges and Support Initiatives. *Management Research News*, 27(11/12), 134-141.
- Kalliny, M., & Ghanem, S. (2009). The Role of the Advertising Agency in the Cultural Message Content of Advertisements: A Comparison of the Middle East and the United States. *Journal of Global Marketing*, 22(4), 313-328.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters : Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Karpik, L. (2007). *L'économie des singularités*. Paris: Gallimard.
- Karreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization*, 11(1), 149-175.

- Khodyakov, D. M. (2007). The Complexity of Trust-Control Relationships in Creative Organizations: Insights From a Qualitative Analysis of a Conductorless Orchestra. *Social Forces*, 86(1), 1-22.
- Koslow, S., Sasser, S. L., & Riordan, E. A. (2003). What is Creative to Whom and Why? Perceptions in Advertising Agencies. *Journal of Advertising Research*, 43(1), 96-110.
- Kucharsky, D. (2001). One Solitude: Leaders in Quebec's Marketing Community are Worried it is in Danger of Becoming a Creative Backwater in an Increasingly Global Advertising World. *Marketing*, 106(19), 10-10.
- Kucharsky, D. (2002). Redecorating Quebec's Creative Bedrooms: To Replace the Twin-Bed Theory of Advertising, Agencies must Prove they can Compete Globally. *Marketing*, 107(6), 8-8.
- Lallement, M. (2007). *Le travail : une sociologie contemporaine*. Paris: Gallimard.
- Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. *Organization Science*, 11(3), 263-269.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management*, 24(4), 691-710.
- La Presse canadienne. (2009, 14 janvier). Les publicitaires québécois doivent se vendre eux-mêmes. *La Presse.ca*. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://affaires.lapresse.ca/economie/200901/25/01-693911-les-publicitaires-quebecois-doivent-se-vendre-eux-memes.php>
- La Presse canadienne. (2011, 15 mars). Creux de 25 ans pour les publicités des journaux. *Les affaires*. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/medias-et-telecommunications/creux-de-25-ans-pour-les-publicites-des-journaux-/528466>
- Lavallée, M. (2011, 8 février). Publicité: Internet dépasse les quotidiens. *Les affaires*. Récupéré le 29 janvier 2015 de <http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/medias-et-telecommunications/publicite-internet-depasse-les-quotidiens/533330>
- Le Maître, D. (2006). La construction du budget des communes rurales. *Revue Française de Gestion*, 32 (168/169), 321-335.
- Lehtonen, T.-K., & Liukko, J. (2010). Justifications for Commodified Security: The Promotion of Private Life Insurance in Finland 1945-90. *Acta Sociologica*, 53(4), 371-386.

- Lewis, N. M., & Donald, B. (2010). A New Rubric for 'Creative City' Potential in Canada's Smaller Cities. *Urban Studies*, 47(1), 29-54.
- Li, H., Dou, W., Wang, G., & Zhou, N. (2008). The Effect of Agency Creativity on Campaign Outcomes. *Journal of Advertising*, 37(4), 109-120.
- Maalej, M. E. E., & Roux, D. (2012). Répertoires de critiques et conflits des mondes : une approche conventionnaliste des programmes de fidélisation. *Recherche et Applications en Marketing*, 27(4), 59-94.
- Mailhot, C. (2004). *Gestion de la recherche: Le cas d'un partenariat entreprise-université*. (PhD), École des hautes études commerciales, Montréal.
- Mailhot, C., & Mesny, A. (2004). L'hybridité de la théorie à la pratique. *Gerer & Comprendre*, (78), 19-31.
- Marketing Mag. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www.marketingmag.ca/>
- McInerney, P.-B. (2008). Showdown at Kykuit: Field-Configuring Events as Loci for Conventionalizing Accounts. *The Journal of Management Studies*, 45(6), 1089-1116.
- Mellander, C. (2009). Creative and Knowledge Industries: An Occupational Distribution Approach. *Economic Development Quarterly*, 23(4), 294-305.
- Menger, P.-M. (2009). *Le travail créateur s'accomplir dans l'incertain*. Paris: Éditions Gallimard et Éditions du Seuil.
- Mesny, A., & Mailhot, C. (2007). The Difficult Search for Compromises in a Canadian Industry/University Research Partnership. *Canadian Journal of Sociology*, 32(2), 203-226.
- Metrot, F. (2006). L'émergence du développement durable dans l'arène organisationnelle : une dynamique de compromis en quête de cohérence. *Gestion 2000*, 23(1), 113-127.
- Minahan, S., & Härtel, C. (2005). Creativity, Celebration and Play at the Bauhaus, Berlin, 1920: Lessons from History for Contemporary Marketers and Arts Organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 10(4), 249-261.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives : designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Miyazaki, A. D., Stanaland, A. J. S., & Lwin, M. O. (2009). Self-Regulatory Safeguards and the Online Privacy of Preteen Children: Implications for the Advertising Industry. *Journal of Advertising*, 38(4), 79-91.
- Moeran, B. (2009). The Organization of Creativity in Japanese Advertising Production. *Human Relations*, 62(7), 963-985.
- Morten Bach, J. (2008). Online Marketing Communication Potential. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 502-525.
- Moultrie, J., & Young, A. (2009). Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 299-314.
- Mucchielli, A. (2004). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (2e éd.). Paris: Armand Colin.
- Napier, N. K., & Usui, K. (2008). 3-D Creativity in Organizations: Discipline, Discipline, Discipline. *People and Strategy*, 31(1), 39-46.
- Noël, K. (2005, mai). Les publicitaires répondent. *Commerce*, 106(5), 65-66.
- Nyilasy, G., & Reid, L. N. (2009). Agency Practitioners' Meta-Theories of Advertising. *International Journal of Advertising*, 28(4), 639-668.
- Oldenhof, L., Postma, J., & Putters, K. (2013). On Justification Work: How Compromising Enables Public Managers to Deal with Conflicting Values. *Public Administration Review*, 74(1), 52-63.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Patriotta, G., Gond, J.-P., & Schultz, F. (2011). Maintaining Legitimacy: Controversies, Orders of Worth, and Public Justifications. *The Journal of Management Studies*, 48(8), 1804-1836.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3e éd.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pillon, T., & Vatin, F. (2007). *Traité de sociologie du travail* (2<sup>e</sup> éd.). Toulouse: Octarès.
- Pitta, D. A., Wood, V. R., & Franzak, F. J. (2008). Nurturing an Effective Creative Culture within a Marketing Organization. *The Journal of Consumer Marketing*, 25(3), 137-148.

- Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- Potts, J. (2009). Why Creative Industries Matter to Economic Evolution. *Economics of Innovation and New Technology*, 18(7), 663-673.
- Potts, J., & Cunningham, S. (2008). Four Models of the Creative Industries. *International Journal of Cultural Policy*, 14(3), 233-247.
- Powell, S. (2007). Organisational Marketing, Identity and the Creative Brand. *Journal of Brand Management*, 15(1), 41-56.
- Powell, S., & Dodd, C. (2007). Managing Vision and the Brand within the Creative Industries. *Corporate Communications*, 12(4), 394-413.
- Powell, S., & Ennis, S. (2007). Organisational Marketing in the Creative Industries. *Qualitative Market Research*, 10(4), 375-389.
- Ramirez, C. (2013). 'We are being Pilloried for Something, We Did Not Even Know We Had Done Wrong!' Quality Control and Orders of Worth in the British Audit Profession. *The Journal of Management Studies*, 50(5), 845-869.
- Roch, J. M. (2005). Représentations collectives et diversification reliée. *Revue Française de Gestion*, 31 (158), 35-47.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5e éd.). New York: Free Press.
- Rousselière, D., & Vézina, M. (2009). Constructing the Legitimacy of a Financial Cooperative in the Cultural Sector: A Case Study using Textual Analysis. *International Review of Sociology*, 19(2), 241-261.
- Rumpel, P., Slach, O., & Koutsky, J. (2010). Creative Industries in Spatial Perspective in the Old Industrial Moravian-Silesian Region. *E+M Ekonomie a Management*, (4), 30-46.
- Sasser, S. L., & Koslow, S. (2008). Desperately Seeking Advertising Creativity. *Journal of Advertising*, 37(4), 5-19.
- Shaw, E. (1999). A Guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research*, 2(2), 59-70.
- Silber, I. F. (2011). Emotions as Regime of Justification?: The Case of Civic Anger. *European Journal of Social Theory*, 14(3), 301-320.
- Simon, L. (2006). Managing Creative Projects: An Empirical Synthesis of Activities. *International Journal of Project Management*, 24(2), 116-126.

- Spelthann, V., & Haunschild, A. (2011). Organizational Creativity in Heterarchies: The Case of VFX Production. *Creativity and Innovation Management*, 20(2), 100-107.
- Statistiques Canada. (2008-2014). Bulletin de service - Services de publicité et services connexes, no 63-257-X. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www5.statcan.gc.ca/olc-cel/olc.action?ObjId=63-257-X&ObjType=2&lang=fr&limit=0>
- Statistique Canada. (2010). Le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) 2007. *Agences de publicité*. Récupéré le 17 août 2011, de [http://stds.statcan.gc.ca/naics-scian/2007/cs-rc-fra.asp?criteria=541810&keyword=publicité&table=2&code\\_level=](http://stds.statcan.gc.ca/naics-scian/2007/cs-rc-fra.asp?criteria=541810&keyword=publicité&table=2&code_level=)
- Stroobants, M. (1993). *Sociologie du travail*. Paris: Nathan.
- Stuhlfaut, M. W. (2011). The creative Code: An Organisational Influence on the Creative Process in Advertising. *International Journal of Advertising*, 30(2), 283-304.
- Stuhlfaut, M. W., & Windels, K. (2012). Measuring the organisational impact on creativity: The creative code intensity scale. *International Journal of Advertising*, 31(4), 795.
- Sutton, R. I. (2001). The Weird Rules of Creativity. *Harvard Business Review*, 79 (8), 94-103.
- Taupin, B. (2012). The more Things Change... Institutional Maintenance as Justification Work in the Credit Rating Industry. *M@n@gement*, 15(5), 529-562.
- Teipen, C. (2008). Work and Employment in Creative Industries: The Video Games Industry in Germany, Sweden and Poland. *Economic and Industrial Democracy*, 29(3), 309-335.
- Thévenot, L. (2001). Organized Complexity: Conventions of Coordination and the Composition of Economic Arrangements. *European Journal of Social Theory*, 4(4), 405-425.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, P., Jones, M., & Warhurst, C. (2007). From Conception to Consumption: Creativity and the Missing Managerial Link. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 625-640.
- Townley, B., Beech, N., & McKinlay, A. (2009). Managing in the Creative Industries: Managing the Motley Crew. *Human Relations*, 62(7), 939-962.

- Tschang, F. T. (2007). Balancing the Tensions Between Rationalization and Creativity in the Video Games Industry. *Organization Science*, 18(6), 989-1005.
- Tuori, A., & Vilén, T. (2011). Subject Positions and Power Relations in Creative Organizations: Taking a Discursive View on Organizational Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 20(2), 90-99.
- Turenne, M. (2010, 18 décembre). Le passage au numérique, c'est cette année que ça se passera. *Les affaires*. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/medias-et-telecommunications/le-passage-au-numerique-c-est-cette-annee-que-ca-se-passera/521585>
- Turenne, M. (2011, 19 mars). La pub doit viser les “SoLoMo”, pas les Slomo! *Les affaires*. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/vente-et-marketing/la-pub-doit-viser-les--solomo--pas-les-slomo-/528526>
- Turok, I. (2003). Cities, Clusters and Creative Industries: The Case of Film and Television in Scotland. *European Planning Studies*, 11(5), 549-565.
- Vatin, F. (1999). *Le travail, sciences et société : essais d'épistémologie et de sociologie du travail*. Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Vallerand, N. (2010a, 30 janvier). Les publicitaires peaufinent leurs stratégies. *Les affaires*. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/communications/les-publicitaires-peaufinent-leurs-strategies/509487>
- Vallerand, N. (2010b, 30 janvier). Malgré la montée du Web, la pub traditionnelle a encore sa place. *Les affaires*. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/vente-et-marketing/malgre-la-montee-du-web-la-pub-traditionnelle-a-encore-sa-place/509490>
- Vallerand, N. (2011). Sid Lee s'impose comme emblème de la créativité. *Les affaires*. Récupéré le 29 janvier 2015, de <http://www.lesaffaires.com/classements/les-500/sid-lee-s-impose-comme-embleme-de-la-creativite/531589>
- von Nordenflycht, A. (2011). Firm Size and Industry Structure Under Human Capital Intensity: Insights from the Evolution of the Global Advertising Industry. *Organization Science*, 22(1), 141-157.
- White, P. (2010). Creative Industries in a Rural Region: Creative West: The Creative Sector in the Western Region of Ireland. *Creative Industries Journal*, 3(1), 79-88.

- Wood, V. R., Franzak, F. J., Pitta, D. A., & Gillpatrick, T. (2011). Integrating Creative People, Creative Communities and Macro-Environmental Characteristics into the Marketing Organization. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(3), 32-46.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management*, 18(2), 293-321.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research : Design and Methods* (4e éd.). Thousand Oaks: Sage.
- Zackariasson, P., Walfisz, M., & Wilson, T. L. (2006). Management of Creativity in Video Game Development: A Case Study. *Services Marketing Quarterly*, 27(4), 73-97.
- Zien, K. A., & Buckler, S. A. (1997). Dreams to Market: Crafting a Culture of Innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 14(4), 274-287.