La gestion des projets de création dans les agences de communication

Fatima El Yousfi

▶ **To cite this version:**

Fatima El Yousfi. La gestion des projets de création dans les agences de communication. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2016. Français. NNT : 2016CNAM1039 . tel-01495364

HAL Id: tel-01495364
https://theses.hal.science/tel-01495364

Submitted on 24 Mar 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)

ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE (ED546)

LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE EN SCIENCES DE L'ACTION

LIRSA (EA4603)

THÈSE

Présentée par :

Fatima EL YOUSFI

Soutenue le : **7 juin 2016**

Pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : **Sciences de Gestion**

La gestion des projets de création dans les agences de communication

THÈSE dirigée par:

Monsieur Xavier DEROY	Professeur (HDR), NEOMA Business School

RAPPORTEURS :

Monsieur Bernard Leca	Professeur, ESSEC Business School
Madame Valery Michaux	Professeur (HDR), NEOMA Business School

SUFFRAGANT:

Monsieur Yvon PESQUEUX	Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris

Le CNAM n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur

À la mémoire de mes frères,

Remerciements

Long chemin que celui d'une thèse… c'est aujourd'hui l'occasion de remercier les personnes qui m'ont accompagnée tout au long de ce chemin et qui m'ont aidée à mener à bien cette thèse. Mes remerciements vont à tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont assistée et ont contribué à l'élaboration de cette thèse.

Mes premiers remerciements s'adressent d'abord à mon directeur de thèse, le Professeur Xavier Deroy, à qui j'exprime toute ma gratitude pour la confiance qu'il m'a témoignée, sa patience et ses recommandations tout au long du chemin. Je ne saurais passer sous silence sa capacité à prendre la distance nécessaire pour me permettre d'emprunter des chemins de traverse, de faire mes expériences, et finalement de trouver ma voie. C'est un privilège dont je mesure l'importance.

Mes remerciements s'adressent aussi aux membres du jury, les Professeurs Yvon Pesqueux, Bernard Leca et Valery Michaux qui ont accepté d'évaluer ce travail et dont les commentaires constructifs m'ont permis d'améliorer la qualité de la présente recherche.

Je salue le dispositif d'accompagnement des doctorants mis en œuvre par l'équipe du Lirsa orchestré par le Professeur Yvon Pesqueux. Je remercie également le Professeur Anne Marchais-Roubelat et toute la troupe des doctorants qu'elle mène pour les échanges riches et constructifs dont ils font bénéficier.

J'exprime ma sincère gratitude et mes plus vifs remerciements au Professeur Taïeb Hafsi pour sa générosité, sa disponibilité et son soutien tout au long de la réalisation de cette thèse. Je tiens à remercier aussi le Professeur Patrick Cohendet et toute l'équipe de Mosaic pour les discussions fructueuses et constructives menées lors des activités de recherches (séminaires, journée de recherche, 5 à 7, workshop). Je remercie également Professeur Ann Langley pour ses précieuses remarques et commentaires qui m'ont aidé dans l'élaboration des assises méthodologiques de la thèse.

Je ne saurais non plus oublier de formule mes remerciements à mes parents, mes frères et sœurs pour leurs inconditionnels soutiens.

Cette section ne serait être complète sans remercier mes collègues du LIRSA et de HEC Montréal qui, en tout temps, ont toujours été prêts à m'aider, à me conseiller et à m'écouter. Parmi ceux-ci, je désire remercier particulièrement Randa, Terry, Saouré, Joëlle, kafui, Claire, Sara et Martine qui pendant tout ce temps, m'encourageaient et me donnaient le goût de me dépasser.

Résumé

Ce travail porte sur l'exploration de la nature de la relation créativité-organisation. Dans les travaux antérieurs portant sur la créativité dans les organisations, nous constatons la dominance de l'approche déterministe, dans le sens où les chercheurs se focalisaient sur l'influence des facteurs organisationnels sur les actions créatives. Dans la présente recherche, nous examinons la relation créativité-organisation avec une mise en exergue de l'influence des actions créatives sur l'organisation. Ainsi, nous soulignons la pertinence de la perspective structurelle de l'étude de la créativité.

Afin de générer de la connaissance sur la nature de cette relation, nous l'avons examiné dans le contexte des industries créatives, en particulier celui des agences de communication. La pertinence de ce contexte se justifie par la place centrale de la créativité dans les activités de ces dernières. En adoptant une approche qualitative, nous avons réalisé une étude de cas multiples dans huit agences de communication. Ainsi, nous avons étudié la gestion des projets de création au sein de ces agences.

Les résultats de la recherche appuient d'une part les travaux antérieurs plaidant pour l'influence des facteurs de l'environnement du travail sur la créativité. D'autre part, ils montrent que, dans le sens contraire, la créativité influence et change le contexte organisationnel.

Ce qui nous porte à croire qu'il faut examiner davantage les mécanismes sous-jacents mobilisés par la créativité menant à introduire des changements organisationnels ainsi que le contexte qui favorise ces mécanismes.

Mots-clés : Projet de création, créativité, industries créatives, processus organisationnel, gestion de projet.

Abstract

This research aims the exploration the relationship between creativity-organisation in the particular context of creative industries. To do so, we tried to answer the following research question: how do communication agencies manage creation projects since creativity is the hearts of these projects? To address the research question, we conducted a multiple case study on eight communications agencies through a qualitative approach. Previous works on creativity in organizations highlight the influence of organizational factors on the creativity of individuals and workgroups. The current research highlights the enactment role of creative actions on established organizations.

The results of this research support earlier works showing the influence of factors of the working environment on individual and workgroup. In addition, the results highlight the influence of creativity on the established organization by generating changes in the existing routines and processes.

This leads us to believe that more should be done in examining the underlying mechanisms mobilized by creativity leading to introduce organizational changes and the context that enable these mechanisms to happen.

Keywords: Project to create, creativity, creative industries, organizational process

Table des matières

Remerciements **4**

Résumé **6**

Abstract **7**

Table des matières **8**

Liste des tableaux **15**

Liste des figures **16**

Liste des annexes **18**

Introduction générale 19

1. Construction de l'objectif de recherche et des questions de recherche **23**

2. Cadre théorique **25**

3. Positionnement épistémologique et choix méthodologique **27**

4. Analyse et résultats de la recherche **29**

5. Nomenclature de la recherche **30**

PREMIÈRE PARTIE : CRÉATIVITÉ ET GESTION DES PROJETS DE CRÉATION DANS LES AGENCES DE COMMUNICATION 32

Introduction de la première partie **33**

Chapitre 1 : revue de littérature **34**

Introduction du chapitre 1 ..... **34**

Section 1 Le concept de la créativité **35**

1.1 Définition de la créativité **35**

1.1.1 Approches d'étude de la créativité 38

1.1.1.1 Approche neuropsychologique 38

1.1.2 Approche sociologique de la créativité 43

1.1.3 Approche institutionnelle de la créativité 44

Section 2 Industries créatives et gestion de projet 47

2.1 Industries créatives 47

2.2 Management de projet 52

2.2.1 Définitions du terme « projet » 53

2.2.2 Modèles de gestion de projet 56

2.2.2.1 Modèle séquentiel (Occidental ou Taylorien) 56

2.2.2.2 Le modèle oriental : l'ingénierie concourante 59

Conclusion de chapitre 1 65

Chapitre 2 : Ancrages théoriques et cadre d'analyse 67

Introduction du chapitre 2 67

Section 1 approche interactionniste de la créativité 68

1.1 Créativité individuelle 68

1.2 Créativité du groupe 73

1.2.1 Communication 76

1.2.2 Collaboration 78

1.2.3 Diversité et multidisciplinarité 79

1.3 Créativité organisationnelle 81

1.3.1 Structure 85

1.3.2 Tâche : structurée *vs* complexe 85

1.3.3 Évaluation et récompense 85

1.4 Culture 86

1.5 Leadership **86**

1.6 Ressources **87**

Section 2 Cadre conceptuel et propositions de recherches **89**

2.1 Cadre conceptuel **89**

2.1.1 Modèle interactionniste 90

2.2 Propositions de recherche **94**

Conclusion du chapitre 2 ..... **96**

Conclusion de la première partie **97**

DEUXIÈME PARTIE : DISPOSITIFS MÉTHODOLOGIQUES ET EMPIRIQUES 98

Introduction de la deuxième partie **99**

Chapitre 3 : Positionnement épistémologique et méthodologique **100**

Introduction du chapitre 3 ..... **100**

Section 1 Assises épistémologiques **101**

1.1 Epistémologie : définition et paradigmes **101**

1.2 Positionnement épistémologique de la thèse **106**

1.2.1 Le statut accordé aux données 107

1.2.2 Le mode de collecte des données 108

1.2.3 La relation entre la théorie et les observations empiriques 110

1.2.4 Les critères de scientificité de la recherche 111

Section 2 Stratégie de recherche **116**

2.1 L'étude de cas comme stratégie de recherche **116**

2.2 Le choix des cas étudiés **117**

2.3 La collecte des données **121**

2.4 La méthode d'analyse des données 123

Conclusion du chapitre 3 127

Chapitre 4 : Étude empirique descriptive des cas 129

Introduction du chapitre 4 129

Section 1 Agence de communication 130

1.1 Organisation d'agences de communication 130

1.1.1 Service conseil (gestion de compte client) 131

1.1.2 Service planification stratégique 132

1.1.3 Service création 132

1.1.4 Service média et production 133

1.2 Activité d'agences de communication 134

1.2.1 La publicité 135

1.2.2 La gestion de la marque 135

Section 2 Présentation des cas étudiés 137

2.1 La première catégorie 137

2.2 La deuxième catégorie 138

2.3 La troisième catégorie 139

Conclusion du chapitre 4 140

Conclusion de la deuxième partie 141

TROISIÈME PARTIE : ÉTUDE EMPIRIQUE 142

Introduction de la troisième partie 143

Chapitre 5 : Analyse des résultats 145

Introduction du chapitre 5 145

Section 1 Gestion des projets de création 146

1.1 Processus standard de gestion d'un projet de création 146

1.1.1 Brief client 147

1.1.2 Brief création 148

1.1.3 Création 148

1.1.4 Présentation interne 150

1.1.5 Présentation au client 150

1.1.6 Réalisation 150

1.2 Projet de création ordinaire *versus* créatif 152

1.2.1 Projet de création ordinaire 152

1.2.2 Projet de création créatif 154

Section 2 : Relation entre créativité et organisation 156

2.1 La dimension individuelle de la créativité dans les projets de création 156

2.1.1 Compétence 157

2.1.2 Expérience 157

2.1.3 Domaine d'intérêt 158

2.2 La dimension groupe de la créativité dans les projets de création 159

2.2.1 Communication 159

2.2.2 Collaboration 160

2.2.3 Diversité 161

2.3 La dimension organisationnelle de la créativité dans les projets de création 162

2.3.1 Structure 163

2.3.1.1 Tâche du travail 163

2.3.1.2 Autonomie 163

2.3.1.3 Pratique RH // Procédure 165

2.3.2 Culture 168

2.3.3 Leadership 170

2.3.4 Ressources 171

2.3.4.1 Temps 172

2.3.4.2 Moyens financiers 173

2.3.4.3 Lieu 174

2.4 Relation créativité et organisation 175

2.4.1 Créativité et projets de création ordinaires (exploitation) 176

2.4.3 Créativité et projet de création créatif (exploration) 179

2.4.4 Interaction en la créativité et l'organisation 182

Conclusion du chapitre 5 183

Chapitre 6 : Discussion des résultats 184

Introduction du chapitre 6 184

Section 1 Créativité et organisationnel dans les projets de création 185

1.1 Influence des facteurs organisationnels sur la créativité 185

1.1.1 Structure 186

1.1.2 Culture 187

1.1.3 Leadership 187

1.1.4 Ressources 188

1.1 Projet de création ordinaire vs créatif 189

Section 2 Vers une approche structurelle de la créativité ..... Erreur ! Signet non défini.

2.1 L'influence de la créativité sur l'organisationnel 191

2.1.1 Processus 191

2.1.2 Rôles 192

2.2 Approche structurelle de la créativité 193

Conclusion du chapitre 6 194

Conclusion de la partie troisième partie 196

CONCLUSION GÉNÉRALE 197

Bibliographie 206

ANNEXES 243

Annexe 1 : Six paradigmes épistémologiques 244

Annexe 2 : Exemples d'espaces de création 245

Annexe 3 : Matrice du codage des données 247

Annexe 4 : Verbatims 248

Liste des tableaux

Tableau 1 : Positiviste versus constructiviste (Source : (David, 1999, p. 11) 103

Tableau 2: Les cas étudiés 121

Tableau 3: La nature des données collectées 123

Tableau 4 : Matrice du codage des données 125

Tableau 5 : Description des cas étudiés 136

Liste des figures

Figure 1: Design de recherche fondé sur l'étude de huit agences de communication 31

Figure 2 : Structure de la première partie 33

Figure 3: dynamique de la situation projet (Lenfle et Midler, 2003, p. 2) 54

Figure 4: modèle séquentiel (Takeuchi et Nonaka, 1986 : 139)..... 57

Figure 5: la structure fonctionnelle (Clark et Fujimoto, 1991, p.44) 58

Figure 6 : coordination projet (Clark & Fujimoto, 1991, p. 45)..... 58

Figure 7: Chevauchement des phases de développement (Takeuchi et Nonaka, 1986)..... 61

Figure 8 : Équipe projet (Clark et Fujimoto, 1991, p. 44)..... 63

Figure 9: heavy weight project (Clark et Fujimoto, 1991, P. 45)..... 64

Figure 10: Théorie componentielle de la créativité selon Amabile (1997) 71

Figure 11 : Antécédents de la créativité individuelle 73

Figure 12: créativité du groupe versus créativité individuelle (Taggar 2002, p. 316) 75

Figure 13: Antécédents de la créativité du groupe 81

Figure 14: Antécédents de la créativité organisationnelle..... 88

Figure 15: le modèle interactionniste de Woodman et al. (1993) 90

Figure 16: Cadre conceptuel..... 93

Figure 17 : Structure de la deuxième partie..... 99

Figure 18: Position de la recherche par rapport au statut accordé aux données (Mbengue et Vandangeon- Derumez ,1999)..... 108

Figure 19: Position de la recherche par rapport à la relation entre la théorie et les observations (Mbengue et Vandangeon- Derumez, 1999) 111

Figure 20 : Positionnement de la recherche par rapport aux critères de scientificité de la rec*her*che *(Mbengue et Vandangeon- Derumez, 1999)* 113

Figure 21 : Structure de la troisième partie 144

Figure 22 : Processus institutionnalisé de gestion de projet de création 151

Figure 23 : typologie de projet de création 152

Figure 24 : Processus de déroulement d'un projet de création ordinaire 153

Figure 25 : Processus de déroulement d'un projet de création créatif 155

Figure 26 : créativité et projet de création ordinaire 178

Figure 27 : relation créativité-organisation dans les projets de création créatifs 181

Figure 28 : interaction entre créativité et organisation 182

Liste des annexes

Annexe 1 : Six paradigmes épistémologiques 244

Annexe 2 : Matrice du codage des données 245

Annexe 3 : Verbatims 248

Introduction générale

Après l'ère de l'économie industrielle, de l'économie d'information et de l'économie du savoir, nous assistons à un virage mondial qui semble s'amorcer vers l'économie de la créativité. Cette évolution résulte des changements que connaît l'environnement et sont dus, entre autres, à l'évolution technologique, au raccourcissement du cycle de vie des produits, à la mondialisation, à l'évolution des aspirations des consommateurs, etc. Cela dit, le rythme de ce changement évolue également en s'accélérant de plus en plus. Dans un tel environnement, l'économie globale nécessite de la *créativité* à un rythme accéléré (Shani, Coghlan, & Cirella, 2012). Ainsi, la créativité est devenue une source d'avantage concurrentielle pour les entreprises et un impératif macro-économique essentiel à la croissance nationale (Banaji, Burn, & Buckingham, 2006; Bissola & Imperatori, 2011; Florida, 2012).

Ainsi, au niveau micro-économique, les chercheurs et les praticiens s'accordent sur l'importance de la créativité (e.g., Drucker, 1985; Yuan et Woodman, 2010) et montrent que la pérennité des entreprises est tributaire de leurs capacités à créer et à innover, ces dernières leur procurant un avantage concurrentiel en leur assurant une viabilité à long terme (Drucker, 1985). Dans ce sens, Brabandère, (2004) confirme que « *seule l'émergence d'idées nouvelles traduites en produits, services ou processus, peut garantir un avantage concurrentiel durable »*. Par conséquent, la créativité est perçue comme un vecteur de la performance des entreprises et de leur adaptabilité audit environnement.

Au niveau macro-économique, les politiciens parient sur le potentiel à la fois de la créativité et du secteur des industries créatives comme pilier de la nouvelle économie. Dans le contexte français, l'intérêt qui s'est cristallisé autour de la créativité résulte d'un contexte économique et politique qui le favorise. Ce contexte est marqué, entre autres, par la proclamation des Institutions Européennes l'année 2009 « année européenne de la créativité et de l'innovation », puis le lancement en 2013 du programme « Europe créative ».

Cet intérêt croissant à la créativité et aux industries créatives se propage dans d'autres pays tels que l'Australie (DCMS[1], 1994) ensuite le Royaume-Uni (DCMS, 1998).

[1] Département de la Culture, des Médias et des Sports

Selon le DCMS (2001), ce secteur couvre « *les industries qui ont leur origine dans la créativité individuelle, la compétence et le talent et qui ont un potentiel de création de la richesse et de l'emploi grâce à la production et à l'exploitation de la propriété intellectuelle »* (p.5). Ce rapport – (DCMS, 2001) - classe les industries créatives en treize domaines distincts : « *(1) publicité, (2) architecture, (3) art et antiquités, (4) artisanat, (5) design, (6) mode, (7) cinéma et vidéo, (8) logiciels interactifs de loisir, (9) musique, (10) arts du spectacle, (11) édition, (12) services informatiques et de logiciels, (13) télévision et radio* » (DCMS 2001).

Ainsi, le secteur des industries créatives connaît un essor notable dû aux taux de croissance remarquables observés par rapport aux autres secteurs économiques et par sa meilleure résistance aux crises économiques. Ce secteur a généré plus de 71,4 milliards de livres sterling de chiffre d'affaires, soit 5,2 pourcent de l'économie, et plus de 1,68 millions d'emplois, dans des petites et moyennes entreprises, ce qui illustre de manière pertinente sa contribution à la croissance économique (rapport du DCMS, 2014). De plus, des chercheurs (e.g. Jauneau, 2013; Kancel, Itty, Weill, & Durieux, 2013) appuient le poids économique de ce secteur en France.

Cependant, malgré son essor, ce secteur n'est que très peu appréhendé par les chercheurs. Nous notons un manque surprenant en termes de connaissance et de compréhension de la gestion de la créativité dans ce secteur (Davis & Scase, 2000). Le but de cette recherche est de combler cette lacune en examinant la gestion de la créativité dans les agences de communication ce qui fait de la créativité l'objet central de cette thèse.

Le concept de créativité a été défini de différentes façons dans la littérature, chaque auteur proposant sa propre définition. Nous observons toutefois deux perspectives dominantes dans la manière d'examiner la créativité dans les organisations. Ainsi, nous distinguons d'une part ceux qui la définissent en termes de produit final et d'autre part ceux qui la considèrent comme inhérente au processus de création. Contrairement aux partisans de la vision "produit final" de la créativité (e.g., Amabile & And Others, 1984; Oldham & Cummings, 1996; Scott & Bruce, 1994), pour qui la créativité est définie comme étant la production ou la génération des idées qui sont à la fois nouvelles et utiles, Drazin et al., (1999), définissent la créativité comme « *the process of engagement in creative acts, regardless of whether the resulting outcomes are novel or useful »* (p. 287). Suivant la définition de (Kazanjian, et al., (2000), le

processus de créativité est considéré comme « *the sequence of actors' thoughts and actions that lead to outcomes that others will view as creative* » (p. 276).

Dans l'industrie de la communication, la créativité est liée à la résolution de problèmes et est encadrée par des objectifs et des contraintes spécifiques. Ainsi, El-Murad & West, (2004) soulignent que « *creativity in advertising differs from creativity in arts mainly in its purpose. Advertising creativity must achieve objectives set by others. This is not usually the case in the arts* » (p. 104).

Dans la présente recherche, nous combinons les deux perspectives, à savoir la vision « produit final », étant donné qu'une annonce publicitaire doit être créative, et la vision « processus de la création » vu que la créativité est intrinsèquement liée à toutes les phases du processus de création.

Ainsi, l'objet de cette recherche est l'exploration de la relation entre la créativité et l'organisation dans les agences de communication. Ces dernières, relevant des industries créatives, sont considérées comme un contexte pertinent pour comprendre la créativité organisationnelle (Amabile et al., 1996; Henry, 2002).

La pertinence de ce contexte s'explique par, d'une part, la place qu'occupe la créativité dans les activités des agences de communication, place importante selon certains auteurs : « *la créativité est l'aspect le moins scientifique de la publicité, mais le plus important* » (Reid et al., 1998). Et s'explique d'autre part, par le manque inquiétant de connaissances sur l'organisation et sur la forme particulière qu'est l'industrie de la communication, hormis son impact économique considérable, car les recherches antérieures se sont focalisées sur le produit final qu'est la publicité (Kawashima, 2006; Pratt, 2009).

Avant de développer l'objet de recherche, prenons un peu plus de temps pour expliciter le cheminement qui nous a amené à l'identifier. Ainsi, la section suivante présente sa construction.

1. Construction de l'objectif de recherche et des questions de recherche

Allard-Poesi & Maréchal, (2007) définissent la construction de l'objet de recherche comme :

> *«L'élaboration d'une question ou problématique au travers de laquelle le chercheur construira ou découvrira la réalité. Il s'agit de produire une question liant, articulant ou interrogeant des objets théoriques, méthodologiques et/ou empiriques» (*p.37*).*

Dans la lignée de Campenhoudt & Quivy, (2011) qui mettent l'accent sur l'importance de la question de départ dans la construction de l'objet de recherche, la présente recherche combine trois voies parmi celles évoquées par Allard-Poesi et Maréchal (2007). Ces voies nous ont conduits à préciser notre première question de départ. C'est à partir de cette interrogation que nous avons construit l'objet de recherche. Celui-ci nous permet d'indiquer le champ disciplinaire dans lequel s'inscrit notre recherche et de préciser les questions et la nature de l'étude.

Comme Allard-Poesi & Maréchal (2007, p.46–51) soulignent la pluralité des voies possibles pour la construction d'un objet de recherche, les voies qui ont inspiré cette recherche sont :

Premièrement un champ d'intérêt -la créativité- suscité par le travail entrepris durant notre mémoire du master recherche où nous avons en effet réalisé une étude exploratoire sur la créativité dans les organisations ambidextres.

Deuxièmement, un besoin concret qui se manifeste d'une part dans les entreprises et d'autre part au sein des pouvoirs publics. Les entreprises s'interrogent sur la façon de s'organiser afin d'augmenter la créativité de leurs salariés et les pouvoirs politiques cherchent de leur côté à promouvoir les industries créatives comme moyen de contribuer à la croissance économique. Car les industries créatives ont démontré une réelle flexibilité et une capacité de résilience certaine face aux crises économiques.

Troisièmement, la gestion de la créativité dans les organisations relève d'un champ théorique relativement nouveau. L'intérêt à ce nouveau champ est croissant et engendre plusieurs défis.

Ainsi, nous ne nous inspirons pas d'une seule voie pour construire notre objet de recherche, ce qui converge avec la vision de Allard-Poesi et Maréchal (2007) « l*a construction de l'objet relève rarement d'une seule des voies* » (p.72). Ces trois points combinés nous conduisent à nous interroger sur la gestion de la créativité dans le secteur des industries créatives afin de contribuer à la compréhension du lien créativité - organisation. Par conséquent, la gestion de la créativité est l'objet central de la thèse.

Avant d'engager toute réflexion sur la gestion de la créativité, revenons à l'origine de ce concept. Dans la pensée classique, notamment dans la mythologie grecque, la créativité était considérée comme d'origine divine. Par exemple, selon Platon, les poètes sont des individus choisis qui expriment des idées qui leur ont été insufflées. C'est Aristote qui a rompu avec cette idée de divinité de la créativité. En effet, celui-ci explique que l'acte créatif relève de la sphère mentale plutôt que d'interventions divines. Par conséquent, les chercheurs – psychologues et neurologues – se sont penchés sur l'étude des caractéristiques des individus les plus créatifs.

Actuellement, ces travaux ont atteint une certaine maturité. Celle-ci se concrétise dans la convergence des approches et des points de vue. La créativité n'est plus considérée uniquement comme une caractéristique cognitive (Marsh et al., 2000) ou conative (Sternberg & Lubart 1993). En effet, nous assistons à l'avènement d'une conception dite multidimensionnelle de la créativité, où les composantes cognitives (connaissances, intelligence, styles cognitifs), les composantes conatives (les caractéristiques de la personnalité et la motivation) et les composantes environnementales interagissent ensemble.

Toutefois, la focalisation sur la dimension individuelle de la créativité est prépondérante, au détriment d'études considérant l'influence de l'environnement sur la créativité, que ce soit un environnement social (caractéristiques du groupe) ou un environnement structurel (facteurs organisationnels). Le sujet reste alors relativement peu développé dans la recherche en gestion, malgré le consensus quant à l'intérêt d'études de la créativité pour l'organisation (Ford & Gioia, 2000).

Ainsi, la dimension organisationnelle de la créativité demeure ambigüe et l'objet de la présente recherche est de comprendre davantage ce lien. Nous étudions donc la manière dont les agences de communication gèrent les projets de création dans le but d'apporter un éclairage sur la nature du lien créativité-organisation.

Dans un souci de clarté et de simplicité, par projet de créations nous entendons tout projet d'élaboration d'annonce publicitaire, quel que soit le média utilisé- la télévision, la radio, le web ou affiche.

Par conséquent, la problématique de recherche est :

Comment les agences de communication gèrent-elles les projets de création?

La présente problématique se traduit par les questions de recherche suivantes :

- Quel est le processus de gestion des projets de création dans les agences de communication ?
- Quelle est la place de la créativité (avec ses différentes dimensions) dans les projets de création ?
- Comment cette créativité interagit-elle avec l'organisation établie (les processus standardisés et les rôles répartis) ?

2. Cadre théorique

Pour répondre à ces questions de recherche, nous prenons appui sur les travaux portant sur la créativité dans les organisations et sur la gestion de projets.

Concernant les travaux réalisés sur le concept de créativité, nous notons l'existence de trois dimensions pour étudier la créativité : individu, groupe et organisation.

Le niveau individu est la plus étudié, tel que nous venons de le préciser. Les premières recherches (e.g., Amabile et al., 1996 ; Lubart et al., 2003) sur la créativité ont été axées sur le niveau individu en interrogeant principalement les caractéristiques des personnes créatives.

Cependant, au début des années quatre-vingt-dix, les chercheurs ont poussé les frontières de la créativité en soulignant le rôle et l'importance des influences socio-environnementales (Amabile et al. 1996; Perry-Smith et Shalley 2003), socioculturelle (Glăveanu, 2011) ou du contexte organisationnel (Woodman et al. 1993) - qui peuvent faciliter ou inhiber la créativité individuelle- ou plus récemment, (Jia et al., 2012). D'où l'émergence de l'intérêt porté à la fois à la dimension de groupe et à la dimension organisationnelle.

Le niveau groupe a été développé avec l'émergence de la nouvelle approche d'intelligence collective qui se base sur l'hypothèse stipulant que le groupe est plus créatif que l'individu travaillant seul (Uzzi et Spiro, 2005; Lehrer 2012). Lehrer, (2012) confirme que la créativité ne peut pas être seulement le résultat du travail d'un individu seul. De même, Woodman et al. (1993) soulignent que la créativité du groupe est fonction de la créativité individuelle sans être la simple agrégation des créativités des membres du groupe. Chen (2007), définit le groupe comme étant « *a group of individuals where talent, energy and skills are integrated into a team, and this collective capacity to innovate becomes greater than the sum of individual contribution* » (p.239). Ainsi, la créativité est considérée comme enracinée dans le dynamisme du groupe et son interaction (Glăveanu, 2011; R. K. Sawyer, 2006, 2010). L'émergence de ces travaux qui plaidoient la suprématie de la créativité du groupe sur celle d'individu est ancrée dans la notion d'intelligence collective. Dans ce sens, Glăveanu, (2011) déclare :

> *«While plenty of published materials contemplated the image of the lone genius, the influence of group factors on creativity received limited attention and when it did, it was generally to show its negatives consequences» (p. 474).*

Quant au niveau organisation, il a émergé avec les travaux des chercheurs (e.g., Styhre et Sundgren, 2005; Amabile et al, 1996, Woodmanet et al., 1993) qui ont examiné la créativité dans le cadre organisationnel. Cependant, malgré le consensus sur le rôle de la créativité dans l'organisation, elle reste ambiguë et peu étudiée (Ford & Gioia, 2000). En effet, le manque d'études, en particulier d'études empiriques, qui appréhendent la dimension organisationnelle de la créativité, légitime la pertinence de notre objet de recherche qui se donne comme objectif l'étude de cette dimension.

3. Positionnement épistémologique et choix méthodologique

Comme la visée de l'objet de notre recherche est la compréhension de la relation entre la créativité et l'organisation dans le contexte des agences de communications, nous avons mobilisé la stratégie de recherche de l'étude de cas multiples qui permet la compréhension en profondeur des phénomènes liés à un contexte donné (Yin, 2003). Ainsi, nous avons étudié la gestion des projets de création créatifs dans huit agences de communication en analysant le déroulement de la réalisation de ces projets.

Bien que l'étude de cas ait des logiques plurielles (Hlady Rispal, 2002), nous optons pour l'approche d'Eisenhardt, (1989) par l'étude comparative de huit agences de communication afin de tirer une régularité concernant le lien créativité -organisation.

En outre, à l'instar des recommandations d'Eisenhardt (1989), nous avons déterminé les thèmes de la recherche avant de partir sur le terrain tout en restant attentive à l'émergence de nouveaux thèmes issus dudit terrain, ce qui va de pair avec le positionnement épistémologique de l'étude.

En outre, dans le but de garantir un critère de validité du construit, nous avons multiplié les cas étudiés au point que l'information marginale apportée par un cas additionnel serait nulle. Nous avons ainsi atteint le point de saturation. Nous avons également puisé dans plusieurs sources de données en triangulant les entrevues, l'observation et les documents internes. En plus, nous avons interviewé des personnes à statut différent (vice-président, directeurs de création, planificateurs stratégiques, directeurs de compte, directeurs artistiques, designers et rédacteurs). Il est à noter que nous sommes entrés en contact direct avec les agences en mars 2013 et que la collecte des données a pris fin en juillet 2014.

De plus, nous avons étudié huit agences de communication dont le choix était guidé par la logique de réplication théorique — comme nous l'explicitons dans la section « collecte de données ». En parallèle, à l'intérieur de chaque agence, nous analysons plusieurs projets de création non pas juste dans le but de la saturation latérale, mais nous avons aussi cherché la saturation théorique en identifiant les situations extrêmes. Nous avons également essayé d'être, dans la mesure du possible, le plus explicite sur les choix que nous avons faits et de documenter toutes les étapes de la recherche afin d'assurer une certaine transparence.

La limite de cette recherche réside dans le fait que nous n'avons pas pu suivre des projets de création en cours. Cela est dû au refus des directeurs de création de nous laisser observer les équipes des créateurs, pour deux raisons principales : la première est liée à la confidentialité de la phase de création et la seconde est relative à la protection de l'intimité de l'équipe de création. En effet, ces agences font tout leur possible pour créer un climat de confiance au sein duquel les professionnels peuvent exprimer leurs idées sans réserve. Par conséquent, les directeurs de création ne souhaitent pas introduire un chercheur (considéré alors une personne étrangère à l'entreprise) en réunion de création afin de garantir la spontanéité recherchée dans ce type de rencontre. C'est pour cette raison que nous avons étudié des projets antérieurs à l'aide de plusieurs sources de données, à savoir les entretiens et la documentation. Pour les entretiens, nous avons interrogé plusieurs personnes ayant travaillé sur le même projet afin de croiser les différents regards. De même, nous avons mobilisé différentes sources de documents. À titre d'exemple, nous citons les comptes rendus des réunions de création, les briefs de création.

4. Analyse et résultats de la recherche

Sur le plan théorique, les résultats de l'étude contribuent, d'abord, à la littérature sur la théorie des organisations de manière générale et au débat « *agency/structure* » en particulier. Ils apportent une meilleure compréhension du lien créativité-organisation et montrent que les actions créatives émanées d'individus ou de groupes sont susceptibles de participer à la co-construction ou structurations de l'organisation. En d'autres termes, bien que ces actions soient en quelque sortes conditionnées par les processus et les routines institutionnalisées, elles peuvent, sous certaines conditions, participer à l'amélioration voire même changer les façons de faire institutionnalisées.

Aussi, les résultats répondent à l'appel de DeFillippi et al., (2007) en contribuant à la compréhension en profondeur des mécanismes de gestion de l'expression créative dans la agences de communication où les exigences économiques de rentabilité et de performance sont fortement présentes. Par conséquent, ces résultats participent à la compréhension davantage des rouages du secteur d'industries dites créatives.

De plus, les résultats de la recherche contribuent également à la littérature sur la gestion du projet, en particulier, la gestion des projets d'innovation en soulignant une typologie de projets en fonction du degré de créativité requis. Ils distinguent entre la créativité mobilisée dans la résolution de problème (créativité d'exploitation) et la créativité utilisée dans des projets d'exploration. Ainsi, ces conclusions convergent avec les travaux d'Audia & Goncalo, (2007) qui distinguent créativité d'exploitation de la créativité d'exploration.

Sur le plan managérial, les résultats de la recherche aident les gestionnaires des agences de communication (ou, de manière plus générale, des entreprises de création) sur deux plans. Premièrement, ils contribuent à la prise de conscience de l'existence de deux types de projet de création : les projets de créations créatifs et les projets de création ordinaires. Deuxièmement, ils rendent explicite le processus de création, ce qui n'est pas suffisamment documenté pour le moment, et montrent que les projets de création créatifs génèrent des changements dans l'organisation établie. Cette conclusion facilitera la mise en place de ces changements pour les gestionnaires, afin que ces projets de création créatifs aboutissent aux meilleurs résultats possibles. Cela permettra également à l'organisation d'accroître sa capacité d'apprendre et de se régénérer malgré la position d'inconfort qu'elle génère.

5. Nomenclature de la recherche

La thèse est structurée autour de trois parties que nous présentons succinctement comme suit.

La première partie correspond à ce que Charreire et Durieux, (1999) appellent l'exploration théorique. Ce qui consiste au fait :

> *« D'opérer un lien entre deux champs théoriques (au minimum) jusqu'alors non liés dans des travaux antérieurs ou entre deux disciplines; ces champs et disciplines n'ont pas à être totalement circonscrits par le chercheur, il peut n'en retenir qu'une partie, celle qui lui semble être la plus pertinente compte tenu de l'objet de sa recherche »* (p. 67).

L'originalité de la thèse est le résultat de cette opération d'exploration. La présente recherche relie les dimensions d'analyse de l'étude de la créativité en examinant l'interaction entre eux - i.e., la dimension individu, groupe et organisation. Ainsi, l'étude de ce lien entre créativité et organisation, dans le contexte en émergence qui est celui des industries créatives, est réalisée au sein d'agences de communication montréalaises. Cette partie expose les ancrages théoriques, la délimitation de la question de recherche et les propositions de recherche que nous examinons tout au long de cette étude.

Ensuite, **la deuxième partie** se propose d'expliciter les positionnements épistémologiques et méthodologiques suivis afin de répondre à la question de recherche, présente le contexte de l'étude empirique en décrivant les cas étudiés et décrit de manière minutieuse les phases d'analyse de données.

Enfin, **la troisième partie** présente les résultats de l'étude des projets de création au sein de huit agences de communication. D'autre part, elle expose la discussion de ces résultats par rapport à la littérature existante, ceci afin d'aboutir à la mise en perspective des résultats. Et dans une partie discussion, nous discuterons les résultats trouvés au regard des travaux antérieurs.

En s'inspirant de la démarche de Campenhoudt et Quivy (2011), nous résumons la structure de la recherche comme suit (cf. Figure 1) :

Question de départ

Quel est la nature du lien créativité - organisation**?**

Revue de la littérature

Créativité (multi-dimensions)
Industries de créations
Management de projet

Problématique :

Comment les agences de communication gèrent-elles les projets de création?

Question centrale de recherche

Quels sont les processus de gestion des projets de création?
Quelle est la nature de la relation entre créativité et organisation établie?

Cadre conceptuel

Approche interactionniste de la créativité
Processus de gestion des projets de création

Démarche choisie

Étude de cas multiples : Étude de huit agences de communication montréalaises

Recueil des données

Entretiens semi-directifs
Observations non participantes
Recueil de documents

Analyse des données

Techniques d'appariement de modèles (Yin 2003)
Codage des données (Point et Voynnet Fourboul, 2006; Miles et Huberman, 1994)
Nvivo10

Résultats

La description du processus institutionnalisé de gestion des projets de création
La distinction entre les projets de création créatifs et les projets ordinaires
La créativité est influencée par les mécanismes organisationnels mais, elle peut générer des changements dans l'organisation établie

Figure 1: Design de recherche fondé sur l'étude de huit agences de communication

PREMIÈRE PARTIE : CRÉATIVITÉ ET GESTION DES PROJETS DE CRÉATION DANS LES AGENCES DE COMMUNICATION

Introduction de la première partie

La visée de cette recherche est d'explorer la relation entre la créativité et l'organisation établie dans le contexte des industries créatives. Nous examinons cette relation à travers l'étude des projets de création dans huit agences de communication afin de tirer des enseignements apportant une meilleure compréhension à la créativité dans le cadre organisationnel.

En effet, le but principal de cette première partie est d'appréhender les fondements théoriques de cette recherche. Ainsi, le premier chapitre expose une synthèse de la revue de littérature sur les concepts clés mobilisés dans cette recherche à savoir : la créativité, les industries créatives et le management de projet.

Ensuite, le deuxième chapitre résume les ancrages théoriques et le cadre conceptuel adopté pour répondre à la question de recherche susmentionnée. Il expose l'ensemble des positionnements théoriques suivis et les propositions de recherches.

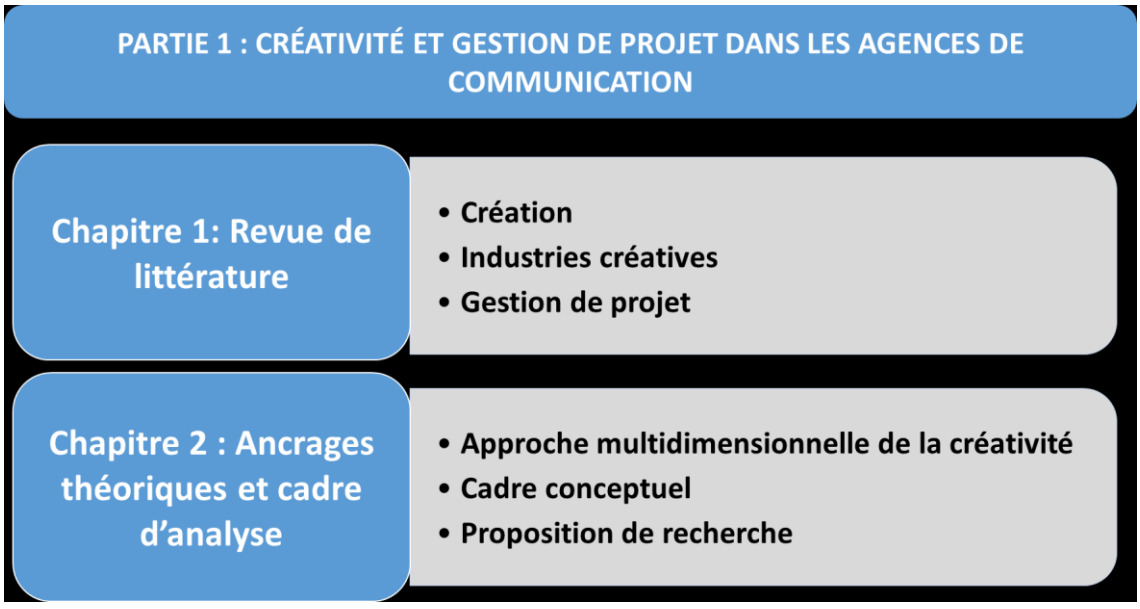


Figure 2 : Structure de la première partie

Chapitre 1 : revue de littérature

Introduction du chapitre 1

L'objet de cette recherche est la gestion de la créativité dans le contexte des industries créatives. En particulier, un examen de la gestion des projets de création nous permettra une meilleure compréhension de la relation créativité - organisation.

Avant de traiter la question de recherche, ce premier chapitre présente une synthèse de la littérature sur les concepts **créativité**, **industries créatives** et **management de projet**.

Ainsi, dans la première section, une revue de la littérature sur le concept de la **créativité** nous permet de délimiter le sens et les différentes approches et dimensions de l'étude de ce concept.

Ensuite, dans la deuxième section, nous développons les spécificités du **secteur des industries** créatives, à savoir les conditions de son émergence et ses enjeux.

Puis, dans la troisième section, nous présenterons une succincte synthèse des travaux portants sur le **management de projet**. Dans la mesure où la gestion des projets n'est pas l'objet central de la recherche, et conscients de l'étendu de cette littérature, nous ne prétendons pas l'exhaustivité de la revue de littérature réalisée.

Section 1 Le concept de la créativité

La créativité est un concept complexe. Récemment, il est devenu un terme à la mode que nous entendons partout et qui est utilisé souvent à tort, ce qui en fait un concept vide de sens. Par conséquent, le but de cette section est de démystifier le concept de créativité en présentant son évolution et les différentes perspectives de son étude.

1.1 Définition de la créativité

La définition de la créativité est l'une des difficultés majeures liées à son étude car elle a été définie de différentes façons dans la littérature. Il y a autant de définition de la créativité que d'auteurs. Au point que Lubart et al., (2003) estiment que la définition de la créativité peut faire à elle seule un objet de recherche.

Par ailleurs, nous avons noté l'association de la créativité à d'autres notions voisines, à savoir l'imagination, l'intuition et la création. En prenant appui sur les définitions élaborées par Timbal-Duclaux, (1991), l'imagination est la capacité à former des images mentales, l'intuition représente l'ensemble des connaissances soudaines, spontanées et indépendantes de toute démonstration, la création est l'œuvre déjà créée et la créativité, comme le processus de création, est la qualité ou le talent qui aboutissent à un résultat nouveau, utile et compréhensible. En plus, Amabile, (1998) explique que l'imagination combinée avec l'intuition forment ce qu'elle appelle la compétence à la créativité. Celle-ci représente l'un des antécédents de la créativité individuelle que nous développerons avec davantage de détails plus loin.

Malgré la diversité des définitions de la créativité, Parkhurst, (1999) a élaboré une synthèse de ses principales définitions en termes des traits:

- un trait mental qui peut être quantifié et mesuré,
- un trait physiologique qui peut être examiné par l'analyse des changements physiologiques ayant lieu pendant l'activité créative,

- un processus cognitif qui peut être étudié lorsque des individus s'engagent dans la résolution de problèmes nécessitant de la créativité ou dans une pensée créative,
- une activité liée à son contexte social qui ne peut être étudiée qu'au sein du contexte dans lequel elle s'insère (culture, organisation).

Compte tenu de cette synthèse, nous constatons que la créativité est un phénomène multidimensionnel. Elle est liée, d'une part, aux facteurs personnels représentés par les capacités mentales, physiologiques, cognitives et d'apprentissage, et d'autre part, aux facteurs sociaux relatifs à l'environnement social dans lequel agissent les individus.

En outre, nous soulignons la divergence des chercheurs concernant la perspective d'examiner la créativité. Ainsi, nous distinguons ceux qui la définissent en terme de produit final et ceux qui la considèrent comme inhérente au processus. Contrairement aux partisans de la vision "produit final" de la créativité (e.g., Amabile et al., 1984; Oldham et Cummings, 1996; Scott et Bruce, 1994) pour qui la créativité est définie comme étant la production ou la génération des idées nouvelles et utiles, les partisans l'approche processus de la créativité la définissent comme "*the process of engagement in creative acts, regardless of whether the resulting outcomes are novel or useful*". Selon Kazanjian et al., (2000, p. 276), le processus de créativité est une séquence de pensées et d'actions de certains acteurs qui mènent à des résultats qui seront considérés créatifs par d'autres. Lubart, (2001, p. 295), définit la créativité comme une séquence de pensées et d'actions qui conduisent à une production nouvelle et adaptative.

Selon la vision "produit final", la créativité dans les organisations, contrairement à la créativité dans le domaine artistique, est intrinsèquement liée à deux caractéristiques, la nouveauté et l'utilité. Amabile, (1997), appuie ce constat en soulignant que la créativité est une production d'idées nouvelles qui doivent être utiles et répondre à un besoin. De même, récemment, Gruys, et al., (2011), distinguent la nouveauté de l'utilité ou la pertinence de l'idée - les idées nouvelles ne sont pas toutes des idées utiles et l'inverse est aussi vrai- et soulignent la nécessité de les considérer de manière indépendante.

Cela étant dit, la définition de la créativité comme la production d'idées nouvelles et utiles demeure ambiguë et porte à confusion, dans le sens où les deux caractéristiques, la nouveauté et l'utilité, sont très subjectives et idiosyncratiques. Ce qui est nouveau pour une organisation peut parfaitement être dépassé pour une autre. De même, l'utilité ou la performance d'une idée dépend des personnes qui l'évaluent. Ainsi, des chercheurs (e.g., Csikszentmihalyi, 1988 et Watson, 2007) défendent le rôle de l'évaluation afin de porter un jugement convenable sur la nouveauté et la pertinence d'une idée donnée. Par conséquent, Amabile et al., (1996) suggèrent que les gens qui évaluent les idées doivent être "*familiar with the domain in which the product was created or the response articulated*" (p35).

Comme le contexte de la recherche est les agences de communication, la créativité est intrinsèquement liée la résolution de problème. En d'autres termes, une idée créative dans le domaine de la publicité, est celle qui est reconnue comme nouvelle, originale et pertinente par rapport à l'objectif et/ou à la cible.

Dans cette recherche, nous combinons les deux visions. En effet, d'un côté, dans le secteur de communication qui est le contexte de l'étude empirique, il est important que le produit final (annonce, publicité, affiche, etc.) soit créatif, et d'un autre côté, la créativité est nécessaire dans le sens où elle permet de nourrir le processus de la recherche et le développement de l'idée.

Par ailleurs, la littérature fait ressortir une autre ambiguïté relative au concept de la créativité à savoir les frontières entre créativité et innovation. En fait, certain chercheurs (e.g, Amabile, 1993, 1997, 1998; Woodman et al., 1993) définissent la créativité comme la phase première du processus d'innovation dans la mesure où elle est responsable de la génération des idées qui alimentent le processus d'innovation. Ensuite, ce dernier assure leur mise en œuvre. « *Creativity is the first step in innovation, which is the successful implementation of those novels, appropriate ideas* » Amabile (1997, 40). De même, Woodman et al. (1993), qualifient la créativité d'un sous-système du processus d'innovation, contrairement à d'autres chercheurs (e.g., Brabandère, 2004; Samier, 2007) qui les voient comme deux processus différents qui requièrent des différents éléments. Samier, (2007) pense que la créativité et l'innovation constituent deux systèmes différents. Il souligne le fait que la créativité part de rien, requiert du temps et des moyens avec l'acceptation de l'échec, de la

prise de risque et de l'engagement à long terme. Tandis que l'innovation part de l'idée d'améliorer les produits ou les processus existants. Nous ne partageons pas la position de Samier (2007) car la créativité ne part pas de rien. Elle repose sur les connaissances et l'expérience passée. Et tout processus créatif part d'une idée qui constitue le point de départ et qui guide la recherche. Ensuite, cette idée peut évoluer, voire changer complètement.

Dans la présente recherche, la créativité est considérée comme une composante vitale dans le processus d'innovation. Elle n'est pas uniquement une phase initiale dans le processus d'innovation comme proposé par (Amabile, 1993, 1997, 1998; Woodman et al., 1993). En effet, le développement de l'idée et sa mise en œuvre requièrent de la créativité. En d'autres termes, nous considérons la créativité comme intrinsèquement liée au processus d'innovation.

1.1.1 Approches d'étude de la créativité

1.1.1.1 Approche neuropsychologique

Les premières recherches portant sur la créativité examinaient le caractère général ou exclusif de celle-ci. En d'autres termes, la créativité est une capacité de monsieur tout le monde, ou, au contraire, elle est spécifique à certaines personnes qualifiées de créatives. C'est ainsi qu'une série de travaux des neurologues ont élaboré des modèles expliquant le fonctionnement neurologique du cerveau humain.

En se basant sur la synthèse de Timbal-Duclaux, (1991), nous rapportons les principes fondamentaux des modèles psychologiques de la créativité :

Modèle Mac Lean

Mac Lean, neurologue des années cinquante, a mené des travaux sur le cerveau humain débouchant sur la théorie du cerveau en trois étapes ou tri-unique. Il a montré que le cerveau est composé de trois couches :

- la couche reptilienne ou primitive, partagée avec les mammifères, est responsable du système instinctif,

- la couche limbique, centre des émotions, de la mémoire, de l'apprentissage et des conduites sociales,
- la couche néocorticale constituant la spécificité des hommes par rapport aux autres mammifères.

Cette dernière partie constitue le centre de l'activité humaine supérieure de pensée logique et de l'imagination et est responsable de la production des idées.

Modèle PF et TOP

Après le modèle Mac Lean, Arieti, psychiatre, a élaboré le modèle nommé PF et TOP révélant l'existence des zones associatives générales qui assurent la coordination entre les couches du cerveau. Il distingue la zone préfrontale (PF) et la zone temporal, occipital et pariétal (TOP), et les définit de la manière suivante :

Zone préfrontale PF : c'est la zone qui différencie l'homme des autres mammifères, elle a quatre fonctions :

- elle maintient l'attention focalisée sur les distractions venant de l'environnement ; en supprimant ou en retardant les stimuli qui ne sont pas utiles,
- elle peut anticiper le futur et permet donc d'élaborer des projets d'avenir,
- elle permet de planifier une série de tâches et de les ordonner,
- et elle permet de décider, d'établir, de faire des choix et de les mettre en œuvre.

Zone TOP : elle regroupe trois lobes : temporal, occipital et pariétal. Elle synthétise les informations provenant de ces derniers. C'est dans cette zone que se déroulent les processus les plus élaborés d'abstraction, de perception, de symbolisation et de représentations globales du monde. Elle est responsable de la génération et la production des idées créatives.

Modèle Sperry

Sperry, neurophysiologiste Prix Nobel en 1981, a étudié le fonctionnement bilatéral du cerveau. Il a démontré que le cerveau est composé de deux hémisphères :

- le gauche, verbo-séquentiel, procurant la capacité de parler, d'écrire, de raisonner et d'analyser,
- le droit, assurant la pensée non verbale, les rêves, l'intuitif et l'imagination. Ainsi, il a montré que c'est dans l'hémisphère droit que se détermine la capacité à produire des idées nouvelles, par conséquent à être créatif.

Modèle Hermann

Herrmann, physicien de formation, a dirigé durant 35 ans la formation des cadres de General Electric. Sur la base des modèles développés précédemment, il a élaboré le modèle dit de quatre quadrants ou de dominances cérébrales composées de zones de réactivités cérébrales qu'il a validé par plusieurs études empiriques longitudinales. Ce modèle combine la distinction entre hémisphère droit et hémisphère gauche, emprunte la vision de Sperry et celle de Mac Lean qui décrit le cerveau comme superposition de couches ou de cerveaux : hémisphères limbique et cortical.

Ainsi, il a synthétisé le fonctionnement du cerveau humain en deux axes :

- Axe vertical : processus progressif d'abstraction qui regroupe les unités en classes d'unités, assurant ainsi la conceptualisation.
- Axe transversal : droit-gauche sous forme d'un processus de symbolisation progressif qui transforme les données concrètes préverbales en données verbales.

Herrmann, (1992) a montré que l'individu utilise ces quadrants, dits de réactivité cérébrale, de façon variable selon sa personnalité, son vécu et ses conditions de travail. Le glissement entre ces différents positionnements conduit à la notion de ‘‘dominance’’. L'auteur définit celle-ci comme étant « la préférence que nous marquons lorsqu'il s'agit d'apprendre, de comprendre et d'expliquer quelque chose » et le modèle prend en compte la dominance selon trois formes:

- Dominance marquée : elle caractérise l'utilisation de l'un des quadrants de façon spontanée et fréquente par l'individu.
- Usage fonctionnel : l'individu fait appel au quadrant souhaité au moment convenu.
- Évitement : l'individu n'utilise pas le quadrant.

Le travail de Herrmann montre que toute personne, pourvue d'un esprit sain et ayant la motivation d'être créative, a le potentiel de l'être. Selon lui, il suffit de repérer les

dominances cérébrales des personnes pour concevoir des programmes de formation personnalisés et pertinents.

En somme, les modèles neuropsychologiques montrent que, sur le plan anatomique, tous les individus détiennent le même potentiel d'être créatif. En plus, les travaux empiriques de Herrmann effectués chez General Electric, confirment les résultats des travaux antérieurs relatifs au caractère général et non exclusif de la créativité. D'où l'importance d'examiner l'influence des facteurs extérieurs d'environnement de travail et social sur l'émergence de cette capacité.

1.1.2 Approche sociologique de la créativité

Dans la littérature en sociologie, un nombre important de travaux portent sur l'action humaine et les logiques sous-jacentes de son émergence. Ces travaux ont donné lieu à des théories et des modèles dits d'actions. Joas, dans son ouvrage « *la créativité de l'agir* », a mené une analyse critique des théories d'action et a introduit une nouvelle dimension de l'action humaine qu'il nomme l'agir créatif. En effet, en se basant sur le courant des pragmatistes en particulier, Joas (1999) explique que la créativité est le résultat des expériences antérieures et des possibilités offertes par le monde extérieur. Selon Dewey :

> *« Dans le moi, des éléments provenant d'expériences antérieures sont réinvestis dans des aspirations, des impulsions et des représentations nouvelles. Celles-ci surgissent du subconscient – non pas comme des corps étrangers, ni comme des formes dans lesquelles nous pourrions reconnaître des détails issus du passé, comme des fragments ou des miettes, mais fondues ensemble au feu d'un mouvement intérieur. Elles ne semblent pas provenir du moi, parce qu'elles prennent leur source dans un Soi qui n'a pas conscience de lui-même. » Dewey cit. Joas, 1999, p. 151).*

Ainsi, la conception de l'agir créatif est basée sur deux concepts-clés : l'action et la situation. Contrairement au modèle rationnel à visée utilitariste ou normative où l'action est précédée par la connaissance, l'action, ici, est le résultat de la réflexion sur les tendances et les orientations préréflexives qui sont déjà en œuvre dans notre agir. En d'autres termes, il y a une interaction entre la connaissance et l'action. Ce qui reflète une vision pragmatiste de la créativité. En fait, J. Dewey (1859-1952), l'un des fondateur du courant pragmatisme, définit ce dernier comme l'homme (ou la femme) « *centré sur son action et son utilité* ».

Dans ce sens, selon les pragmatistes, le philosophe ne pratique pas la philosophie pour la philosophie, mais « *pour mieux comprendre la politique, la vie communautaire et les problèmes concrets* » (Richard Rorty, 2003 cité p.36).

Dans le même sens, Freud (1908, 1959) pense que la créativité est le résultat d'une interaction entre la réalité consciente et les pulsions inconscientes. Pour le concept de situation, ou environnement, Joas pense que la situation ne détermine pas l'action mais n'est pas non plus juste un arrière-plan neutre.

En bref, selon cette approche, la créativité se joue aussi bien dans le fait que dans une situation, les moyens et les fins ne sont pas des données, ils sont le résultat de l'action qui se déroule dans un dialogue avec la situation.

1.1.3 Approche institutionnelle de la créativité

Comme nous l'avons développé plus haut dans la perspective « *produit final* » de la créativité, l'idée créative est caractérisée par sa nouveauté et son utilité. Ces deux caractéristiques sont jugées subjectivement (Ford, 1996). Csikszentmihalyi, (1988, 1990) a élaboré une vision systémique de la créativité qui décrit le processus social à travers lequel le résultat des actions particulaires sont qualifiées de créatives. Et celui-ci présente cette vision par sous-systèmes interconnectés : la personne, le champ et le domaine. Ces sous-systèmes contribuent à l'émergence d'une action créative. (Csikszentmihalyi, 1990b), (1990b) affirme que « *la créativité est un processus qui peut être observé seulement à l'intersection où les individus, les domaines, et les champs se recoupent* ». (p. 314)

Le champ est défini par des agrégats d'organisations constituant une zone reconnaissable de la vie institutionnelle. Et le domaine est défini par ses mythes de rationalisation (Meyer et Rowan, 1977). Le domaine mène les acteurs qui constituent le champ organisationnel à voir et à agir selon les mythes et les règles décrites par le-dit domaine (Powell et DiMaggio, 1983). Le courant institutionnel utilise le concept de champs et de domaine pour décrire les processus de sélection et de rétention liés à la variation organisationnelle. Ce modèle de variation, sélection et rétention fondé par (Campbell, 1965) a été utilisé pour comprendre le

processus de création par (Simonton, 1999) et d'évaluation du degré de créativité des idées produites.

En outre, le champ et le domaine représentent la situation ou le contexte qui influence l'action individuelle. Les sociologues ont aussi utilisé la notion de champ et de domaine pour illustrer le contexte de l'action individuelle et organisationnelle. L'institutionnalisme insiste sur la reproduction et la créativité est soumise aux décisions politiques (normative, coercitive) ou bien en considérant l'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988) qui dispose des ressources et du pouvoir lui permettant d'influencer – voire rompre- avec les contextes institutionnel.

En outre, Bourdieu, (1993) met l'accent sur l'importance de la structure sociale dans la reconnaissance de la valeur du bien culturel. Une analyse des produits culturels doit tenir compte de leur importance dans le champ artistique, mais aussi dans le champ sociologique représenté par le pouvoir relationnel (Bourdieu, 1993). Les œuvres de création ne sont pas des objets isolés offrant une réflexion sur la « *condition humaine* », malgré qu'ils puissent fonctionner comme tel. Ils sont impliqués dans les structures de dominance et dans la reproduction de ces structures.

> *"Literature, art and their respective producers do not exist independently of an institutional framework which authorizes, enables, empowers and legitimizes them. This framework must be incorporated into any analysis that pretends to provide a thorough understanding of cultural goods and practices" (Bourdieu, 1993: 10)*

La particularité de la métaphore variation-sélection et rétention dans l'étude de la créativité consiste dans le fait que l'interaction entre l'acteur et son contexte ou sa situation qui devienne le point d'analyse central (Ford 1996). Giddens, (1983) a tenté de réconcilier cette tension entre action et institution avec sa « *dualité du structurel* » où les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois les conditions et le résultat des pratiques accomplies par les agents qui font partie de ces systèmes (Giddens, 1983). Ce qui résonne avec la vision de l'agir créatif de Joas.

Section 2 Industries créatives et gestion de projet

2.1 Industries créatives

Le secteur d'industrie créative connaît un fort engouement de la part des chercheurs. Cet enthousiasme est dû à son taux de croissance remarquable par rapport aux autres secteurs, selon de rapport de l'OCDE (2006), et à sa meilleure résistance face aux crises économiques. D'autre part, la publication, lors de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) en 2008, du rapport mesurant l'évolution des industries créatives dans le monde - intitulé "*the challenge of assessing the creative economy: towards informed policy making"* -, a rendu le terme « économie créative » très répandu dans les travaux académiques.

En fait, le concept des industries créatives est apparu dans le contexte britannique dès lors que le département de la culture, des médias et des sports, a publié des premiers documents de *mapping* des industries culturelles en 1998 et en 2001 et regroupe :

> *« Those activities 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. These have been taken to include the following key sectors: advertising, architecture, the art and antiques market, crafts, design, designer fashion, film, interactive leisure software, music, the performing arts, publishing, software and television and radio » (DCMS, 1998).*

Ainsi, le but de ces rapports était de souligner l'importance croissante des industries créatives et de donner une estimation quantitative de la valeur économique de ce secteur. En effet, ce secteur a généré plus de 71.4 milliards de livres sterling de chiffre d'affaires ce qui représente 5.2 pourcent de l'économie et plus de 1,68 millions d'emplois, dans des petites et moyennes entreprises, ce qui illustre de manière pertinente sa contribution à la croissance économique (rapport du DCMS, 2014). Lampel et al., (2000) attestent que le gouvernement de Grande-Bretagne a créé les industries culturelles sous la marque '*creative*

industries' (à Londres, l'économie créative, ou culturelle, représente le troisième plus important secteur économique).

Avant d'avancer dans le raisonnement, nous clarifions la distinction entre les industries créatives et les industries culturelles. Les industries culturelles recouvrent celles qui touchent à la création, à la production et à la commercialisation de produits culturels (biens ou services) dont le contenu est protégé par les droits d'auteur. Quant aux industries créatives, elles recouvrent l'ensemble des industries culturelles, en plus des industries dont le processus de production des biens et/ou des services inclut une dimension artistique et créative comme l'architecture et la publicité. De plus, les industries créatives se distinguent par l'utilisation des technologies d'informations et de communications. La littérature en la matière s'accorde sur le fait que les industries créatives incluent les industries culturelles et souligne qu'avec le développement des technologies d'informations, les frontières entre les deux industries commencent à disparaître. Dans le reste du document, nous utiliserons uniquement le terme "industrie créative" dans la mesure où le contexte de l'étude, les agences de communication, relève des industries créatives.

Ainsi, les industries créatives se distinguent par leurs produits culturels définis comme "*nonmaterial goods directed at a public of consumers for whom they generally serve as an aesthetic or expressive, rather than clearly utilitarian function*" (Hirsch, 1972, p. 641-642). Ces produits tirent leur valeur en grande partie de l'expérience, des émotions ressenties ou de la perception subjective ou collective que le public expérimente et d'autre part, par un contenu esthétique ou sémiotique (Scott, 2000).

De plus, ces produits combinent la valeur artistique et la valeur marchande. La valeur artistique constitue l'expression des idées et de l'inspiration d'individus ou de groupes. La valeur marchande, quant à elle, cherche à satisfaire les besoins du marché et constitue la composante qui attire l'audience puisqu'elle tient compte des besoins de cette dernière. Dans les industries créatives, la lutte entre la valeur artistique et la valeur marchande continue. La valeur artistique constitue l'essence des produits des industries créatives mais ces dernières doivent aussi tenir compte des besoins du marché.

Par conséquent, en raison de la nature des produits culturels, les industries créatives affrontent des enjeux managériaux et organisationnels de différents ordres (Caves, 2000; Lampel et al., 2000). Comme les œuvres de création sont symboliques, esthétiques et d'une valeur non utilitaire, leur sens et leur signification sont déterminés par le codage et le décodage de la valeur par le consommateur. Ils sont des biens expérientiels qui puisent leur valeur des expériences subjectives qui dépendent fortement de l'utilisation de symboles afin de manipuler la perception et l'émotion (Hirsch, 1972) (e.g, l'impact de l'ajout de musique de fond au film influence la façon dont le film sera perçu). Ainsi, ils ne sont pas utilisés ou consommés comme le sont les produits traditionnels. En raison de cela, ils soulèvent l'incertitude, un « *inconnaissable inhérent* » (Caves, 2000). Cette incertitude n'est pas liée uniquement au processus de création mais aussi à l'existence d'un marché. Ainsi, les managers sont amenés à gérer un nombre de tensions paradoxales qui résultent des spécificités de ces industries.

Lampel et al., (2000) distinguent cinq forme de paradoxes :

- Premièrement : les managers doivent concilier l'expression des valeurs artistiques et la valeur économique par rapport aux programmes et aux installations de divertissement qui sont disponibles ;
- Deuxièmement : ils doivent chercher la nouveauté qui distingue leurs produits tout en restant dans la même catégorie ;
- Troisièmement : ils doivent analyser et répondre à la demande existante tout en cherchant à élargir et à transformer le marché ;
- Quatrièmement : ils doivent équilibrer la diversification et la spécialisation des activités ;
- Cinquièmement : ils doivent élaborer des systèmes "procédures" de productions et mise en marché des biens culturels et veiller à ce que ces systèmes ne tuent pas l'inspiration individuelle, qui est le cœur de la création de valeur dans ce secteur.

Eikhof & Haunschild, (2007) juxtaposent la logique économique à la logique artistique et analysent la tension entre les deux logiques au niveau de la pratique individuelle en prenant appui sur la théorie bourdieusienne. Comme la logique économique est guidée par le marché, la pratique est donc dirigée vers des activités reproductibles, commercialisables et mesurables en termes de performance et de profit. Par conséquent, la réponse aux besoins du marché et la création de la valeur sont les forces motrices de la production, tandis que la logique artistique favorise l'expression des inspirations. Notons que la pratique artistique vise l'art dans son état pur sans contrepartie monétaire et sans égard à une demande particulière. Ainsi, la volonté de faire avancer la pratique est la seule motivation de l'individu.

De même, Hirsch, (1972), dans son étude sur les industries culturelles, explique que celles-ci ont l'obligation de réconcilier les exigences de la production artistique à celles du marché. Ces deux exigences ne sont pas seulement de nature différente, mais sont souvent en opposition –elles sont façonnées par des besoins variés et les critères de jugement de chacune sont divers.

En outre, le secteur des industries créatives constitue un ensemble de petits mondes - au sein desquels les acteurs se connaissent et les contacts se créent avec un effort minimal - ce qui provoque des effets profonds sur les produits économiques et esthétiques tels que les comédies musicales de Broadway (Uzzi et Spiro, 2005a). De plus, la concurrence dans ces activités ne se base pas sur la valeur utilitaire de leurs biens mais sur leur valeur symbolique ancrée dans la conception de l'image de marque (Du Gay, 1997).

En effet, nous tentons de répondre à l'appel de DeFillippi, et al., (2007), en étudiant en profondeur les mécanismes de ce secteur – en particulier les agences de communication - ainsi qu'en comprenant la gestion de l'expression créative dans un secteur où les exigences économiques de rentabilité et de performance sont fortement présentes.

2.2 Management de projet

Afin de comprendre le lien créativité-organisation, nous avons vu l'évolution du concept de créativité. Dans cette section, nous développons le volet organisation. Nous n'avons la prétention ni l'intention de faire un tour d'horizon des théories de l'organisation. Néanmoins, dans la mesure où la question de recherche porte sur la gestion des projets de création dans les agences de communication, nous jugeons incontournable de présenter succinctement les modes de gestion de projet les plus marquants dans la littérature. De plus, les agences de communication sont organisées en mode projet, d'où la raison de cette focalisation sur ce mode d'organisation.

Avec l'évolution de l'environnement marqué par le changement rapide et le raccourcissement des cycles de vie des produits, les entreprises prennent conscience de la nécessité de développer de nouveaux produits pour leur survie. Ce qui se traduit par l'importante croissance des nouveaux produits dans les chiffres d'affaires et par leur grande marge bénéficiaire (Takeuchi et Nonaka, 1986). Par exemple, les produits de moins de cinq ans de l'entreprise 3M représentent vingt-cinq pour cent de son chiffre d'affaires. Ainsi, la qualité, la minimisation des coûts, la différenciation ne permettent plus d'exceller, l'intégration de la rapidité et la flexibilité devient alors incontournable (Garel, 1999). L'accent mis sur ces deux derniers critères – rapidité et flexibilité – a amené à l'émergence d'un considérable courant de recherche qui a mis en exergue l'importance du mode de management des projets dans la performance de conception des firmes (Clark et Fujimoto, 1991;Midler, 2004).

La notion de management de projet est à distinguer de celle de gestion de projet. En effet, selon la norme AFNOR (X50-115), le management de projet est considéré comme plus large que la gestion de projet. Cette dernière représente les aspects techniques et instrumentaux du déroulement d'un projet. Nous citons à titre d'illustration : l'optimisation des coûts, le respect des délais, la prise en compte et la gestion des risques etc. Tandis que le management de projet, en plus de l'aspect technique, inclut les aspects de la fonction de direction de spécifications techniques, des actions politiques, des aspects financiers, de l'organisation du projet. Nous utiliserons davantage la notion de management de projet car l'objet de

recherche vise l'examen de la dimension organisationnelle et non uniquement les aspects techniques.

2.2.1 Définitions du terme « projet »

Le terme projet porte deux sens différents. Le premier représente quelque chose que l'on souhaite faire ou atteindre : un but, un objectif ou une intention. Le deuxième reflète la phase préliminaire d'un travail (e.g., un projet de recherche, un projet de livre, un projet de loi). Donc, il s'agit ici d'une esquisse.

Selon, la norme X50-105 de l'AFNOR, un projet est « *une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir* » et ajoute « *un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données* ». Ainsi, le projet serait un processus ayant un but et mobilisant des moyens. Ecosip, (1993)définit le projet comme étant une « *création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande* » (p.18). Declerck et al., (1983) opposent les activités d'un projet aux opérations routinières de l'entreprise.

Afin de déterminer les spécificités des activités d'un projet, Lenfle et Midler, (2003) distinguent quatre caractéristiques d'un projet :

- Une démarche finalisée par un but et fortement contrainte. Tout projet est déterminé par un objectif de délai et de coût.
- Une prise en compte de la singularité de la situation. Un projet, par essence, représente une situation particulière, ce qui légitime la rupture avec les modes de fonctionnement connus par les acteurs concernés.
- Une affaire de communication et d'intégration de différentes logiques. Comme il s'agit d'une situation particulière, il requiert la collaboration entre les acteurs impliqués dans le projet. Cette collaboration se base sur la capacité à communiquer, à échanger et à partager les connaissances et les expériences.
- Un processus d'apprentissage dans l'incertitude. Un projet est, par essence, une activité risquée.

- Une convergence dans une temporalité irréversible. Pour un projet, la date à laquelle le projet est livrable, est fixée à l'avance. Midler qualifie le processus d'apprentissage qui se déroule durant la période du projet par une dynamique irréversible. Dans le sens où les acteurs passent d'une situation où les choix sont larges à une situation où toutes des marges de manœuvres ont été utilisées.

La figue ci-dessous illustre ce propos :

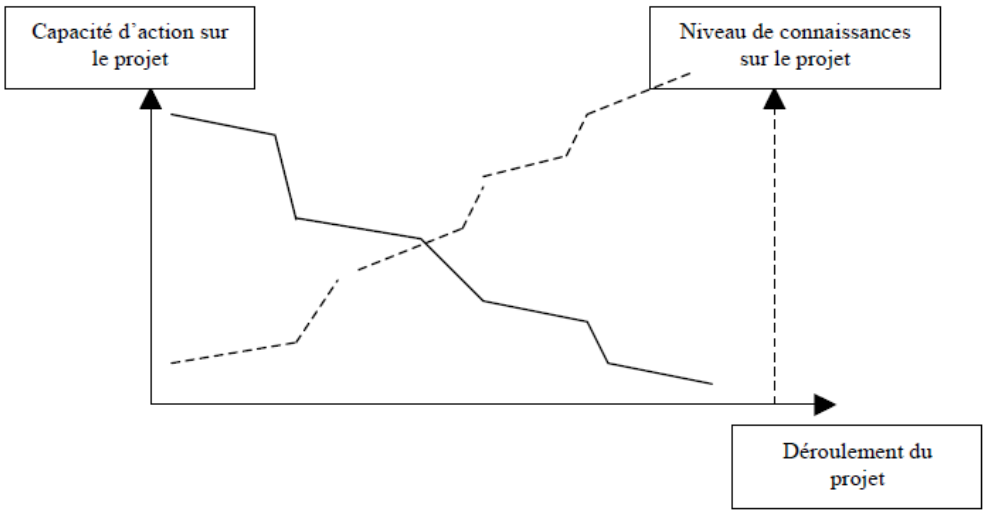


Figure 3: dynamique de la situation projet (Lenfle et Midler, 2003, p. 2)

- Un espace ouvert et fluctuant. L'auteur explique l'impossibilité de déterminer les aprioris, les frontières du projet, en particulier ceux qui mobilisent différents métiers de l'entreprise, voire, le cas échéant, des communautés externes. L'auteur illustre ce point par le cas des constructeurs automobiles qui, pour certains projets, peuvent impliquer les équipementiers.

Dans le cas du contexte de l'étude, nous constatons que les caractéristiques de projet décrites par Midler, (1996) sont en partie valables pour les projets de création dans les agences de projet. D'un côté, un projet est caractérisé par un objectif à atteindre, requiert la communication et la collaboration des acteurs impliqués, génère des connaissances et des apprentissages.

En outre, un projet est aussi caractérisé par une convergence irréversible dans le sens où au moment de réception du brief créatif, l'équipe dispose d'une infinité de possibilité. Mais, plus il avance dans le temps, plus elle se focalise sur le développement d'une piste et génère un maximum de connaissance sur ladite piste (ou idée). De même, les projets de création requièrent, avec une intensité variable, l'implication des acteurs internes et/ou externes.

En outre, Garel et al., (2001) précisent que, pour tout projet,

« *On retrouve cette prise en compte simultanée de ces trois catégories de contraintes (temps, ressources et spécifications techniques) pour réaliser un objet ou une prestation de service, qui n'a jamais été encore exécuté dans ces conditions précises et qui est d'une certaine complexité* » (p.4).

Ces contraintes sont substituables dans le sens où, par exemple, si une agence veut produire une publicité mais qu'elle ne dispose pas suffisamment de temps, elle allouera plus de ressources et utilisera les techniques et les expertises les plus convenables pour réaliser le mandat dans les délais impartis. Nous pouvons raisonner de la même manière pour les deux autres contraintes.

Bien que le management projet ne constitue pas notre objet de recherche, nous nous intéressons néanmoins à l'aspect organisationnel de ses modèles. Cet intérêt se justifie par le fait que ceux-ci constituent les modèles mis en œuvre par les entreprises cherchant à produire et développer de nouveaux produits en réduisant le temps de conception. Cette compression du temps fournit un avantage concurrentiel déterminant pour l'entreprise qui le réalise et reflète une plus grande créativité en matière de conception produit/processus.

Selon la littérature en la matière, nous constatons la dominance de deux cas de figure. Le première cas, représenté par le modèle dit occidental, séquentiel ou taylorien, fera l'objet du premier paragraphe et le second cas, connu comme le modèle japonais ou d'ingénierie concourante ‘‘*concurrent or simultaneous engineering’’*, sera présenté dans le deuxième paragraphe.

2.2.2 Modèles de gestion de projet

2.2.2.1 Modèle séquentiel (Occidental ou Taylorien)

Le modèle séquentiel reflète la pensée taylorienne basée sur la division et coordination du travail. Selon ce modèle, le développement de nouveaux produits suit un processus scindé en plusieurs étapes qui se déroulent d'un métier à un autre de manière séquentielle et dont la réalisation est confiée à une équipe de fonctionnels spécialisés. Nous utilisons ici la notion de processus dans le sens où une série d'activités, ensemble, engendrent un produit (ou service) final.

Takeuchi et Nonaka, (1986), dans leur article fondateur, utilisent l'analogie de la « *course de relais* » pour illustrer ce modèle dans le sens où chaque équipe-métiers attend la fin de l'intervention de l'équipe précédente avant de prendre le relais. Ils illustrent le principe de ce modèle dans le schéma suivant :

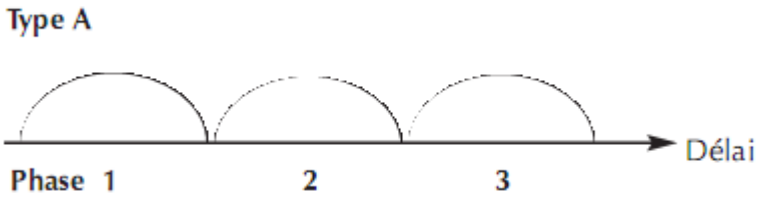


Figure 4: modèle séquentiel (Takeuchi et Nonaka, 1986 : 139)

Midler, (2004), dans son livre sur l'histoire du développement de la première petite voiture, la Twingo « *l'auto qui n'existe pas* », argumente que le modèle séquentiel va à l'encontre des objectifs de rapidité et de flexibilité. Selon lui, le modèle séquentiel se caractérise par des spécificités fondamentales. D'abord l'expertise : ce modèle présuppose la détention par l'entreprise de toutes les expertises nécessaires à la réalisation du projet en question. En d'autres termes, tous les experts de la conception requis par le projet sont des salariés de l'entreprise. Ce qui est rarement le cas. Ensuite, la répartition des expertises se fait entre différentes fonctions (forte spécialisation). Si on prend le cas d'une chaîne pour illustrer le processus de projet, l'entreprise doit avoir une très forte expertise dans chaque maillon de la chaîne. Si un maillon est faible, c'est toute la chaîne qui sera brisée. La dernière spécificité est la coordination par la direction afin que le projet se réalise.

Pour faire un parallèle entre ce modèle et les structures organisationnelles afin de déterminer celles favorables au modèle séquentiel, nous puisons dans les résultats des travaux de Clark et Fujimoto, (1991). Ceux-ci ont réalisé une étude longitudinale dans laquelle ils ont suivi le déroulement de 29 projets au sein de 22 constructeurs automobiles américains européens et japonais. En prenant appui sur les résultats de cette étude, nous estimons que le modèle séquentiel peut être fonctionnel dans deux types de structures organisationnelles.

La première est la structure fonctionnelle traditionnelle, illustrée dans le graphique ci-dessous, qui se caractérise par une forte spécialisation des salariés et par une absence totale d'intégration. La coordination entre les différentes fonctions est gérée par des procédures élaborées par la direction qui se charge de l'allocation des ressources et du contrôle de la performance générale : management de type Top Down.

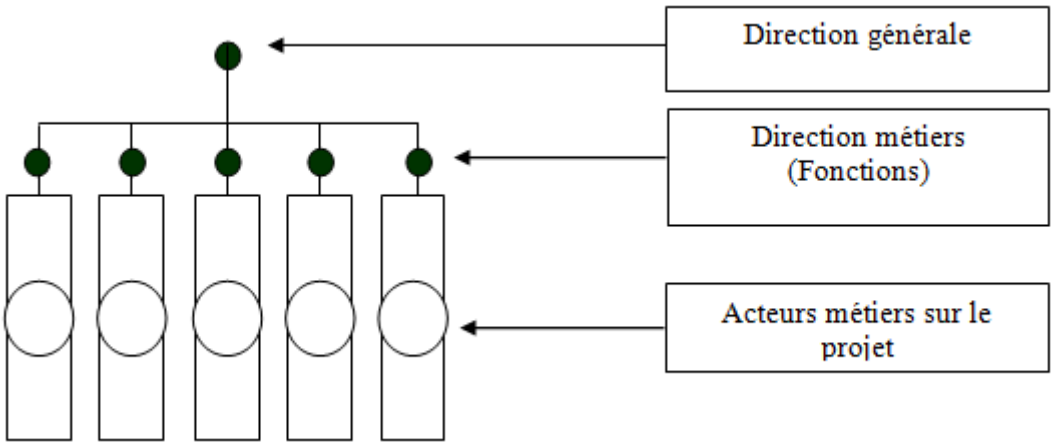
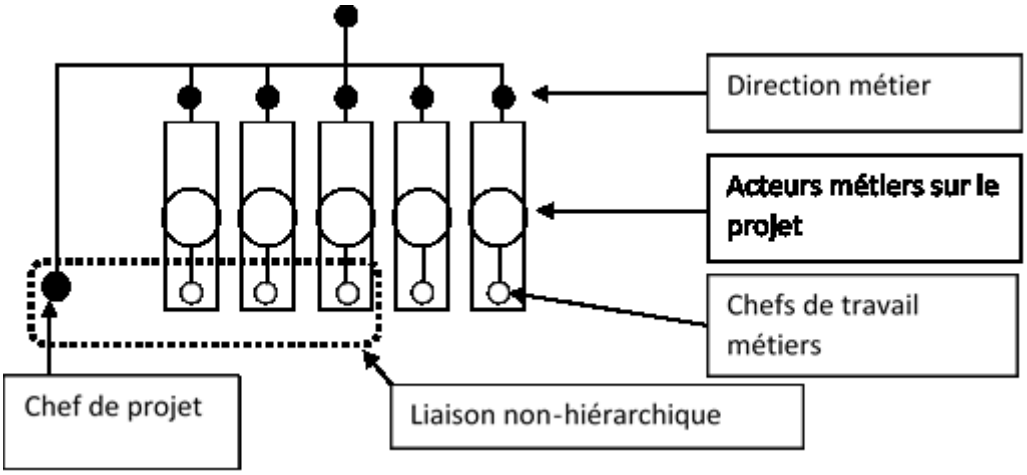


Figure 5: la structure fonctionnelle (Clark et Fujimoto, 1991, p.44)

La deuxième structure est nommée coordination projet. Cette forme émerge quand la structure fonctionnelle devient complexe. Le fonctionnement reste similaire à la fonctionnelle simple car elle garde les mêmes caractéristiques : spécialisation des personnes qui interviennent dans le projet, coordination assurée par la direction et absence d'intégration. En fait, lors d'un nouveau projet, l'organisation permanente demeure la même. La direction générale désigne une personne qu'elle nomme chef de projet dont la fonction principale est de coordonner le travail, par l'intermédiaire des chefs de travail métiers, comme l'illustre la figure ci-dessous.

Figure 6 : coordination projet (Clark & Fujimoto, 1991, p. 45)



Il est à noter que le chef de projet ne dispose de pouvoir décisionnaire ni sur les chefs de travail ni sur le niveau d'exécution du travail ; sa mission se limite à la coordination du travail et au recueil des informations sur l'avancement au profit de la direction. Cette dernière utilise ces informations pour effectuer son contrôle. Elle se charge ensuite de la résolution, le cas échéant, des conflits et de la fixation des objectifs globaux dudit projet.

Cependant, depuis les années 80, le modèle standard éprouve des limites dans un environnement fort changeant, selon Cohendet et Llerena, (1991). D'où l'émergence du modèle d'ingénierie concourante qui permet aux entreprises de rivaliser simultanément sur les coûts, la qualité, les délais et l'innovation (Navarre, 1992).

2.2.2.2 Le modèle oriental : l'ingénierie concourante

L'ingénierie concourante ou précoce correspond aux concepts anglo-saxons « *concurrent* » ou « *simultaneous engineering* ». Il s'agit d'une approche systématique combinant le processus de conception et celui de mise en œuvre du nouveau projet. Takeuchi et Nonaka, (1986) utilisent la métaphore du jeu du « rugby » où la balle peut revenir en arrière pour illustrer l'approche de l'ingénierie concourante car l'équipe projet travaille avec une certaine réversibilité dans les phases du déroulement du projet.

En prenant appui sur les résultats des travaux de Takeuchi et Nonaka, (1986), nous rapportons succinctement les principes de base du modèle ingénierie concourante. Comme susvisé, les auteurs ont étudié le développement de nouveaux produits au sein de huit

multinationales américaines et japonaises adoptant l'ingénierie concourante (Fuji-Xerox, Canon, Honda, NEC, Epson, Brother, 3M, Xerox et Hewlett-Packard), en vue de comprendre ce qui a permis à ces entreprises de développer si rapidement ces projets. Les résultats de leur recherche montrent six caractéristiques organisationnelles, à savoir :

- Le projet est construit dans l'instabilité et l'auto-organisation ;

La direction se limite au lancement des grandes lignes du projet de développement du nouveau produit. Ensuite, c'est à l'équipe de travail, qui agit avec une grande autonomie, de réaliser les objectifs du projet. Ainsi, la manière ou le cheminement à suivre pour atteindre ces objectifs ne relève plus des tâches de la direction comme c'est le cas dans le modèle séquentiel. De même, l'équipe de travail détermine les règles du jeu puisqu'elle dispose d'une grande autonomie accordée par l'organisation. Cette autonomie lui permet d'avoir une marge de liberté nécessaire dans les démarches d'exploration et de dépassement du statu quo. De plus, l'une des spécificités de cette approche est la fertilisation croisée, « *Cross-fertilization* », issue de la réunion des membres multidisciplinaires dans le même endroit.

- Chevauchement des phases de développement ;

Cette caractéristique rompt avec le principe traditionnel de division du travail où chaque salarié connaît les tâches qui lui sont confiées par la direction. Le chevauchement des phases du déroulement du projet et leur non-linéarité constitue l'apport majeur de l'ingénierie concourante car elle permet des gains en termes de délai et de coût. A titre d'exemple, dans le modèle traditionnel, les agents de production interviennent en dernier pour appliquer le modèle conçu par les personnels du département R&D et Marketing, ce qui peut conduire à de grandes pertes et des retards si le modèle conçu n'est pas techniquement réalisable. Ainsi, avec ce modèle, les agents de production sont impliqués dès la phase de conception, permettant ainsi des gains énormes.

De plus, les auteurs distinguent deux types de chevauchements. Le premier, représenté par le type B, se produit uniquement entre les phases qui se succèdent. Le second, représenté par le type C, se produit entre toutes les phases.

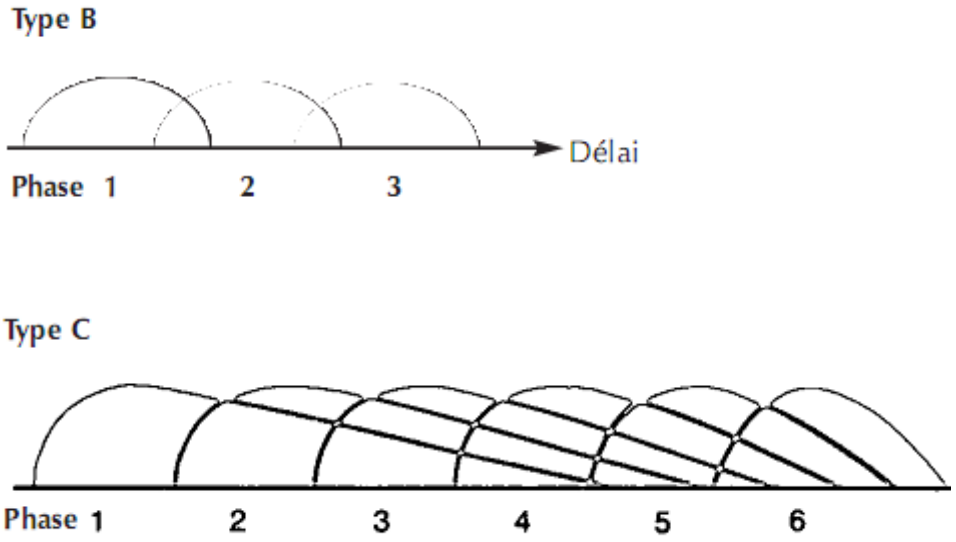


Figure 7: Chevauchement des phases de développement (Takeuchi et Nonaka, 1986)

- Apprentissage multiple ‘‘Multilearning’’

Ce point est complémentaire à l’idée de *Cross-fertilization*. Comme l’équipe est souvent multidisciplinaire, regroupant des personnes avec des connaissances diverses, le fait de travailler ensemble permet de créer des combinaisons originales et de générer des connaissances nouvelles résultant des processus d’essai-erreur caractérisant la nature du travail de ces équipes. Plusieurs recherches montrent les apports des équipes multidisciplinaires à la fois au niveau de la génération de nouvelles idées et au niveau de la création des connaissances et des apprentissages multiples (Harvey et Kou, 2013). L’exemple qui illustre ce constat est l’expansion des lieux d’innovation ouverts (fab-lab, Hackerspaces, etc.). L’avantage de ces lieux est ancré dans la multidisciplinarité des personnes qui échangent, voire travaillent ensemble. Et nous trouvons de grandes entreprises innovantes (e.g., Google) qui sponsorisent ces lieux et y envoient leurs salariés afin de rester à l’affût des idées et des connaissances générées.

- Contrôle subtil

Le contrôle subtil est primordial dans ce genre d’approche. Il ne s’agit pas d’éliminer totalement le contrôle, même si l’équipe dispose d’un grand degré d’autonomie. Cela ne sous-entend pas qu’elle n’est pas contrôlée. Les managers établissent suffisamment de

points de contrôle pour assurer l'évolution du travail et éviter des situations de chaos. Néanmoins, il évite la rigidité du contrôle qui limite la créativité et la spontanéité des membres de l'équipe. Ainsi, un manager d'équipe doit veiller à garder cet équilibre.

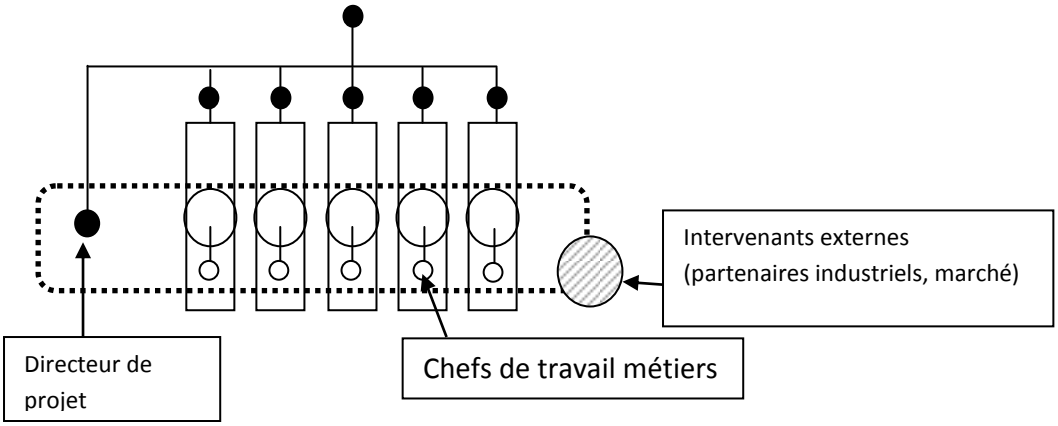
- Transfert de l'apprentissage dans l'organisation

Le transfert des apprentissages est une caractéristique de l'ingénierie concourante qui est complémentaire avec la *cross-fertilization*. Comme nous l'avons évoqué avant, la confrontation des expertises différentes dans une équipe multidisciplinaire génère des apprentissages transférables dans l'organisation entière et/ou dans tout autre projet. Ce qui constitue une source potentielle de capitalisation des connaissances.

Tous ces points caractérisant l'approche de l'ingénierie concourante font de ce modèle un levier d'innovation continue.

Au niveau organisationnel, en se basant sur les travaux de Clark & Fujimoto (1991), nous pensons que l'ingénierie concourante peut se traduire sous deux configurations organisationnelles. La première est illustrée par la figure ci-dessous :

Figure 8 : Équipe projet (Clark et Fujimoto, 1991, p. 44)



Contrairement au modèle séquentiel, où le chef projet ne dispose d'aucun pouvoir, dans cette forme organisationnelle, le directeur de projet dispose d'un pouvoir discrétionnaire important malgré que l'organisation reste encore largement fonctionnelle. Il est souvent au même rang, ou plus, que les responsables des fonctions.

Le directeur de projet travaille avec les chefs de travail-métiers, mais a aussi un accès direct au travail des ingénieurs. Ainsi, il dispose d'une grande influence directe et indirecte sur toutes les fonctions du projet. Il est responsable de la coordination interne entre les différent chefs de travail métiers et éventuellement externes, il y a dans ce cas aussi appel aux intervenants externes.

La deuxième structure est connue sous l'appellation « *heavy weight project* ». Elle est marquée par la sortie physique et structurelle de l'équipe projet pendant la durée du projet et opère sous la direction du Directeur de Projet, celui-ci animant une équipe

pluridisciplinaire, parfois éclatée en sous-équipes autour des fonctions ou des sous-systèmes du projet(Clark & Wheelwright, 1992).Cette configuration est spécifiée par un degré de spécialisation faible et par une intégration interne et externe forte. La figure ci-dessous illustre ce mode d'organisation :

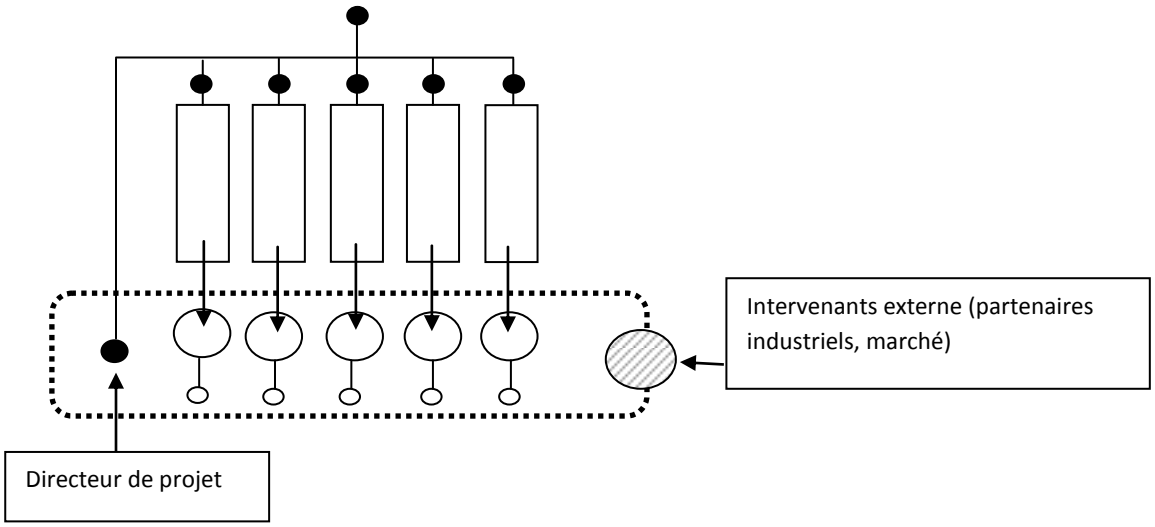


Figure 9: heavy weight project (Clark et Fujimoto, 1991, P. 45)

Conclusion de chapitre 1

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté une synthèse des travaux réalisés sur le concept de la créativité, sur les industries créatives qui constituent le contexte empirique de la recherche et sur le management projet.

Nous avons vu dans le chapitre précédent que la créativité est un concept dont la définition peut faire à elle seule un objet de recherche (Lubart et al., 2003). Suite à l'analyse de la littérature, nous avons distingué deux perspectives possibles pour définir la créativité : la première définit la créativité en termes de produit final avec l'emphase sur la nouveauté et l'utilité de celui-ci; et la deuxième perspective adopte une approche processuelle de la créativité (Drazin et al., 1999; Csikszentmihalyi, 1990) intégrant celle-ci à toutes les phases du processus de génération et de développement du concept donné, mise à part la nature du produit final.

Dans la mesure où l'objet de la thèse est la gestion de la créativité dans les projets de création des agences de communication, le concept de créativité est le concept central de cette recherche. Nous réconcilions ces deux perspectives qui pourraient paraître comme antagonistes étant donné que, dans les agences de communication, les projets de création requièrent la créativité tout au long du processus de création et que le produit final (l'annonce, l'affiche, etc.) doit être créatif. En d'autres termes, nous pensons qu'une idée créative doit être nouvelle et utile dans un contexte donné et doit correspondre à une situation donnée. Ceci est valide dans le contexte de la recherche empirique, à savoir les agences de communication (voir El-Murad & West, 2004). Néanmoins, l'approche processuelle est pertinente dans ce contexte dans le sens où la créativité est intrinsèquement reliée au processus de création qui est le processus de génération et de développement d'idées ou de concepts.

La pertinence de l'étude des industries créatives comme contexte empirique de la recherche se justifie par l'importance croissante de ce secteur dans l'économie générale. En fait, ce secteur contribue significativement à la création de la valeur, crée un nombre important de mains d'œuvre et résiste aux crises économiques. Néanmoins, malgré son importance, ce secteur demeure très peu étudié. De plus, la créativité est au cœur de ses produits et services, d'où la nécessité d'examiner la gestion de la créativité dans les industries créatives, en particulier dans les agences de communication.

En outre, les agences de communication sont organisées en mode projet, d'où l'intérêt d'évoquer la littérature sur le management projet. Dans cette littérature, nous constatons l'évolution de ce mode de gestion en fonction du degré de décentralisation des équipes de projet.

Chapitre 2 : Ancrages théoriques et cadre d'analyse

Introduction du chapitre 2

Les premières recherches sur la créativité ont été axées sur la dimension individuelle en traitant principalement des caractéristiques des personnes créatives. Ce n'est qu'au début des années quatre-vingt-dix que les chercheurs ont poussé les frontières de la créativité en soulignant le rôle et l'importance des influences socio-environnementales (Amabile et al., 1996; Perry-Smith & Shalley, 2003) ou du contexte organisationnel (Woodman et al., 1993a) - qui peuvent faciliter ou inhiber la créativité individuelle — ou plus récemment, (Jia et al., 2012). Ainsi, nous assistons à une mutation de l'étude de la créativité du niveau micro au niveau méso (créativité du groupe) ou plus encore au niveau macro (créativité organisationnelle).

Récemment, nous constatons la convergence des chercheurs à adopter une vision plus systémique dans l'étude de la créativité intégrant les trois dimensions : micro, méso et macro. En fait, Woodman et al. (1993), dans leur recherche conceptuelle, ont élaboré le premier modèle multi-dimensions de la créativité, en distinguant trois dimensions de la créativité (le niveau individu, le niveau groupe et le niveau organisation). De même, Ford (1996) combine plusieurs dimensions d'analyse pour expliquer l'engagement dans le projet de création. Drazin et al. (1999), dans leur étude sur les différentes dimensions d'analyse dans les travaux portant sur la créativité dans les organisations, soulignent l'importance et l'intérêt de l'approche interactionniste de la créativité.

Pour répondre à la question de recherche, nous adoptons l'approche interactionniste de la créativité. Ce choix est motivé par la visée de cette recherche, qui consiste à examiner la créativité dans le déroulement de projets de création dans les agences de communication. Ces projets connaissent l'intervention des individus, des groupes et des organisations.

Le présent chapitre est structuré autour de deux sections. La première détaille les antécédents ou les déterminants des différentes dimensions de la créativité : les déterminants

de la créativité individuelle, de groupe et d'organisation. Ensuite, la deuxième section expose les ancrages théoriques adoptés et les propositions de recherche.

Section 1 approche interactionniste de la créativité

La littérature sur la créativité révèle le caractère multi-dimensions de ce concept, avec une distinction entre la créativité individuelle, la créativité de groupe et la créativité organisationnelle. Ainsi, en puisant dans les travaux réalisés sur ces différentes dimensions, cette section explicite les antécédents ou les déterrements de ces dimensions.

1.1 Créativité individuelle

Comme nous l'avons mentionné dans le paragraphe relatif aux approches socio-psychologiques de la créativité, les premières recherches sur le sujet se sont focalisées sur le niveau individuel de la créativité, les questions alors posées étant « cr*eative personality and creative thinking techniques* » (Hennessey et Amabile, 2010). La focalisation sur le niveau individu s'explique par la dominance de l'idée que l'individu est plus créatif seul qu'en groupe (e.g., Osborn, 1963; Treffin ger et Isaksen, 1992; Treffinger et al.,2005).

Les supporteurs de ce postulat pensaient que la créativité était un phénomène purement individuel. Ainsi, ils examinaient les raisons pour lesquelles certaines personnes avaient tendance à être plus créatifs que d'autres (Barron, 1955). Dans cette perspective, le comportement créatif a été considéré comme le résultat de caractéristiques individuelles (Barron & Harrington, 1981), à savoir les traits de personnalité (Feist, 1998) et les compétences cognitives (Sternberg, 1988).

Dans ce sens, Udwadia (1990) explique que la compréhension de la créativité passe par la compréhension de ses caractéristiques individuelles –aptitudes cognitives et traits de personnalité. Les aptitudes cognitives sont relatives aux connaissances, aux compétences cognitives et aux styles cognitifs relatifs à la capacité d'avoir une pensée divergente. Quant

à la personnalité, elle est liée aux conditions antérieures d'histoire et du vécu, aux prédispositions ou motivations intrinsèques et à la personnalité illustrée par l'estime de soi.

Concernant les aptitudes cognitives, (Simon, 1988) les définit en fonction de trois variables : l'intelligence, le savoir et le style de pensée.

L'intelligence, selon la théorie factorielle de Guilford, est définie par : la cognition, la mémoire, la pensée divergente, la pensée convergente et l'évaluation (Guilford, cité par Lubart et al., 2003). D'autre part, Sternberg et ses collègues, (1997) expliquent que l'intelligence est une fonction de trois éléments :

- La capacité à synthétiser, qui permet de créer de nouvelles connexions et de redéfinir le problème ;
- La capacité à analyser et à être capable d'évaluer la valeur des idées en analysant ses retombées ou ses impacts ;
- La capacité à être pragmatique, qui concerne l'habilité à voir et à tester la faisabilité de l'idée.

Quant au savoir, Sternberg et al (1997) ont expliqué l'importance d'avoir des connaissances pour la créativité. Comme cette dernière est liée à un domaine connu, il faut connaître ledit domaine afin d'être capable d'aller au-delà du statu quo "*to do original work, one needs the basic knowledge of the field so as to go beyond the status quo. To go beyond, one has to know where the status quo is*" Sternberg et al (1997, p.9)

Ceci étant dit, le savoir ne doit pas enfermer la personne dans des formes de paradigmes, mais élargir le champ des possibles et accroître la capacité des personnes à créer de nouveaux liens avec des domaines différents.

Enfin le style de pensée -style cognitif selon Woodman et al. (1993)- est l'aptitude à remettre en cause continuellement le statu quo et à avoir une pensée divergente. Thompson, (1992), en partant de la définition de la créativité comme la capacité de voir les choses autrement, considère la pensée divergente comme l'origine d'idées créatives. De même, (Carrier & Gélinas, 2011, p. 141) définissent la divergence comme étant « *cette capacité à ouvrir notre*

esprit créatif dans toutes les directions, pour atteindre éventuellement des idées originales ».

De plus, Mumford et Gustafson, (1988), définissent le style cognitif comme « t*he individual's ability to integrate, reorganize, or restructure existing understandings may play an important role in generating major [creative] contributions or new schemata of use in solving a variety of problems* » (p. 30).

En somme, Amabile (1997),en prenant appui sur les travaux antérieurs des psychologues, a élaboré la théorie componentielle de la créativité résumant des composantes « component » de la créativité individuelle. Celle-ci a étudié la créativité des groupes d'étudiants produisant des travaux artistiques et a montré que la créativité individuelle est fonction de trois composantes : la motivation, l'expertise et la pensée créative. Le schéma suivant illustre la théorie componentielle de la créativité.

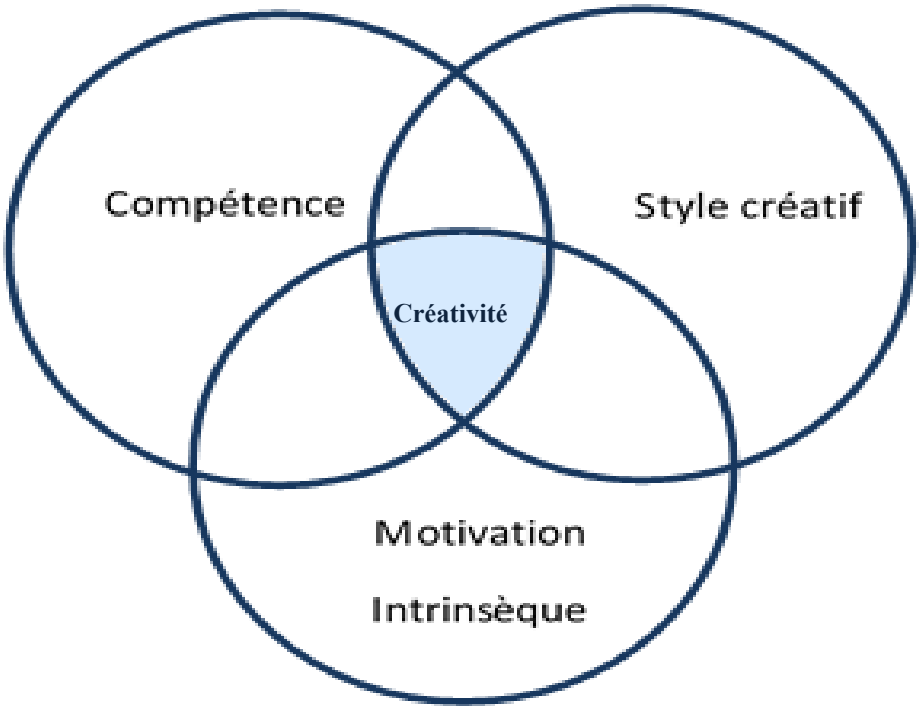


Figure 10: Théorie componentielle de la créativité selon Amabile (1997)

La compétence est définie comme l'ensemble des chemins cognitifs qui peuvent être empruntés afin de résoudre un problème ou d'effectuer une tâche donnée et déterminée, selon Amabile (1997), par les deux critères de Simon, (1988) : l'intelligence et le savoir. Pour illustrer cette composante, (Amabile 1998) donne l'exemple de l'expertise d'un ingénieur en High Tech qui inclut non seulement son talent inné à imaginer et à réfléchir à des problèmes complexes d'ingénieur, son pouvoir de concentration sur les aspects importants de ces problèmes, mais aussi ses connaissances factuelles en électronique, sa familiarisation avec le travail effectué et les développements en cours en matière de nouvelles technologies ainsi que ses compétences techniques.

Quant à la motivation intrinsèque, elle est nourrie par la jouissance et le sens du défi dans le travail. Seule la motivation intrinsèque assure la réalisation effective des tâches de travail. La motivation est fonction de l'image de soi positive, de la représentation de chacun et de ce qu'il est (Corinne Asselin & Antoine Thaï, 2007).

Enfin le style créatif rejoint la notion du style de pensée divergente de Thompson, (1992) où le chalenge de l'individu est de remettre continuellement en cause le statu quo. Comme susdit, Woodman et al. (1993), appellent cette composante (ou antécédent) style cognitif.

En dépit du fait que les travaux d'Amabile sont les plus cités dans les recherches récentes touchant de près ou de loin à la créativité, le caractère multifactoriel de la créativité, illustré dans la théorie componentielle d'Amabile, trouve ses prémisses bien avant : Cox (1926, cité par Lubart et al. 2003), a effectué une étude biographique de 300 individus célèbres par leurs travaux créatifs et a montré que l'intelligence combinée à la motivation joue un rôle important dans la créativité.

Les travaux des psychologues montrent une forte corrélation entre la créativité et les traits de personnalité qui sont déterminés par les caractéristiques émotionnelles, par les attitudes et les comportements. Certains traits de personnalité favorisent le processus de créativité et la mise en œuvre des idées (Mumford et Gustafson, 1988). De plus, Feist, (1998) a conduit une étude empirique qui montre des corrélations positives entre la créativité et la persévérance, la curiosité, l'autonomie et la motivation intrinsèque.

Compte tenu de la nature et de la visée de notre objet de recherche, nous retenons la compétence, la motivation et l'expérience comme antécédents de la créativité individuelle. En effet, la compétence d'un designer par exemple indique sa connaissance du domaine, son style cognitif et son talent ou intelligence. De même, le critère de motivation, en particulier de motivation intrinsèque, illustre la curiosité et la persévérance à faire une tâche donnée. Par conséquent, la figure suivante illustre les antécédents de la créativité individuelle pris en compte dans la présente recherche.

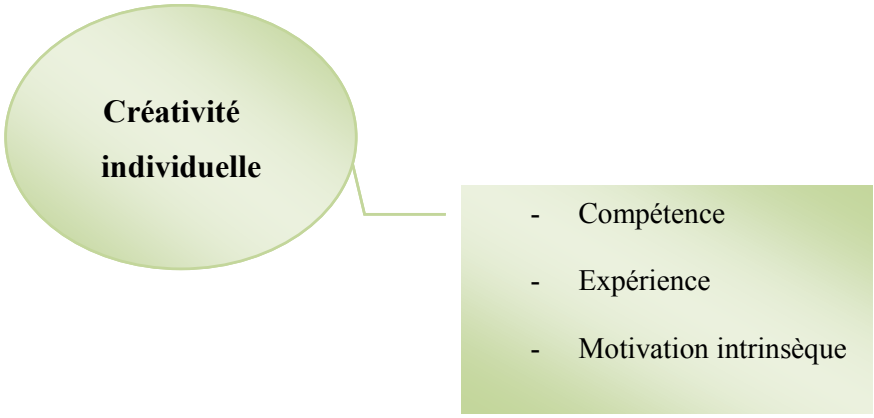


Figure 11 : Antécédents de la créativité individuelle

1.2 Créativité du groupe

Après une période de plus de cinquante ans de focalisation sur les caractéristiques des personnes dites créatives où la créativité était considérée comme un phénomène purement individuel, une nouvelle approche plus sociale élargit les frontières de l'étude de la créativité pour inclure la dimension de groupe et son influence sur la créativité des individus. Cette nouvelle approche se base sur l'hypothèse stipulant que le groupe est plus créatif que l'individu travaillant seul (Uzzi et Spiro, 2005; Lehrer 2012). Lehrer (2012), souligne le fait que la créativité ne peut pas être seulement le résultat du travail d'un individu. « *Science papers produced by multiple authors are cited more than twice as often as those authored by individuls* » (p.141). Ainsi, il accentue le rôle du groupe et recommande d'apprendre les bonnes façons de collaborer. Dans le même sens, Shalley et al., (2004) mettent l'accent sur l'importance d'examiner la dimension groupe de la créativité pour la compréhension du potentiel créatif des employés. Dans ce sens, Sawyer, (2008) utilise le terme de "group genius" pour parler du pouvoir créatif du groupe.

Chen, (2007b), définit le groupe de travail comme étant "*A group of individuals where talent, energy and skills are integrated into a team, and this collective capacity to innovate becomes greater than the sum of individual contribution*"(p. 239). Par conséquent, la

créativité du groupe est fonction de la créativité individuelle, mais elle n'est pas la simple agrégation des créativités des membres du groupe (Woodman et al. (1993).

West (1990) a élaboré un modèle expliquant l'impact du climat du groupe sur la créativité en modélisant celui-ci par quatre variables à savoir la vision, la participation, la focalisation sur la tâche et le soutien à la créativité et à l'innovation. La vision se réfère à un engagement commun aux objectifs clairs ; la participation représente le sentiment que les membres de l'équipe peuvent participer à la prise de décision et partager des idées sans crainte de jugement ou d'exclusion ; l'orientation à la tâche où la préoccupation commune des membres de l'équipe est l'atteinte d'un bon niveau de performance. L'importance de ces quatre facteurs sur la créativité de l'équipe a été approuvée dans plusieurs études empiriques (notamment Burningham & West, 1995).

En outre, au-delà des recherches qui mettent davantage d'emphase sur le rôle de la créativité de groupe, d'autres chercheurs commençaient à tisser des liens d'interactions entre les deux dimensions : individu et groupe. Ainsi, suite aux débats « créativité individuelle versus créativité de groupe », Brophy, (1998a, 1998b) a élaboré un modèle nommé "tri-level matching theory" qui intègre trois éléments : individu, groupe et situation. Il a étudié la créativité individuelle et celle du groupe dans le contexte de résolution de problèmes. Les résultats montrent que la résolution d'un problème de façon créative est fonction du degré de complexité du problème, des connaissances de base nécessaires et du degré requis de la pensée divergente et/ou convergente. Ce modèle souligne le fait que le processus complet de résolution créative d'un problème nécessite une alternance continue de la pensée divergente et de la pensée convergente. De plus, il avance que la variation des connaissances et des capacités, ainsi que les façons de s'organiser des individus, des équipes et même des organisations, peuvent être favorables à la résolution de manière créative de certains problèmes mais pas d'autres. Plus récemment, Brophy, (2006) a réalisé une étude empirique dans laquelle il a étudié 352 étudiants et 52 groupes qui ont approuvé son modèle –« tri-level matching theory ». Brophy (2006), en combinant les dimensions individuelle et groupe, considère la nature et la complexité de la tâche comme les variables qui déterminent la suprématie d'une dimension sur l'autre.

Dans la même veine, Taggar, (2002) a élaboré un modèle reliant la créativité individuelle à celle du groupe. Afin de définir les variables individuelles liées à la personne qui déterminent la créativité individuelle et la créativité de groupe, celui-ci a réalisé une étude empirique sur un échantillon de 480 étudiants regroupés en 92 groupes. Il a combiné les caractères cognitifs avec les traits de la personnalité. La figure ci-dessous illustre le modèle de Taggar (2002).

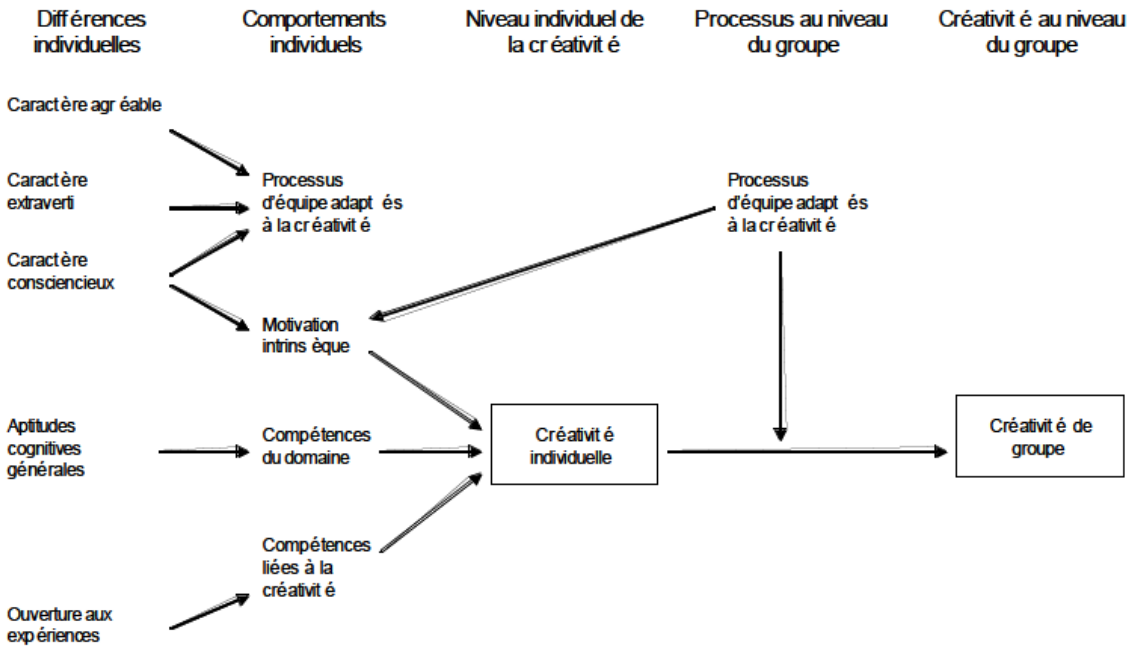


Figure 12: créativité du groupe versus créativité individuelle (Taggar 2002, p. 316)

Au niveau individuel, le modèle de Taggar (2002) confirme les résultats des recherches d'Amabile et d'autres chercheurs dans la mesure où la créativité individuelle, comme développée plus haut, est déterminée par la motivation intrinsèque, la compétence et la capacité à l'imagination ou la pensée divergente.

Au niveau du groupe, Taggar (2002) détermine que les variables du comportement individuel qui conditionnent la créativité du groupe sont la motivation, le caractère extraverti et le caractère agréable. Ces dernières favorisent la créativité du groupe. En fait, Taggar (2002) explique que la motivation individuelle conditionne l'engagement dans le processus de création et la concentration sur la réalisation des tâches de travail. Quant au

caractère extraverti et agréable, il favorise les échanges et contribue à la motivation du groupe.

En outre, après l'intérêt croissant accordé au rôle de l'équipe dans la créativité, plusieurs travaux ont vu le jour, mettant en exergue un ensemble caractéristiques du groupe qui pourraient expliquer la créativité de ce dernier (e.g., sa diversité, sa cohésion, ses normes, par les processus et les mécanismes de résolution des problèmes, etc,.). En fait, Baeret al., (2010), dans une étude empirique sur un ensemble de groupes, montrent l'effet positif de la concurrence intergroupe sur sa créativité. Ils expliquent que la concurrence augmente la motivation intrinsèque. Ils ont montré que la créativité du groupe est fonction de sa diversité, sa cohésion, ses normes, sa taille ainsi que des processus et des mécanismes de résolution de problème adoptés. De même, ils mettent l'accent sur le fait que les mêmes caractéristiques concernent aussi bien les groupes formels que les groupes informels.

Guidés par l'objet de notre recherche, nous explicitons les principales caractéristiques adoptées à savoir : la communication et l'échange, la collaboration et la diversité. Nous développons ci-dessous de manière séparée ces caractéristiques mais nous croyons aux interactions et à l'interdépendance entre celles-ci. Avant de développer l'idée des relations entre ces caractéristiques, nous commençons par le développement de chacune avec la présentation des principaux travaux les concernant.

1.2.1 Communication

Plusieurs travaux portent sur le rôle de la communication et des échanges entre les membres du groupe, sur la capacité du groupe à générer des idées créatives. Les chercheurs (e.g. Catmull, 2008; Harvey et Kou, 2013) soutiennent que la plupart des idées créatives résultent des échanges et de l'interaction dans des lieux de travail qui favorisent la communication.

Selon le dictionnaire de l'académie française (9ème édition), la communication, empruntée du latin communicati, est la « mise en commun ; action de communiquer, de faire part », et de communicare, pour lequel l'action de communiquer est le résultat de cette action.

Paulus et Yang, (2000) mettent en exergue deux facteurs importants qui privilégient l'échange d'idées entre les membres du groupe afin qu'ils deviennent plus productifs :

d'abord, l'attention que les membres du groupe accordent aux échanges d'idées et ensuite leur capacité à développer ces idées. Dès lors, la communication est promue dans les groupes où les normes valorisent et encouragent les échanges. Woodman et al.,(1993), dans leur travail conceptuel, expliquent que la créativité individuelle sera élevée dans un groupe où les normes avantagent le partage et l'échange d'information.

Ainsi, dans le cadre des organisations, la communication fréquente entre les membres de l'équipe est considérée comme un précurseur solide de la créativité et de l'innovation (Tsai et Ghoshal, 1998 ; Zhang et Bartol, (2010). Les réseaux de communication denses, basés sur la volonté de s'entraider, favorisent la génération, le développement et l'affinement des idées.

De plus, la communication est reconnue comme étant la force motrice de la collaboration dans les équipes engagées dans des processus de création (Sonnenburg, 2004) que nous développons ci-après.

1.2.2 Collaboration

Le rôle de la collaboration dans la créativité fait consensus dans la littérature (Sawyer, 2007). Les chercheurs (e.g., Diamond, 1997) pensent que le développement technologique actuel est dû en grande partie aux échanges et aux rencontres des sociétés qui permettent le partage des idées, des connaissances et des compétences, et par conséquent l'augmention du potentiel créatif. D'autre part, Becker, (2000) et Sawyer, (2010), dans leur étude de l'improvisation dans les équipes de jazz, ont introduit la notion de performance de collaboration dans les contexte de groupe.

La collaboration a fait l'objet de plusieurs travaux. Dans le domaine des industries créatives, Uzzi et Spiro, (2005) ont étudié le rôle de la collaboration sur la créativité du groupe dans des centaines de groupes de musique sur une période de 5ans. Ils ont élaboré un outil pour mesurer la densité des connexions du groupe nommé « degré Q ». Les résultats de cette étude montrent que la créativité du groupe est une fonction parabolique de la densité des liens des membres du groupe. En d'autres termes, les groupes les plus créatifs sont ceux avec une densité moyenne (i.e, degré Q moyen). Les groupes qui ont une densité élevée - qui sont composés de personnes très proches avec un grand degré de convergence – ont leur créativité plus faible. De même, les groupes avec une faible densité sont moins créatifs car les personnes qui composent le groupe détiennent un grand degré de divergence. Dans cette dernière situation, il existe une forte probabilité de conflits dans le groupe.

1.2.3 Diversité et multidisciplinarité

Le champ de la créativité nécessite par essence la multidisciplinarité. Ce qui implique la nécessité de participation des acteurs avec des compétences diversifiées. La multidisciplinarité (comme diversité cognitive) se rapporte à l'intégration et à la combinaison de disciplines, de savoirs ou de modes de pensées différents dans le but de produire du sens, de l' explication ou de résoudre un problème (Mansilla & Gardner, 2003). Souvent, la multidisciplinarité est associée à la « cross-fertilization », au travail d'équipe, à la créativité et au « problem orientation » qui constituent les caractéristiques de base de la performance.

Dans une étude empirique, Rhoten et al., (2009) ont examiné l'impact de la multidisciplinarité sur la créativité d'un groupe d'étudiants et ont montré que les compétences disciplinaires et la prédisposition à la multidisciplinarité sont déterminantes dans la génération des propositions de recherches créatives. En fait, la multidisciplinarité est considérée à la fois comme un processus et une pratique qui permettent d'intégrer différentes idées dans un produit final à l'aide d'une organisation motivante et un sens communautaire (Rhoten et al., 2009).

En outre, parler de la multidisciplinarité implique la notion de diversité. Les recherches portant sur la « valeur de la diversité » (e.g, (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999)), revendiquent l'importance de faire valoir le contact et l'échange entre les salariés de divers horizons, ce qui conduira au développement de nouvelles solutions aux tâches de travail. Ces solutions nouvelles, à leur tour, permettent aux salariés d'être davantage homogènes.

Néanmoins, la diversité dans les groupes de travail peut avoir des côtés négatifs. Kurtzberg et Amabile, (2001) ont montré que l'efficacité du groupe peut être affectée par la diversité de l'équipe et par le nombre de conflits qui surgissent dans l'équipe du travail. Kurtzberg, (2005) a montré que, malgré la contribution que la diversité cognitive peut apporter à l'atteinte des objectifs, cette diversité est susceptible d'affecter la satisfaction de l'équipe, l'état émotionnel des membres de l'équipe et la perception de leur performance créative.

En effet, les résultats des récents travaux sur la diversité des équipes convergent vers le constat qui stipule que celle-ci peut avoir des effets négatifs et /ou positifs sur la performance de l'équipe. Mannix et Neale, (2005), dans une analyse de la littérature, ont constaté que les chercheurs s'accordent sur le postulat que la diversité de l'équipe a plus d'effets négatifs sur la performance de l'équipe que d'effets positifs. Ils pensent qu'il faut mettre en place des pratiques managériales adéquates afin de mobiliser les différences cognitives (la multidisciplinarité), fonctionnelles et de personnalité au profit de la créativité et de la performance de l'équipe.

Ainsi, Polzer et al., (2002) ont examiné l'approche de gestion du processus du groupe mobilisant la diversité du groupe pour augmenter le potentiel créatif. L'approche étudiée est la congruence interpersonnelle qu'ils définissent comme étant "*the degree to which group members see others in the group as those others see themselves*" (Polzer et al.,2002). Pour ce faire, ils ont réalisé une étude longitudinale sur 83 groupes de travail diversifiés en prenant en compte plusieurs dimensions (e.g., le sexe, l'origine ethnique, etc.). Les résultats de cette recherche montrent que la diversité tend à améliorer la performance créative des tâches dans les groupes à forte congruence interpersonnelle mais restreint la performance des groupes à faible congruence interpersonnelle.

Comme nous l'avons annoncé plus haut, les caractéristiques du groupe développées sont inter-reliées et s'influencent mutuellement. En effet, à titre d'exemple, la collaboration requiert la communication et la diversité.

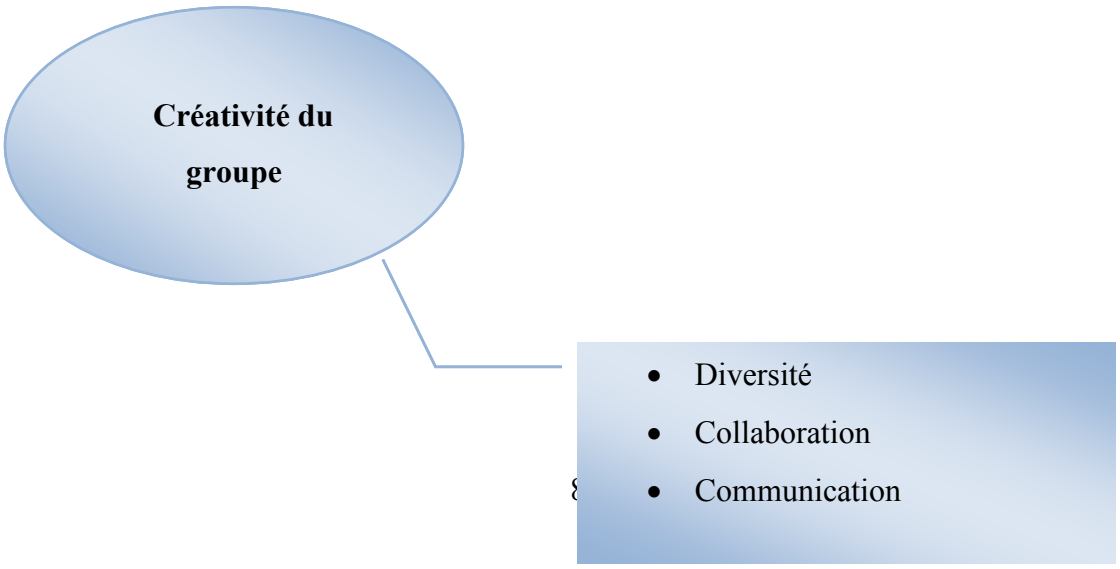


Figure 13: Antécédents de la créativité du groupe

Dans la présente recherche, nous retenons les caractéristiques de collaboration, de communication et de diversité afin d'analyser la créativité des groupes de création dans les agences de communication étudiées. Toutefois, nous ne prétendons pas qu'elles sont les seules caractéristiques susceptibles de refléter la créativité d'un groupe. Ainsi, la figure 13 illustre les composantes de la dimension du groupe que nous retenons dans notre analyse. En outre, la communication est acceptée comme force motrice majeure pour la collaboration (Sonnenburg, 2004).

1.3 Créativité organisationnelle

L'intérêt pour la créativité dans l'organisation est très récent. Après la rupture avec la proposition expliquant la créativité uniquement en termes de caractéristiques individuelles et la reconnaissance du rôle des facteurs de l'environnement externe sur la créativité des individus et des groupes, les chercheurs (e.g., (Styhre et Sundgren, 2005; Amabile et al, 1996, Woodmanet al, 1993) ont examiné la créativité dans le cadre organisationnel.

Comme nous l'avons susmentionné, ce courant de recherche s'est focalisé sur l'étude de l'influence des facteurs organisationnels sur l'émergence des idées. Ce qui reflète une vision institutionnelle de la créativité marquée par certain degré de déterminisme. Le raisonnement de ce courant est ancré dans le postulat qui considère les organisations comme des cadres cognitifs qui organisent le sens, la motivation, l'engagement, l'action et qui influencent de façon significative la tendance qu'ont les membres d'une organisation à s'engager dans des processus créatifs. En faisant ainsi, cette vision négligence du rôle des individus. Ceci nous

renvoie au débat classique « *agency/structure* ». Car, d'une part, les organisations sont comprises comme structures institutionnalisées où le travail des individus est conditionné par des procédures et processus bien établis. Néanmoins, les individus, dans leur travail de tous les jours, contribuent à l'amélioration, développement voire changement de ces procédures et façon de faire du travail.

La créativité organisationnelle, selon Ferlic's (2008)[2], est la capacité permettant à l'organisation de "*captures the concepts, principles and understanding relating to organizational transformation, organizational design and organizational dynamics, resulting from an exploration of creativity in the workplace and subsequent exploration of the individual inherent creativity*". Cette capacité est conditionnée, entre autres, par le climat créatif (Styhre et Sundgren, 2005 ;Amabile et al, 1996). Ce climat est conditionné par les routines et la culture, mises en place par l'organisation afin de stimuler la créativité des individus et des groupes. Améliorer le climat créatif passe par des antécédents organisationnels (Amabile et al., 1996). Elle est certes conditionnée par la créativité des individus et des groupes qui la composent, mais aussi par ses propres caractéristiques telles que la culture (climat créatif), la stratégie, la structure, les ressources, la technologie et le système de récompense (Woodman et al., 1993a).

D'autres chercheurs (e.g., Amabile & And Others, 1984; Oldham & Cummings, 1996; Shalley, 1995; Zhou, 1998) ont mis l'accent sur l'impact des facteurs contextuels tels que la fixation d'objectifs, les récompenses, la concurrence et l'initiative personnelle sur la créativité.

En outre, le contexte organisationnel est défini en termes de contexte structurel, de contexte culturel et de climat organisationnel (Ghoshal et Bartlett, 1994). Le contexte structurel fait référence aux mécanismes administratifs favorisant certains comportements chez les

[2] http://organizationalcreativity.info/what_is_oc.htm

salariés tels que les systèmes et les processus de gestion (Bowers et Keeling, 1971). Le contexte culturel capture les systèmes de croyances sous-jacentes et les valeurs des individus au sein d'une organisation (Ouchi, 1983). Enfin, le climat organisationnel représente les stimuli d'organisation censés affecter les caractéristiques des comportements et des attitudes individuelles.

Ghoshal et Galbraith (1994), en dépit de la différence entre ces dimensions du contexte organisationnel, les intègrent et les redéfinissent en fonction de quatre attributs : la discipline, la flexibilité (autonomie), le soutien et la confiance, qui sont créés et renforcés par différents types d'actions des gestionnaires.

- La confiance est un attribut de contexte qui permet de s'appuyer sur les engagements des autres (Bidault et Castello, 2009). De plus, elle constitue une clé pour tenir les employés ensemble comme une unité cohérente (Bijlsma & Koopman, 2003).
- La discipline incite les membres à travailler volontairement pour répondre à toutes les attentes générées par leurs engagements explicites ou implicites. Elle se concrétise par l'établissement de normes claires de la performance et du comportement, par la cohérence dans l'application des sanctions.
- La flexibilité induit les membres à se mobiliser davantage pour l'atteinte d'objectifs ambitieux. Elle s'illustre par l'établissement d'une ambition partagée, par le développement d'une identité collective et par la capacité de personnaliser la contribution des individus à l'accomplissement de l'objectif global de l'organisation.
- Le soutien reflète la prédisposition de l'individu à aider et à soutenir ses collègues. Il s'illustre par la mise en place de mécanismes permettant un accès libre aux ressources disponibles des acteurs entre eux, la liberté d'initiative des acteurs et la priorité accordée par les supérieurs hiérarchiques à donner des conseils et à aider plutôt qu'à exercer le pouvoir. Les superviseurs peuvent encourager la créativité en soutenant des activités nécessaires pour le développement et la mise en œuvre de nouvelles (Mumford et Gustafson, 1988).

Dans la présente recherche, en prenant appui sur la littérature, nous décrivons la créativité organisationnelle en termes de : structure, culture, leadership et ressources.

1.3.1 Structure

Nous entendons par structure l'ensemble des caractéristiques de la tâche du travail, à savoir par exemple le degré de complexité de la tâche, les procédures de contrôle et d'évaluation.

1.3.2 Tâche : structurée *vs* complexe

Le degré de complexité de la tâche inspire les membres de l'équipe afin de mobiliser plus efficacement la valeur inhérente (Amabile, 1997; Jia, et ali., 2012).

Dans ce sens, Shalley (1995) a montré que les individus qui travaillent seuls sur des tâches structurées ont un plus haut niveau de créativité que les individus qui travaillent en groupe. Par contre, les individus qui travaillent sur des tâches complexes et heuristiques ont un plus haut niveau de créativité s'ils travaillent en groupe que s'ils travaillent seuls.

1.3.3 Évaluation et récompense

La créativité individuelle est moins élevée dans les contextes où l'évaluation et la récompense sont principalement extrinsèques (Woodman et al., 1993). Selon les résultats empiriques du travail de (Shalley, 1995), les individus travaillant sur des tâches complexes qui s'attendent à être évalués sur les résultats de leur travail montrent un faible degré de créativité.

Néanmoins, le retour et les commentaires provenant des managers et / ou des pairs sont nécessaires à la créativité. Les managers peuvent encourager la créativité en reconnaissant les efforts créatifs (Mumford et Gustafson, 1988). Et la créativité des individus qui anticipent une évaluation ou un retour informel sur leur travail est plus élevée que ceux qui s'attendent à être contrôlés (Shalley & Perry-Smith, 2001).

1.4 Culture

En remontant aux origines du concept de la culture organisationnelle, ce dernier a connu une attention particulière pendant la fin des années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix, lorsque les chercheurs tentaient de comprendre les raisons de l'incapacité des firmes américaines à concurrencer les firmes japonaises. Selon la définition de Schein, (1992), la culture organisationnelle est :

> *"A pattern of shared basic assumption, invented, discovered, or developed by a given group, as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, is to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems" (p. 9).*

Récemment, des chercheurs (e.g., Lau et Ngo, 2004 ;Jaskyte, 2004) montrent le rôle capital de la culture organisationnelle dans la créativité. Dans ce sens, il est reconnu que la culture organisationnelle influence le comportement des individus et des groupes et, par conséquent, la créativité de ceux-ci.

1.5 Leadership

Dans la littérature, un nombre croissant de chercheurs soutiennent le fait que le leadership est un déterminant de la créativité (X. Zhang & Bartol, 2010). En fait, la gestion de la créativité ne consiste pas seulement à éviter les pratiques et les procédures lourdes qui l'entravent, mais aussi une gestion active des idées. Dans ce cadre, le rôle du leader est fondamental afin de gérer correctement la créativité des individus au sein de l'organisation (Kirkpatrick & Locke, 1996).

Plusieurs chercheurs (e.g., Amabileet al. 2004; Mumfordet al, 2002; Basadur, 2004) s'accordent sur le fait que le style de leadership démocratique et participatif favorise la créativité au sein des organisations. En revanche, les styles de leadership basés sur l'autocratie ont tendance à limiter les comportements créatifs (Eisenbeiß & Boerner, 2010; A. Y. Zhang, Tsui, & Wang, 2011).

Dans les agences de communication, le style de leadership joue un rôle important au point où celui-ci peut être utilisé comme élément de marque de l'agence. Nous développerons plus en détail cet élément dans la partie empirique.

1.6 Ressources

Les ressources comportent tout ce que l'organisation alloue au domaine de l'innovation (Amabile,1997). Hobfoll, (1989) définit les ressources comme "*those objects, personal characteristics, conditions or energies that are valued by the individual or that serve as a means for attainment of […] objectives*" (Hobfoll, 1989, p. 516).

Le support social est considéré comme une forme de ressources :

> *"Social support is defined as resources (actual or perceived by a focal person) available from one or more others to assist the focal person in the management of stress experiences and to increase the experience of well-being" (McIntosh, 1991, P.202)*

L'écoute, l'empathie et la manifestation d'intérêt améliorent l'estime de soi en montrant aux individus qu'ils sont appréciés pour leur propre valeur et leur expérience et qu'ils sont acceptés malgré les difficultés (Cohen et Wills, 1985). La créativité requiert la prise de risque avec des résultats incertains, la remise en cause du statu quo et des connaissances existantes sachant que la mise en œuvre des idées n'est pas toujours garantie (Amabile et al., 1996; Perry-Smith, 2006). Par conséquent, afin que les employés puissent faire preuve de créativité, ils doivent se sentir en sécurité et pris en charge (Madjar, 2005).

En fait, la génération des idées n'est pas toujours suffisante. Les individus ont besoin de convaincre leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques que leurs idées ont un potentiel. Afin de voir leurs idées mises en œuvre, ceux-ci ont besoin d'avoir le soutien des personnes les plus influentes dans l'organisation (Axtell et al., 2000), car l'implémentation des idées passe par la participation des autres (Schroeder, Van de Ven, Scudder, & Polley, 1989). À travers le processus de création, les individus communiquent autour de leurs idées avec les autres afin de constater si les autres considèrent leurs idées comme créatives ou non (comme

nouvelles et utiles ou non) (Ohly et al., 2010). D'où l'importance des relations sociales dans la créativité. Celle-ci a été étudiée dans une perspective structurelle centrée sur le réseau social (e.g, Perry-Smith, 2006) et dans une perspective relationnelle centrée sur la qualité des échanges entre les individus (Khazanchi et Masterson, 2011).

La composante des pratiques de management se traduit aussi par la fixation des objectifs clairs aux équipes projets, par la façon de répartir le travail et de construire les groupes de travail et par le degré de surveillance et de contrôle du travail et d'autonomie. Ainsi, pour la présente recherche, nous retenons la structure, les ressources, la culture et le style du leadership comme antécédents de la créativité organisationnelle.

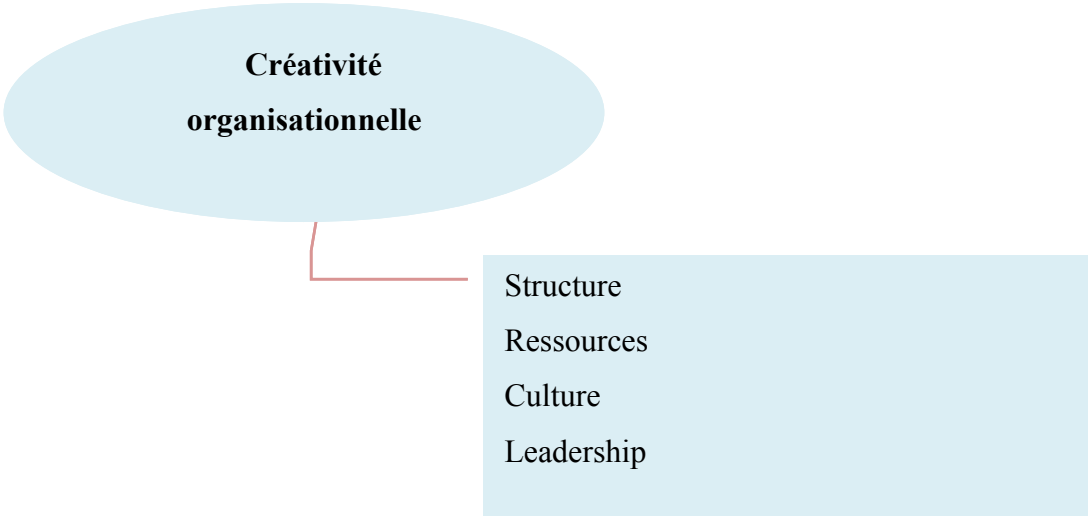


Figure 14: Antécédents de la créativité organisationnelle

Section 2 Cadre conceptuel et propositions de recherches

2.1 Cadre conceptuel

Dans la section précédente, nous avons présenté et développé les trois dimensions de la créativité de manière séparée. Cependant, nous assistons dans la littérature à un changement de perspective dans l'étude de la créativité. Ce changement est marqué par des visions davantage multi-dimensions de la créativité. En d'autres termes, il est maintenant accepté que l'étude de la créativité ne puisse pas se limiter exclusivement à un niveau individu, ou groupe ou organisation. D'où l'émergence des modèles dits interactionnistes. Woodman et al. (1993), dans leur recherche conceptuelle, ont élaboré un modèle interactionniste de la créativité –que nous développerons plus loin- où ils distinguent trois dimensions de la créativité (la dimension individuelle, la dimension du groupe et la dimension organisationnelle) et conçois la créativité comme le résultat d'interaction entre ces différents dimensions.

Dans la même veine, Ford (1996) combine plusieurs niveaux d'analyse pour expliquer l'engagement dans le projet de création. De plus, Drazin et al. (1999), dans leur travail sur les différents niveaux d'analyse dans les travaux portant sur la créativité dans les organisations, soulignent l'importance et l'intérêt à cette approche de la créativité.

Plus récemment, Hennessey et Amabile, (2010) accentuent la nécessité d'adopter une vision systémique de la créativité et considèrent cette dernière comme système basé sur des forces interdépendantes opérant à des niveaux multiples. La meilleure compréhension de la créativité comme système requiert une étude interdisciplinaire. D'autres chercheurs (e.g., Drazin et al. 1999, Ford 1996, Mumford, 2000, Unsworth, 2001) appuient ce constat en mettant l'accent sur la nécessité d'une approche systémique de l'étude de la créativité, et donc l'amélioration de la qualité des théories.

2.1.1 Modèle interactionniste

Woodman et al. (1993) ont élaboré un modèle conceptuel qui a inspiré un grand nombre de recherches traitant de la créativité. En effet, ils suggèrent que la compréhension de la créativité dans le cadre des organisations nécessite la compréhension du processus créatif, du produit créatif, de la personne créative, de la situation de création, et de la manière dont chacun de ces éléments interagit entre eux.

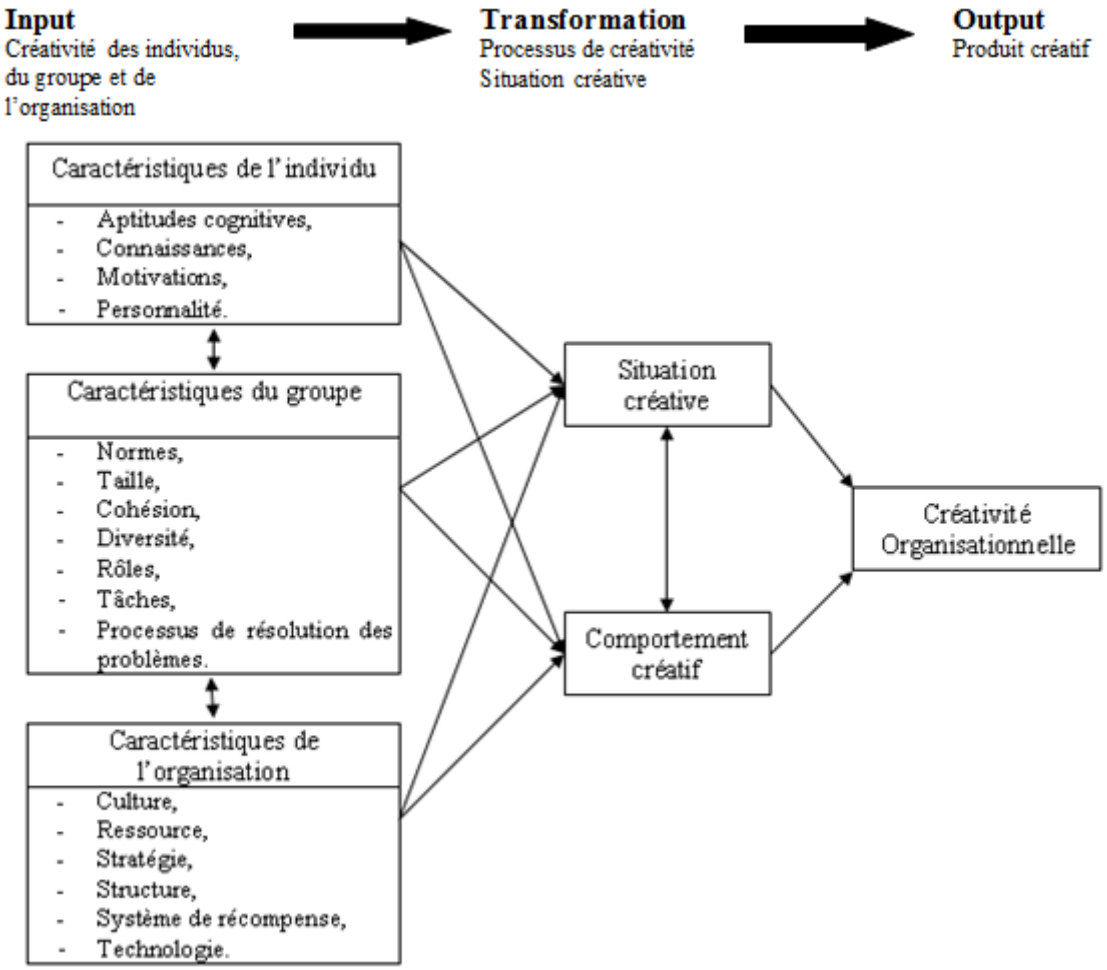


Figure 15: le modèle interactionniste de Woodman et al. (1993)

Une fois de plus, au niveau individuel, les antécédents de la créativité individuelle sont des facteurs cognitifs et des facteurs non cognitifs où les aptitudes cognitives, les connaissances, la motivation et la personnalité sont les facteurs qui déterminent la créativité individuelle.

Puis, au niveau groupe, les auteurs soulignent les caractéristiques du groupe telles que sa diversité, sa cohésion, ses normes et sa taille. Ils mettent l'accent sur la validité de ces caractéristiques aussi bien pour les groupes formels que pour les groupes informels.

Ensuite, au niveau organisationnel, les auteurs puisent dans les travaux effectués sur l'innovation organisationnelle (e.g., Galbraith, 1982) afin de déduire les variables organisationnelles influençant la créativité, en partant du constat que la créativité est un sous-système d'innovation. Les résultats de ces recherches ont montré une corrélation positive entre le niveau d'innovation et des variables organisationnelles telles que : la structure, les ressources, la technologie et le climat général de l'organisation. Dans la même lignée, Paolillo et Brown (1978) ont établi l'existence d'une corrélation positive entre le niveau d'innovation et l'autonomie, la circulation de l'information, les récompenses et la formation. Par ailleurs, Woodman et al. (1993) ont retenu les variables suivantes : la structure, les ressources, la culture, la technologie et le système de récompense.

Selon le modèle de la figure.15, le comportement créatif individuel est médiatisé par le groupe afin d'influencer la créativité organisationnelle. Ce modèle de médiation se conçoit soit comme une influence informelle du contexte social sur le comportement individuel ou en tant que processus formels de transformation du comportement créatif individuel en comportement du groupe.

L'apport du modèle interactionniste consiste dans le fait que ces trois dimensions ne sont pas séparément traités. Ainsi, les caractéristiques de l'individu déterminent celles du groupe qui génère des influences sociales inspirant les premières. De même, les caractéristiques du groupe et celles de l'organisation se conditionnent mutuellement. Ainsi, en d'autres termes, la mosaïque des caractéristiques du groupe et de l'organisation forment le contexte (la situation créative) qui caractérise le contexte et les influences sociales favorisant ou inhibant le comportement créatif.

Comme nous l'avons développé dans le chapitre précédent, la tendance dans l'étude de la créativité converge vers une approche multi-dimensions où la dimension individuelle est conjuguée, d'une part avec la dimension de groupe illustrant l'influence des caractéristiques du groupe (e.g., sa diversité, sa taille, le soutien des membres du groupe) et d'autre part avec la dimension organisationnelle (le leadership, les ressources, la culture, etc.).

Bien que l'objet de recherche est la compréhension du lien créativité-organisation dans les agences de communication, nous croyons que la focalisation sur la seule dimension organisationnelle avec la négligence de la dimension individuelle et la dimension de groupe serait réductrice de sens. Ainsi, dans la présente recherche, nous adoptons une vision interactionniste de la créativité en la considérant comme le résultat d'interactions entre ces trois niveaux (i.e., individu, groupe et organisation) et la situation qui est le projet de création. En fait, nous examinons l'influence de ces interactions sur la créativité dans le cadre des projets de création en traçant le déroulement de ces derniers pour lesquels la créativité constitue l'essence, en particulier dans les agences de communication.

Ainsi, nous considérons la créativité comme le résultat d'interactions entre les trois dimensions à savoir l'individu, le groupe et l'organisation d'un côté, et le projet de création (situation) de l'autre côté. Cette position s'aligne avec la vision de Joas (1999) de l'agir créatif.

En ce qui concerne la hiérarchie des trois dimensions (individu, groupe et organisation), dans les travaux réalisés sur la créativité dans le cadre organisationnel, nous constatons la dominance d'un déterminisme qui traduit la perspective institutionnelle de la créativité. En fait, les chercheurs examinaient l'influence du cadre organisationnel sur la créativité des individus et des groupes de travail. Car, les organisations sont considérées, de ce point de vu, comme des cadres cognitifs hautement institutionnalisés qui déterminent (conditionnent) les actions des individus et des groupes. Dans cette recherche, nous reconnaissons la pertinence de cette approche étant donné que nous étudions les organisations. C'est pourquoi, et afin d'éviter de tomber dans le simplisme, nous ne mettons pas les trois dimensions au même niveau. Car, à tire d'exemple, des facteurs sociaux comme le pouvoir accordent au niveau organisationnel une certaine suprématie. Néanmoins, en prenant appui sur « *la dualité du structurel* » de Giddens (1983), nous croyons que les

actions créatives indépendantes des individus pourraient influencer l'organisation institutionnalisée.

Dans ce sens, le cadre conceptuel suivant illustre et simplifie les ancrages théoriques de la recherche. Nous soulignons que, bien que nous partions d'un cadre conceptuel, nous restons attentifs à l'émergence de nouvelles catégories suivant ainsi les recommandations d'Eisenhardt (1989). Celle-ci souligne la nécessité de partir sur le terrain avec des catégories au risque d'être submergé par la quantité d'information. Ainsi, la figure ci-dessous illustre les ancrages théoriques et les catégories que nous mobilisons pour dresser la question de recherche.

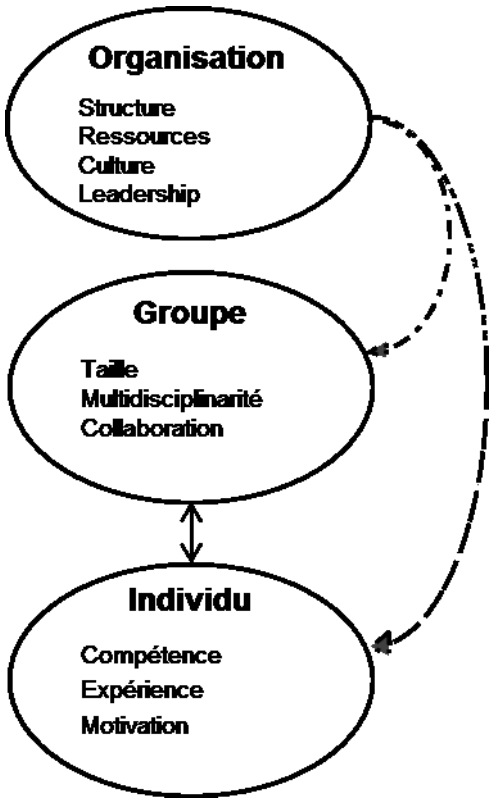


Figure 16: Cadre conceptuel

2.2 Propositions de recherche

Dans le cadre d'une recherche exploratoire visant la compréhension en profondeur du lien créativité-organisation, les propositions de recherche constituent des réponses provisoires à la problématique et peuvent, par conséquent, être reformulées, précisées et affinées (Savall et Zardet, 2004).

À titre de rappel, la problématique de la recherche réside en la compréhension de l'influence de l'organisationnel sur la créativité dans les projets de création des agences de communication. Ainsi, conformément aux recommandations d'Eisenhardt (1989), nous avons élaboré les propositions initiales de la recherche en prenant appui sur des travaux antérieurs présentés dans le chapitre précédent et synthétisés dans le cadre conceptuel et sur notre propre intuition.

Il est important de souligner que nous n'envisageons pas de valider ces propositions. Celles-ci forment des catégories provisoires qui guideront notre recherche de terrain. Eisenhardt (1989) souligne l'importance de ces catégories provisoires afin d'éviter d'être submergé par les informations de terrain.

Ainsi, l'hypothèse centrale de notre recherche est que la créativité est influencée par le cadre organisationnel mais aussi qu'elle participe à la définition et la réadaptation du cadre organisationnel. Ce qui se traduit par les trois dimensions de la créativité tout au long du déroulement des projets de création.

Nous examinons la relation entre la créativité et l'organisation en adoptant une approche interactionnistex du concept de créativité qui combine les trois dimensions l'individu, le groupe et l'organisation.

Au niveau individuel, les recherches convergent vers le postulat expliquant la créativité en termes de compétence, d'expérience et de motivation. D'autres variables pouvant être ajoutées comme les variables relatives aux émotions sont susceptibles d'influencer la créativité individuelle. Néanmoins, nous pensons que dans le contexte des agences de

communication, la compétence, l'expérience et la motivation sont les variables les plus importantes.

Proposition 1: en fonction des projets de création, les individus seront amenés à mobiliser des niveaux variables de compétence, d'expérience et de motivation.

Au niveau du groupe, il est reconnu que les caractéristiques du groupe influencent le comportement des membres de ce dernier. De même, la créativité, au sens de la capacité à générer des idées nouvelles et utiles, est déterminée par les caractéristiques du groupe. Comme nous l'avons développé ci-dessus, nous retenons la multidisciplinarité, la taille et la collaboration entre les membres de l'équipe comme variables clés influençant la créativité dans les équipes.

Proposition 2 : selon la nature du projet, la dynamique de l'équipe change. À titre d'exemple, un nouveau projet requerra une équipe multidisciplinaire (si le problème est complexe), les membres de l'équipe auront besoin de plus d'interaction et de collaboration.

Au niveau organisationnel, bien que l'on accepte que l'organisation constitue le cadre cognitif établissant l'action des groupes et des individus, l'impact de l'organisationnel sur la créativité reste ambigu. Nous avons regroupé des variables qui relèvent de l'ordre de l'organisationnel et qui sont susceptibles d'avoir une corrélation avec la créativité.

Prenant le cas de la structure, celle-ci décrit le degré d'autonomie dont disposent les individus, la nature et le degré de complexité de la tâche du travail, la discipline et les modes de coordination. Nous pensons que la structure influence la créativité.

Conclusion du chapitre 2

Le concept de créativité est un concept multi-dimensions que les premières recherches tentaient de comprendre à travers l'étude des caractéristiques individuelles –aptitudes cognitives et traits de personnalité–. Ensuite, le champ d'étude de la créativité a été étendu pour atteindre les caractéristiques du groupe et de l'organisation.

Ainsi, bien que l'objet de la recherche soit la compréhension du lien entre créativité et organisation, nous croyons que la focalisation sur la seule dimension organisationnelle en négligeant la dimension individuelle et la dimension de groupe serait très réductrice de sens. Ainsi dans la présente recherche, nous adoptons une vision interactionniste de la créativité en la considérant comme le résultat d'interactions entre les trois dimensions à savoir l'individu, le groupe et l'organisation d'un côté, et le projet de création (ou situation) de l'autre côté. Par conséquent, nous examinons l'influence de ces interactions sur la créativité dans le cadre des projets de création en traçant le déroulement de ces derniers, dont la créativité constitue l'essence, en particulier dans les agences de communication.

Conclusion de la première partie

Le concept de créativité est un concept multi-dimensions où les premières recherches tentaient de le comprendre à travers l'étude des caractéristiques individuelles –aptitudes cognitives et traits de personnalité. Ainsi, au niveau individuel, les antécédents de la créativité sont des facteurs cognitifs et des facteurs non cognitifs. Les aptitudes cognitives, les connaissances, la motivation et la personnalité en sont les facteurs qui déterminent la créativité individuelle. Ensuite les chercheurs ont étendu le champ de la créativité au niveau du groupe et de l'organisation.

Au niveau du groupe, les auteurs soulignent les caractéristiques de groupe telles que sa diversité, sa cohésion, ses normes et sa taille. Ces caractéristiques sont valides aussi bien pour les groupes formels que pour les groupes informels.

Au niveau organisationnel, les pratiques managériales influençant le niveau de créativité se traduisent par la fixation d'objectifs clairs aux équipes-projets, par la façon de répartir le travail et de construire les groupes de travail et par le degré de surveillance et de contrôle du travail et de l'autonomie. Ainsi, pour la présente recherche, nous retenons la structure, les ressources, la culture et le style du leadership comme antécédents de la créativité organisationnelle.

Comme nous l'avons développé dans le chapitre précédent, la tendance dans l'étude de la créativité converge vers une approche multi-dimensions où la dimension individuelle est conjuguée, d'une part avec la dimension de groupe illustrant l'influence des caractéristiques du groupe (e.g., sa diversité, sa taille, le soutien des membres du groupe) et d'autre part avec la dimension organisationnelle (e.g., le leadership, les ressources, la culture).

DEUXIÈME PARTIE : DISPOSITIFS MÉTHODOLOGIQUES ET EMPIRIQUES

Introduction de la deuxième partie

Cette **deuxième partie** vise la présentation du design de la recherche en explicitant les positionnements épistémologiques et méthodologiques suivis afin de répondre à la question de recherche et de présenter le contexte de l'étude empirique

Cette partie est structurée autour de deux chapitres à savoir :

Le chapitre 3 expose les présupposés épistémologiques de la recherche et la stratégie de recherche suivie afin de répondre à la question de recherche.

Le chapitre 4 présente la spécificité du contexte d'étude et les cas étudiés, au nombre de huit agences de communication, et la gestion des projets de création dans ces dernières. Nous développerons succinctement les spécificités et les enjeux des agences de communication de manière générale. Puis, nous décrierons de manière spécifique les cas étudiés, en discutant par exemple la stratégie et les difficultés d'accès au terrain. La figure suivante illustre la structure de la deuxième partie.

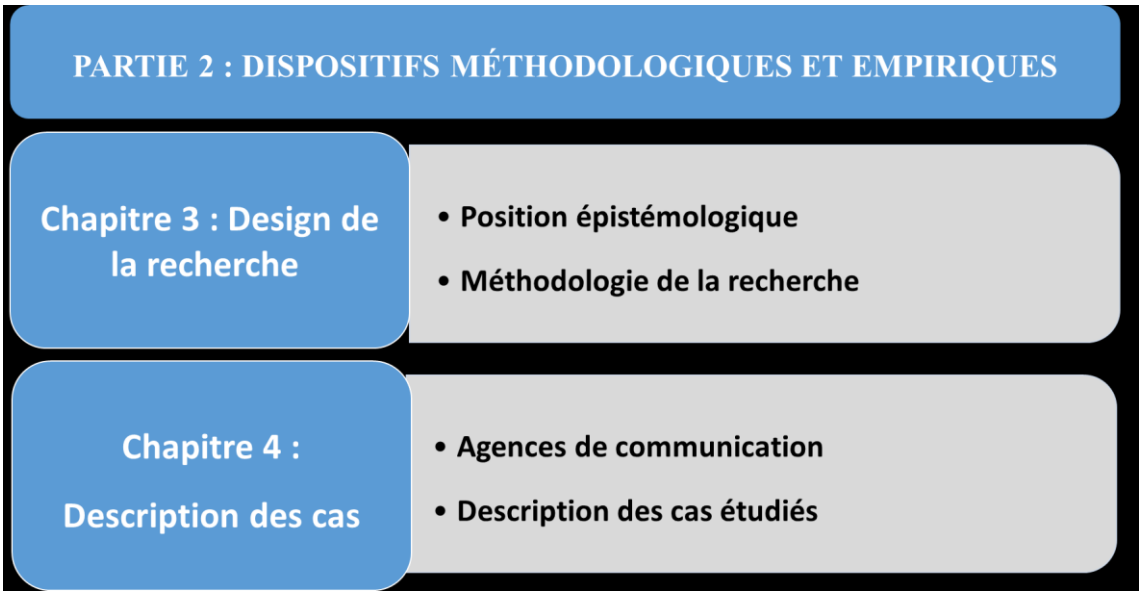


Figure 17 : Structure de la deuxième partie

Chapitre 3 : Positionnement épistémologique et méthodologique

Introduction du chapitre 3

Le présent chapitre a pour objectif de démontrer la cohérence entre posture épistémologique et choix méthodologiques afin de répondre à la question de recherche. Cette cohérence est au cœur de la solidité, de la qualité et de la rigueur de tout travail qui se veut scientifique. Dans cet esprit, ce chapitre est structuré autour de deux sections :

La première section résume les présupposés épistémologiques de la recherche. Dans le but de déterminer ces présupposés, nous prenons appui sur les trois questions évoquées par (Perret & Séville, 2007) permettant d'interroger notre démarche et d'illustrer notre raisonnement en utilisant les continuums de positionnement de Mbengue & Vandangeon-Derumez, (1999).

La deuxième section expose les choix méthodologiques et le protocole adopté pour la réalisation de l'étude empirique. Ces choix concernent principalement celui des cas, des outils de collecte de données, d'analyse des données et des critères pris en compte afin d'assurer la qualité de l'étude.

Section 1 Assises épistémologiques

Cette section a pour objectif d'expliciter le raisonnement emprunté dans la détermination du positionnement épistémologique de la recherche. Avant d'exposer les assises épistémologiques de la présente recherche, nous commençons par la définition de l'épistémologie et passons brièvement en revue des principaux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion.

1.1 Epistémologie : définition et paradigmes

L'épistémologie est un terme qui vient du grec *épistémê* (connaissance ou science) et de *logos* (discours sur) ; Piaget (1986), l'a défini comme étant « *l'étude de la construction de la connaissance valables* ». Partant de cette définition, Le Moigne, (1995) explique que l'épistémologie consiste à questionner et à interroger le statut, la méthode et la valeur de la connaissance en apportant des réponses à trois principales questions : *« Qu'est-ce que la connaissance? Comment est-elle constituée ou engendrée? Et comment apprécier sa valeur ou sa validité ?* » (p.4).

En effet, l'importance de déterminer le positionnement épistémologique s'impose à toute recherche qui se dit scientifique en vue d'asseoir la légitimité de ses énoncés, au-delà du fait que la tradition des thèses européennes en général et françaises en particulier requiert une section spéciale pour le positionnement épistémologique.

> *« La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité de la recherche. Tout travail de recherche repose, en effet, sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer. L'explication des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche, d'accroître la validité de la connaissance qui est issue et de lui conférer un caractère cumulable. La réflexion épistémologique est donc consubstantielle à toute recherche qui s'opère » (Martinet, 1990, p. 13).*

Bien que nous n'envisagions pas de s'attarder longtemps sur les fondements philosophiques de chaque paradigme épistémologique, ce qui n'est pas l'objectif de cette recherche. Néanmoins, nous rappelons de manière succincte les principaux paradigmes afin de clarifier les assises épistémologiques de la thèse.

En sciences de gestion, les deux paradigmes épistémologiques majeurs qui sont fondés sur des hypothèses clairement explicites et généralement acceptées par les chercheurs sont le paradigme positiviste et le paradigme constructiviste. Ces deux paradigmes sont considérés concurrents, voire antagonistes, en raison de leurs hypothèses fondatrices contradictoires relatives aux principes : de ontologie[3] (la nature de la « *réalité* »), du statut et de la genèse de la connaissance et des critères de validité. À titre d'exemple, les tenants du positiviste croient à l'existante d'un *réal* indépendant des intérêts du sujet (chercheur) et d'une réalité en soi qu'il suffit de dévoiler contrairement aux positivistes qui défendent la représentativité de l'expérience du réal.

En prenant appui sur le travail de (Le Moigne, 1995), David (1999) résume la principale distinction entre ces deux paradigmes classiques dans le tableau suivant :

[3] C'est-à-dire concernant le réel tel qu'il est en lui-même)

Épistémologie positiviste	**Épistémologie constructiviste**
<u>*Principe ontologique*</u> (réalité du réel, naturalité de la nature, existence d'un critère de vérité). Peut être considérée comme vraie toute proposition qui décrit effectivement la réalité. Le but de la science est de découvrir cette réalité. Ceci est applicable à tous les sujets sur lesquels l'esprit humain peut s'exercer.	<u>*Principe de représentabilité de l'expérience du réel*</u> *:* la connaissance est la recherche de la manière de enser et de se comporter qui conviennent (Von lasersfeld). Nos expériences du réel sont communicables (modélisables) et la vérité procède de cette adéquation des modèles de notre expérience du monde à cette expérience.
<u>*Principe de l'univers câblé :*</u> il existe des lois de la nature, le réel est déterminé. Le but de la science est de découvrir la vérité derrière ce qui est observé. La description exhaustive est possible, par décomposition en autant de sous-parties que nécessaire. Les chaînes de causalité qui relient les effets aux causes sont simples et peu nombreuses.	<u>*Principe de l'univers construit :*</u> les représentations du monde sont téléologiques, l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même, « la connaissance n'est pas la découverte des nécessités mais l'actualisation des possibles « (Piaget).
<u>*Principe d'objectivité :*</u> l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant. Si l'observant est modifié, cela ne concerne pas la science (l'esprit humain ne fait pas partie des objets réels sur lesquels il puisse lui-même s'exercer)	<u>*Principe de l'interaction sujet-objet :*</u> l'interaction entre le sujet et l'objet (plus précisément : l'image de l'objet) est constitutive de la construction de la connaissance.
<u>*Principe de naturalité de la logique*</u> *:* la logique est naturelle, donc tout ce qui est découvert par logique naturelle est vrai et loi de la nature. Donc tout ce qui ne pourra être découvert de cette manière devra être considéré comme non scientifique.	<u>*Principe de l'argumentation générale*</u> *:* la logique disjonctive n'est qu'une manière de raisonner parmi d'autres et n'a pas besoin d'être posée comme naturelle. La ruse, l'induction, l'abduction, la délibération heuristique permettent de produire des énoncés raisonnés.
Principe de moindre action : entre deux théories, il faut prendre la plus simple (principe de parcimonie d'Occam).	<u>*Principe d'action intelligente :*</u> le scientifique contemporain est un concepteur- observateur modélisateur. Le concept d'action intelligente décrit l'élaboration, par toute forme de raisonnement descriptible *a posteriori*, d'une stratégie d'action proposant une correspondance adéquate (convenable) entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse.

Tableau 1 : Positiviste versus constructiviste (Source : (David, 1999, p. 11)

Comme le reflète le tableau ci-dessus, le positivisme et constructivisme sont considérés comme concurrent voire antagonistes étant donné l'opposition de ces deux paradigmes aussi bien sur le plan ontologique, sur les hypothèses gnoséologiques [4]que sur le plan des questions méthodologiques.

En outre, à côté des deux principaux paradigmes, positiviste versus constructiviste, de nouvelles postures épistémologiques émergent. Au sein du positivisme, deux cas de figure distinct se présentent : positiviste pure et post-positiviste. De même, pour le constructiviste, Avenier, (2011) distingue deux formes de constructivismes :

> *« Le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (1989, 1998) ; et le constructivisme radical[5] selon von Glasersfeld (1988/1981, 2001, 2005), dont la théorisation a été poursuivie par Le Moigne (1990, 1995, 2001, 2002, 2003) sous l'appellation « paradigme épistémologique constructiviste radical» » (P.374).*

En plus, le paradigme interprétativisme qui selon, (Perret & Séville, 2007), partage les mêmes hypothèses que le constructiviste. D'une part, l'ontologie, *« dans les paradigmes rivaux, interprétativiste et constructiviste, le statut de la réalité est plus précaire » (Thiétart et al., 2007, p. 19)*. Et d'autre part, le sujet et l'objet de recherche sont interdépendance et il y n'a pas de réalité objective : *« l'action humaine résulterait du sens que les personnes attribuent aux différentes situations, plutôt que d'une réponse directe à des stimuli extérieurs »* (Claude, Mark, & Richard, 2000, p. 34). Néanmoins, les tenants de ce paradigme pensent que l'interprétation constitue le moyen de création de la connaissance dont l'objet est marqué par une visée plus de compréhension de phénomène. Niveau méthodologique, Gavard-Perret et al., (2012), expliquent :

[4] C'est-à-dire concernant l'origine et la nature de la connaissance
[5] « Le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience. »

« Toute méthode est a priori considérée comme admissible. Le chercheur est néanmoins tenu en permanence de s'assurer de l'adéquation de la méthode qu'il mobilise avec le projet de recherche qu'il poursuit, de veiller à la rigueur du travail effectué, et d'expliciter finement le processus suivi. Plutôt que de validation, on parle alors de légitimation » (, p. 27)

Le chercheur est amené à faire un choix et rendre son choix explicite (Dumez, 2010). Cependant, vue la nature des sciences de gestion, la question du choix est très délicate : par exemple, si le chercheur rejette l'idée de l'existence d'une réalité en soi indépendante du sujet qui l'étudie, cela ne sous-entend pas forcement que celui-ci accepte que la réalité totalement co-construite (David, 1999). Dans ce sens, Perret et Séville, (2007a) s'interrogent « *Le chercheur doit-il faire un choix de principe entre ces paradigmes et s'en tenir rigoureusement à ce choix ? Dispose-t-il au contraire, d'un degré de liberté lui permettant d'aménager son positionnement ?* ». (P.30). Ces derniers expliquent cette difficulté par l'immaturité des sciences d'organisation. Face à cette complexité, Pesqueux et Martinet, (2013) utilisent la métaphore de « *carrefour disciplinaire* » pour décrire les sciences de gestion et expliquent que le chercheur :

« En tant qu'agent de la circulation, il retient telle conceptualisation, telle théorie, telle relation qui lui semble pouvoir procurer une avancée, un approfondissement, une alternative…dans cette construction-résolution. Et ce bien sûr, selon ses intuitions, ses appétences et compétences à mener des excursions dans les différents champs de savoir alentour. Telle l'abeille sur la prairie, il butine et ramène à la ruche les éléments qui seront combinés pour produire son miel. D'évidence certains chercheurs sont plutôt mono-fleur et s'approvisionnement au sein d'une discipline unique. D'autres, sont plutôt multi-fleurs et n'hésitent pas à mélanger des origines diverses quitte à s'exposer à la critique pour éclectisme et a fortiori syncrétisme. Ce faisant, il laisse filer d'autres flux de circulation, soit qu'il les aperçoive mal, soit qu'il n'en discerne pas l'intérêt, soit qu'il ne se sente pas compétent pour les retenir et les solliciter » (P.21-22)

Pour répondre à cette complexité, (Dumez, 2010) suggère le dépassement de l'opposition courante entre les deux paradigmes épistémologiques susmentionnés. Huberman & Miles, (2003), appuient cette possibilité d'aménagement épistémologique – au sens de (Perret & Séville, 2007)- en soulignant que :

> *« À un niveau opérationnel, il devient de plus en plus difficile de trouver des méthodologues solidement campés dans une posture épistémologique particulière, le long d'un continuum stéréotypé allant du « relativisme » au « post-positivisme » […]. Dans la pratique de la recherche empirique, nous pensons que tous – […] – sont plus proches du centre d'un continuum épistémologique, avec des chevauchements multiples » (p.17-18).*

Plutôt que de refaire la synthèse complète, sans doute fastidieuse, des paradigmes épistémologiques majeurs et de leurs hypothèses respectives, nous avons puisé dans les recherches réalisées, entre autres, par Gavard-Perret et al., (2012) et Allard-Poesi et Maréchal (1999). (Pour plus de détaille voir l'annexe[6] 1qui apporte une synthétise des six paradigmes épistémologiques susmentionnés (positiviste, post-positiviste, interprétativiste, constructiviste radical et Guba et Lincoln (1989))

1.2 Positionnement épistémologique de la thèse

Après ce bref tour d'horizon des principaux paradigmes épistémologiques, nous mobilisons le travail de (Mbengue et Vandangeon- Derumez,1999) pour spécifier le positionnement de la thèse qui est déterminé par rapport à quatre critères : le statut accordé aux données, le mode de collecte des données, la relation avec les théories existantes, et les observations empiriques et les critères de validité de la recherche. Par conséquent, Mbengue et Vandangeon- Derumez, (1999) proposent la définition de la posture épistémologique à partir de la réponse aux quatre questions suivantes :

- Quel est le statut accordé aux données à collecter ?
- Quel est le mode de collecte des données utilisé ?

[6] source, Gavard-Perret et al., (2012, P.25)

- Quelle est la nature de la relation entre les théories existantes et les observations empiriques?
- Enfin, quels sont les critères de validité ?

La réponse à chaque question est représentée sur un continuum. Ensuite, la posture épistémologique est le résultat de la prise en compte des quatre questions ensemble. Pour ce faire, nous représentons nos présupposés épistémologiques sur des figures de positionnement, élaborées par (Mbengue et Vandangeon- Derumez, 1999), à partir du continuum pour chacune des étapes de détermination de ce positionnement.

1.2.1 Le statut accordé aux données

> « *La nature de la connaissance que l'on peut* espérer *produire va dépendre de la nature de la réalité que l'on espère appréhender, de la nature du lien sujet/objet que l'on retient et de la nature du monde social que l'on envisage* » (Perret & Séville, 2007, p. 21).

Dans ce sens, selon Denzin et Lincoln (2008), les choix pratiques concernant le déroulement de la recherche dépendent de la question de recherche qui, elle-même, est fortement liée au contexte dans lequel se déroule cette recherche, à savoir, quelles données sont disponibles et quel type d'étude le chercheur peut réaliser dans ce contexte ? Pour répondre à ces questions, il convient de s'interroger sur le statut même des données. Ce dernier est déterminé par la vision de la réalité. Celle-ci peut être considérée comme ayant une essence propre, donc objective, et déterminée par des lois naturelles, ou au contraire comme un construit résultant de l'expérience d'acteurs sociaux.

L'objet de recherche de la thèse est la compréhension du lien entre la créativité et l'organisation établie. Afin de comprendre ce lien, nous examinons la gestion de projets de création dans le contexte des agences de communication, étant donné que la créativité est au cœur de chaque projet de création. Nous analysons le déroulement de plusieurs projets de création en interviewant les différentes personnes qui ont participé à la réalisation de ces projets. Par conséquent, le statut des données de cette recherche est défini par « *Les données*

sont des interprétations de la réalité qui est considérée comme subjective» (Mbengue & Vandangeon- Derumez, 1999).

En fait, en arrivant dans une agence de communication, nous commençons par l'analyse des documents internes que, souvent, le service des ressources humaines nous communique avant de déterminer les personnes à interviewer. Puis nous débutons nos séries d'entretiens. La nature des questions atteste la même position, dans le sens où nous ne sollicitons pas l'interprétation des situations données par les acteurs, mais nous leur demandons de nous relater le déroulement des événements. Par conséquent, les données sont le résultat d'une construction par interaction entre le chercheur et l'objet étudié. La figure suivante illustre le positionnement du statut des données sur le continuum de (Mbengue et Vandangeon-Derumez , 1999).

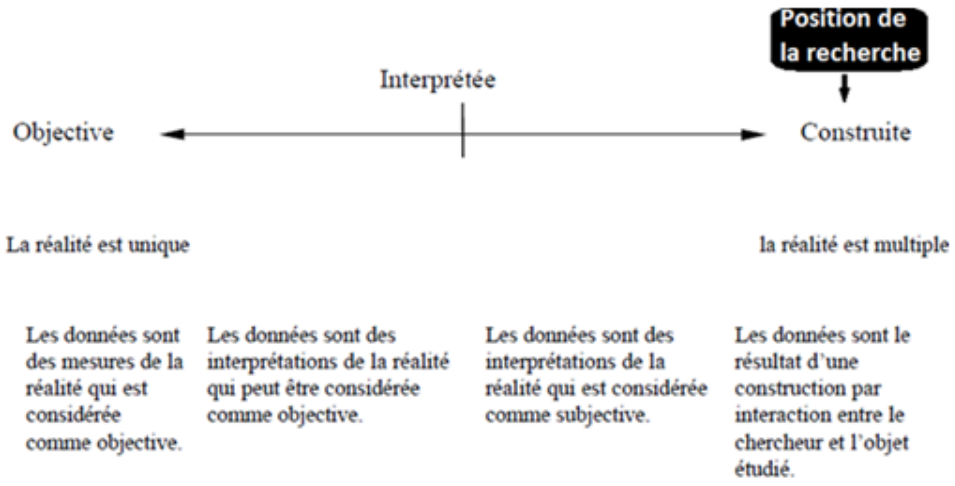


Figure 18: Position de la recherche par rapport au statut accordé aux données (Mbengue et Vandangeon-Derumez ,1999)

1.2.2 Le mode de collecte des données

Afin de comprendre comment les agences de communication gèrent les projets de création et, par conséquent, la place et le rôle de la créativité dans ces projets, nous avons combiné plusieurs sources de données, à savoir les documents, les entretiens et l'observation. Comme illustré précédemment, nous collectons les interprétations des personnes qui ont participé à la réalisation d'un projet de création. Puis, nous croisant les différentes versions afin de reconstruire le déroulement du dit projet de création. Nous refaisons la même chose avec

plusieurs projets dans la même agence de communication. Ensuite, nous faisons la même chose dans les huit agences étudiés.

Les documents utilisés décrivent le déroulement des projets et rassemblent les comptes rendus de réunions des équipes de création et celles avec les clients. En fait, la documentation interne collectée est constituée de procédures internes, d'exemples de brief de création, des informations publiées sur le site internet de l'agence, des rapports de presse et des médias sociaux.

Pour les entretiens, nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec les différents acteurs impliqués dans la réalisation du projet de création. Comme nous avons étudié des projets achevés, nous croisons plusieurs histoires afin de remédier aux risques d'oubli.

Quant à l'observation, elle est non participative. En effet, nous avons assisté à des réunions d'équipes de création présentant leurs idées au directeur de création et des réunions de personnes du service création travaillant sur le développement des idées de création.

Ainsi, selon le continuum de Mbengue et Vandangeon- Derumez, (1999), le positionnement de la recherche par rapport au mode de collecte des données (illustré ci-dessous) semble être plus proche de la vision de Lincoln et Guba (1985).

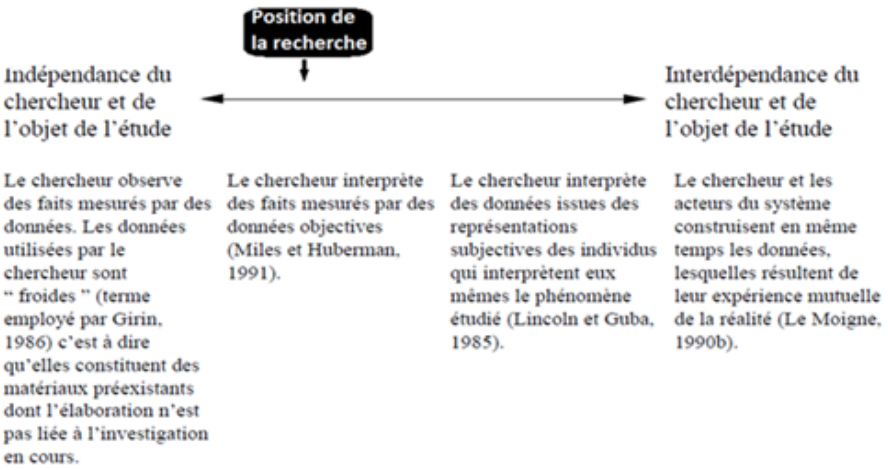


Figure 19 : Position de la recherche par rapport au mode de collecte des données (Mbengue et Vandangeon-Derumez,1999)

1.2.3 La relation entre la théorie et les observations empiriques

Concernant la relation entre la théorie et la collecte des données, nous avons suivi les recommandations d'Eisenhardt*, (*1989). En effet, comme l'objet de la recherche est l'exploration du lien créativité –organisation et la compréhension de ce lien, Eisenhardt souligne l'importance de partir sur le terrain avec des catégories issues de la théorie tout en restant sensible à l'émergence de nouvelles catégories afin d'éviter d'être submergé par les quantités de données du terrain. Ainsi, contrairement aux purs inductifs, nous partons avec un modèle conceptuel dans le but, non pas de le valider, mais de nous aider à comprendre la créativité dans le contexte étudié.

En d'autres termes, la recherche suit une logique hypothético-inductive où la déduction et l'induction se superposent, ce qui se manifeste dans les allers-retours entre la théorie et le terrain. En fait, nous sommes parti sur le terrain avec un cadre conceptuel qui a été nourri et modifié par le terrain-même. La figure du continuum de Mbengue et Vandangeon-Derumez, (1999) illustre ce positionnement.

Figure 19: Position de la recherche par rapport à la relation entre la théorie et les observations (Mbengue et Vandangeon- Derumez, 1999)

1.2.4 Les critères de scientificité de la recherche

Les reproches, traditionnellement adressés aux études de cas, reposent sur leur manque de rigueur, l'insuffisance de bases scientifiques pour la généralisation et le fait que ce type de recherche prend trop de temps et génère une masse de documents illisibles (Yin, 2003).

Tout au long de la présente recherche, notre réflexion était guidée par la conformité aux critères de qualité revendiqués par notre position épistémologique et méthodologique en mobilisant, à cet effet, les critères formulés par (Huberman & Miles, 2003; Yin, 2003). Nous présentons les mesures prises pour les critères suivants : la validité du construit, la validité interne, la validité externe et la fiabilité.

Dans le but d'assurer la validité du construit, nous avons multiplié les cas étudiés au point que l'information marginale apportée par un cas additionnel s'est avérée nulle. Nous avons ainsi atteint le point de saturation théorique. Nous avons aussi puisé dans plusieurs sources de données en triangulant les entrevues, l'observation, les documents internes et les rencontres informelles. En plus, nous avons interviewé des personnes différentes (le vice-président, les directeurs de création, les planificateurs stratégiques, les directeurs de compte, les directeurs artistiques, les designers et les rédacteurs). Il est à noter que le processus de collecte de données a duré une année – l'année 2013.

Quant à la validation interne durant le processus de collecte des données, nous avons cherché à formuler plusieurs explications aux résultats découlant des données collectées. Puis, nous avons également cherché à valider des résultats émergeants d'un cas parmi d'autres cas étudiés au point de stabilité.

Concernant la validité externe, nous avons observé huit agences de communication dont le choix était guidé par la logique de réplication théorique (voir section du choix des cas). En parallèle, à l'intérieur de chaque agence, nous avons analysé plusieurs projets de création dans le but de la saturation latérale, mais nous avons aussi cherché la saturation théorique en explorant les situations extrêmes.

Enfin, pour le critère de fiabilité, nous avons essayé, dans la limite du possible, d'être le plus explicite possible sur les choix que nous avons faits et de documenter toutes les étapes de la recherche afin d'assurer un haut degré de transparence.

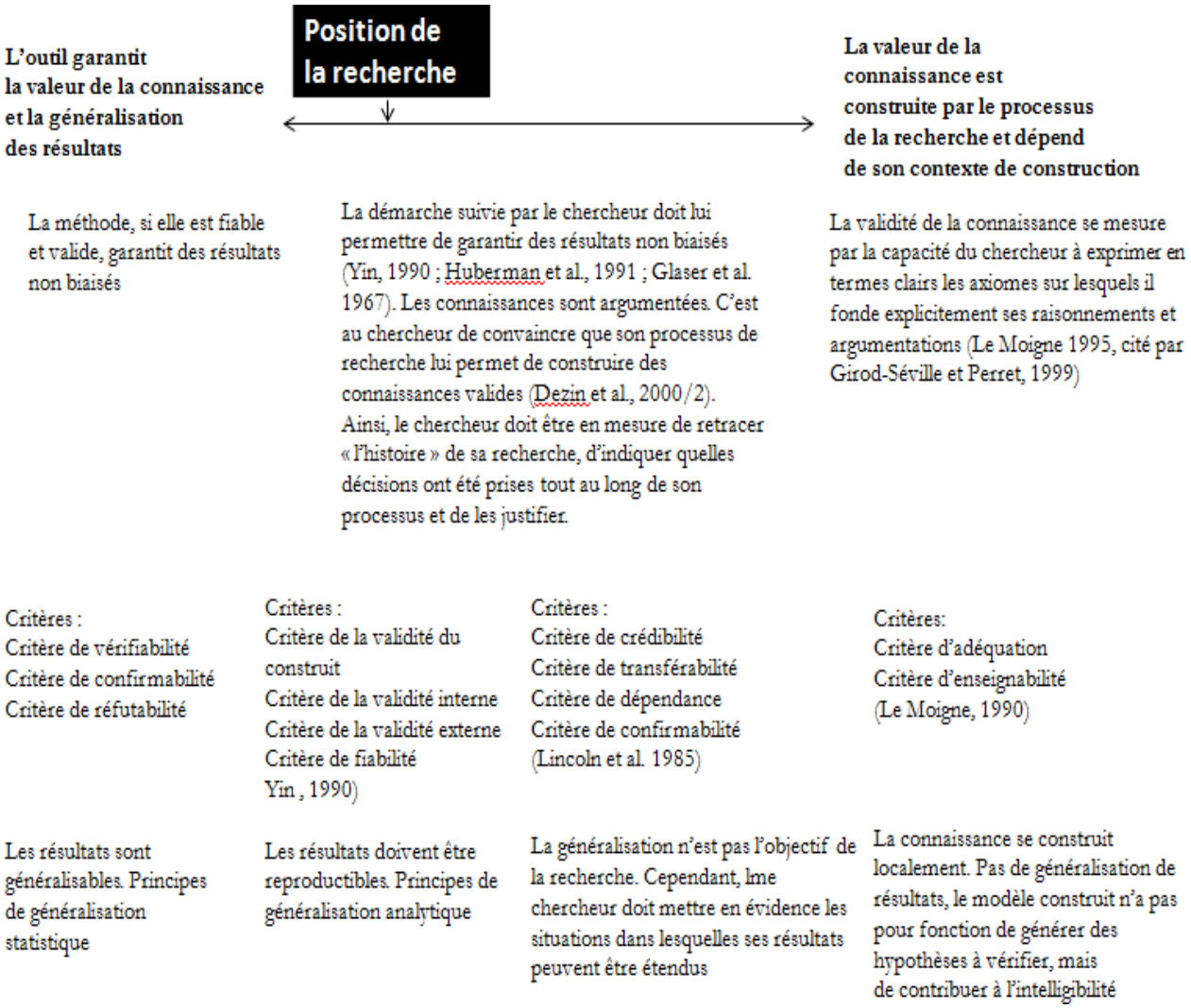


Figure 20 : Positionnement de la recherche par rapport aux critères de scientificité de la rec*her*che *(Mbengue et Vandangeon- Derumez, 1999)*

À partir des réponses aux questions et aux positionnements adoptés, la recherche suit un raisonnement de type hypothético-inductif au sens de (Miles & Huberman, 1994). Cette démarche est justifiée par la démarche exploratoire de notre recherche et suit une logique *abductive* au sens d'Eisenhardt (1989).

Afin de déterminer le positionnement épistémologique de la recherche, les réponses aux questions de positionnements proposés par Mbengue et Vandangeon- Derumez (1999) démontrent les assises épistémologiques de la recherche. Comme nous l'avons présenté dans la section précédente, le chercheur est amené à faire un choix entre les différents paradigmes épistémologiques existants (Dumez, 2010). Cependant, nous partageons le questionnement de Perret & Séville, 2007a « *Le chercheur doit-il faire un choix de principe entre ces paradigmes et s'en tenir rigoureusement à ce choix ? Dispose-t-il au contraire, d'un degré de liberté lui permettant d'aménager son positionnement* ? » (p.30) Ainsi, face à ce problème, (Perret & Séville, 2007, p.31) abordent la ou les possibilités de réconcilier les deux postures en se dotant « *d'une posture épistémologique aménagée* » à laquelle nous adhérons. Dans ce sens, Claude et al., (2000) soulignent la tendance chercheurs en gestion d'adoptent une vue pragmatique en combinant délibérément des méthodes issues des courants classiques.

Ainsi, dans la présente thèse, nous adhérons cette tendance d'aménagement épistémique - soutenue par (Miles & Huberman, 2003)[7]. Cela s'explique par la nature et la visé de l'objet de cherche. Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'objet de recherche est l'exploration de la relation créativité et organisation dans les agences de communication. Afin d'appréhender cette relation, nous avons étudié plusieurs projets de création – dont la créativité est un incontournable – afin de de faire ressortir des régularités qui apportent un éclairage à cette relation. Les projets de création sont les unités d'analyse. En effet, la

[7] « *À un niveau opérationnel, il devient de plus en plus difficile de trouver des méthodologues solidement campés dans une posture épistémologique particulière, le long d'un continuum stéréotypé allant du « relativisme » au « post-positivisme » […]. Dans la pratique de la recherche empirique, nous pensons que tous – […] – sont plus proches du centre d'un continuum épistémologique, avec des chevauchements multiples » (P. 17-18)*

recherche suit une démarche abduction –au sens d'Eisenhardt, (1989)- dans le sens où on fait des allers-retours constants entre la théorie et le terrain.

Par conséquence, le positionnement épistémologique suivi est le constructivisme aménagé. De plus, le protocole méthodologique de la recherche est fondé sur (Eisenhardt, 1989; Glaser & Strauss, 2010) qui ont plus des ancrages épistémologique constructivisme.

Section 2 Stratégie de recherche

2.1 L'étude de cas comme stratégie de recherche

Huberman and Miles (2003. p. 30) expliquent « *les canevas de recherche pré-structurés sont à privilégier, pensons-nous, aux chercheurs qui travaillent avec des construits clairement spécifiés* ».

La stratégie de recherche adoptée est l'étude de cas multiples. Yin (2003) définit l'étude de cas comme « *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* ».

Ce choix méthodologique va de pair avec le raisonnement suivi dans cette recherche. De plus, il est en concordance avec le positionnement épistémologique choisi nécessitant une démarche de recherche contextualisée.

La pertinence de ce choix réside dans la visée de l'objet de recherche qui consiste à comprendre l'impact de l'organisationnel sur la créativité au sein des agences de communication. Nous étudions la gestion des projets de création dans huit agences de communication en analysant la manière (ou les manières) dont ces agences gèrent les projets de création. Ainsi, l'unité d'analyse est le projet de création. Nous examinerons le processus de création de divers projets de création dans des cadres organisationnels différents dans le but de faire émerger un modèle explicitant la nature du lien entre la créativité et l'organisation établie.

Bien que l'étude de cas ait des logiques plurielles (Hlady Rispal, 2002), nous optons pour l'approche de Eisenhard - *grounded theory* - qui a pour vocation la compréhension des phénomènes (Eisenhardt, 1989; Glaser et Strauss, 2010). Ainsi, nous réalisons une étude comparative de huit agences de communication afin de tirer des régularités concernant le lien entre créativité et cadre organisationnel.

En outre, à l'instar des recommandations de (Eisenhardt, 1989), nous avons déterminé les thèmes de la recherche avant de partir sur le terrain tout en restant attentif à l'émergence de nouveaux thèmes du terrain.

2.2 Le choix des cas étudiés

L'objectif de la recherche est la compréhension de l'interaction entre l'organisation établie et la créativité requise ou générée durant les projets de création. Pour ce faire, nous cherchons à comprendre comment des agences de communication gèrent les projets de création. Nous avons analysé le processus de création de divers projets de création dans des cadres organisationnels différents dans le but de faire émerger un modèle explicitant la nature du lien créativité - organisation.

Afin de répondre à la question de recherche, nous avons choisi les agences de communication comme contexte d'étude. Le choix du terrain a été guidé par la visée de l'objet de recherche, dont le but est la compréhension de l'interaction entre l'organisation établie et la créativité. Par conséquent, la créativité doit occuper une place centrale dans le contexte de l'étude. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour les agences de communication comme terrain d'étude. En fait, les agences de communication font partie de ce qui est communément connu sous l'appellation d'industries créatives (selon UNESCO et *the General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT)), dont la créativité constitue l'essence des activités. D'où la pertinence et l'originalité de ce contexte dans le traitement de la question de recherche. Comme l'essence des annonces publicitaires est la créativité, celles-ci font face aux paradoxes de valeur artistique versus valeur marchande. Les managers adoptent des pratiques de gestion qui favorisent la réduction des risques et assurent la gestion performante de l'agence, mais en même temps promeuvent des climats organisationnels qui favorisent l'expression de la créativité. Le but de cette recherche est de contribuer à comprendre ce paradoxe en éclairant davantage la relation entre créativité et organisation établie.

Le choix des agences a été effectué en deux temps : elles doivent faire de la création et accorder une place à la créativité dans leur vision stratégique.

Pour procéder à la sélection des agences, nous avons mobilisé le réseau de l'association des agences de publicité du Québec qui regroupe toutes les agences de communication de la région du Québec. Le répertoire de cette association dénombre environ soixante-quatorze agences québécoises.

Dans un premier temps, nous avons distingué les agences de communication qui réalisent la création. En effet, il est à noter que les agences de communication regroupent plusieurs types d'agences en fonction de leurs activités. Ces dernières ont connu un bouleversement important avec l'arrivée du Web au début des années quatre-vingt-dix. Afin de faciliter la compréhension des composantes de ce secteur, nous distinguons les agences qui pratiquent le conseil (le service à la clientèle) puis externalisent la création auprès des artisans indépendants et celles qui détiennent un service de création et réalisent à la fois le conseil et la création. Comme nous nous intéressons à la créativité, nous nous sommes limités aux agences qui allient la création et le conseil et dont le nombre s'évalue à une cinquantaine d'agences, toutes tailles confondues.

En deuxième temps, nous avons sélectionné les agences qui recherchent la créativité et où cette dernière occupe une place importante dans la stratégie de l'agence. Pour repérer ces agences, nous avons puisé dans les compétitions de projet de création. En effet, des compétitions ou des concours sont organisés dans l'industrie de la communication ; les agences y participent avec leurs produits ou services dans le but de gagner des prix. Les agences concourant à ces compétitions cherchent une meilleure visibilité de leur enseigne, à attirer plus de clients et à construire une image de marque.

Durant ces compétitions, l'évaluation des produits (ou services) est réalisée par un comité composé de directeurs de création chevronnés dans le domaine. Nous avons échangé avec des directeurs de création qui ont l'habitude de faire partie de ces comités. L'un de ceux-ci nous a affirmé qu'en ce qui concerne les critères d'évaluation, « *On dit qu'il faut qu'il ne soit jamais fait avant, on pense aussi qu'il faut que ce soit apprécié par les autres créatifs comme ayant un impact intéressant, ah, c'est une bonne idée, c'est smart et créatif puis on le veut.*. ». Par conséquent, les critères d'évaluation des projets de création correspondent aux critères soulignés dans la définition de la créativité d'Amabile que nous adoptons :

« *creativity is simply the production of novel, appropriate ideas in any real of human activity* » (Amabile, 1997, p. 40), dans le sens où c'est, non seulement la nouveauté qui compte, mais également la nouveauté couplée avec l'utilité.

Ainsi, nous avons commencé la prise de contact avec les agences qui ont obtenu le plus de prix afin d'amorcer l'accès au terrain. Nous avons contacté une trentaine d'agences et avons reçu l'accord de 12 d'entre elles pour participer à la recherche. Néanmoins, en nous inspirant de l'approche d'Eisenhardt dans la détermination des cas, nous avons limité notre étude à huit agences qui assurent le critère de la représentativité théorique (Yin, 2003). Ces huit cas sont des agences de communication situées dans la ville de Montréal (Québec). Le tableau ci-dessous décrit la distribution des cas étudiés et les personnes interviewées.

En ce qui concerne les projets de création étudiés pour chaque agence, nous avons traité les projets qui ont gagné des prix (i.e les projets dont le résultat a été considéré comme créatif).

Cas	Taille	Personnes interviewées	Nombre d'entretiens
Alpha	**600**	Vice-président	**5**
		Directeur création	**1**
		Directeur de compte	**1**
		Directeur artistique	**1**
		Rédacteur	**1**
		Total	**9**
Êta	**202**	Directeur création	**1**
		Planificateur stratégique	**1**
		Designer	**1**
		Total	**3**
Bêta	**128**	Vice-président	**2**
		Directeur création	**1**
		Planificateur stratégique	**1**
		Directeur de compte	**1**
		Total	**5**
Gamma	**72**	Directeur création	**1**
		Rédactrice	**1**
		Total	**2**
Epsilon	**55**	Direction Création	**1**
		Directeur de compte	**1**
		Designer	**3**
		Total	**5**
Delta	**44**	Vice-président	**2**
		Directeur création	**1**
		Planificateur stratégique	**1**
		Directeur artistique	**1**
		Total	**5**
Thêta	**25**	Vice-président	**1**
		Planificateur stratégique	**1**
		Total	**2**

Zêta	**19**	Directeur création	**1**
		Planificateur stratégique	**1**
		Total	**2**
Nombre total d'entretiens réalisés			**33**

Tableau 2: Les cas étudiés

2.3 La collecte des données

L'étude de cas offre des possibilités plurielles de méthodes de collectes de données (Eisenhardt, 1989). Dans la présente étude, nous avons combiné les documents internes, les interviews et l'observation.

Comme le montre le tableau précédent, nous avons interviewé des personnes de niveaux hiérarchiques différents (i.e., Vice-président, Vice-président création, directeurs de création, planificateurs stratégiques, directeurs de compte, directeurs artistiques, designers et rédacteurs). Au total, nous avons effectué trente-trois entretiens d'une durée moyenne de soixante-quinze minutes (i.e. un total de presque trente-sept heures et 30 minutes). Ces entretiens, après retranscription, ont donné 513 pages avec une interligne simple.

En plus des entretiens, nous avons collecté des documents liés aux projets de créations étudiés (des briefs, les comptes rendus des réunions des projets, etc.).

Source de données	Nature des données	Utilisation dans l'analyse
Documents	Guide des nouveaux arrivants Rapports de presse et site web de l'agence, médias sociaux Les briefs clients et de créations Les comptes rendus de réunions	Meilleure compréhension du contexte organisationnel. Reconstruction du processus d'un projet de création. Outil de triangulation : appuyer, supporter et valider les propositions tirées des entretiens et observations.
Entretiens (513 pages interligne simple)	*Entretiens préliminaires (7*) avec tous les PV afin de comprendre l'histoire, la culture et la structure globale de l'agence *Entretiens (6)* avec les directeurs de création où nous discutons du contexte des projets de création, de leur déroulement, de la nature des relations avec les clients, du processus de sélection des membres de l'équipe en charge du projet. *Entretiens ciblés (8)* avec les membres de l'équipe travaillant sur le projet afin de comprendre le processus de création.	Meilleure compréhension du contexte organisationnel. Construction d'une vision globale du processus de création. Croisement des différents niveaux d'entretiens afin de construire une meilleure compréhension du processus des projets de création et leur intégration avec l'organisation établie Outil de triangulation : appuyer, supporter et valider les propositions tirées des documents et de l'observation.
Observation	*Fiches d'observation des réunions de création (4)*, notes détaillées sur l'interaction des membres de l'équipe création lors des réunions de création. *Conversations informelles (15*), notes détaillées des échanges informels des personnes autour d'un café, d'un repas ou avant et	Meilleure compréhension du contexte organisationnel. Observations des interactions sociales durant les réunions de création. Outil de triangulation : appuyer, supporter et valider les propositions tirées des entretiens et des documents

	après les réunions de création (rédacteur, designers et DA) *Photos* des documents visuels de l'espace du travail.	

Tableau 3: La nature des données collectées

2.4 La méthode d'analyse des données

Nous utiliserons la technique du codage, permettant la compréhension des phénomènes, pour analyser les données collectées. Selon Yin (2003), les données issues du terrain se trouvent dans les discours des individus. Bien que nous ayons collecté aussi bien des entretiens que les documents et l'observation, les entretiens constituent néanmoins la source principale des données. La documentation et l'observation ont servi principalement comme outils de triangulation afin d'assurer la validation des propositions issues de l'analyse des données.

Ainsi, après retranscription des entretiens effectués et des notes d'observations, nous avons procédé à la technique de codage des données en utilisant le logiciel Nvivo8.

La technique du codage peut prendre plusieurs formes : analyse lexicale, analyse de contenu ou encore analyse thématique etc. (Point & Fourboul, 2006). Nous adoptons le codage à visée théorique (Point & Fourboul, 2006). Cette forme de codage combine la logique déductive -le codage *top down*- où le chercheur dispose de catégories prédéterminées à partir d'un cadre théorique et la logique inductive –le codage *bottom up*- où les catégories émergent des données recueillies. Cette technique s'accorde parfaitement avec notre méthodologie de recherche (i.e l'approche d'Eisenhardt), dans le sens où cette dernière insiste sur la nécessité de partir sur le terrain avec des catégories pour ne pas se disperser et en même temps de rester attentif à l'émergence de nouvelles catégories. Ainsi, nous avons suivi la démarche de codage décrite par Point et Fourboul, 2006 et qui consiste à réduire les données suivant trois modes : le codage simple, le codage axial et le codage sélectif (Point et Fourboul, 2006).

D’abord, dans le codage simple, nous créons des nœuds (codes) auxquels nous affectons des unités de texte. Nous nous demandons, à la lecture d’une idée, s’il existe un nœud qui correspond à cette idée, dans le cas contraire, nous le créons. Pendant cette phase, nous avons des nœuds (catégories) qui proviennent du cadre conceptuel et ceux qui émergent des données recueillies.

Ensuite, nous procédons au codage axial où nous analysons les différents nœuds (codes) en cherchant les liens entre eux et en affinant leurs propriétés et leurs dimensions. Pendant cette phase, nous cherchons à réduire les nœuds.

Enfin, le codage sélectif s’impose pour sélectionner les nœuds (les catégories) en fonction de leur importance dans le but de déterminer la catégorie clé. « *La catégorie clé (core category) fait l’objet d’une étude particulièrement approfondie de ses relations avec les autres catégories* » (Point & Fourboul, 2006). Le processus de codage des données a été vérifié par un collègue externe à la recherche.

Pour illustrer cette démarche, le tableau suivant montre l'arborescence des données :

3ème ordre	2ème ordre	1ier ordre
Organisation	Structure	Activités
		Autonomie
		Pratique RH // Procédure// Recrutement
		Contrôle
	Ressources	Temps
		Bourse
		Ressources
		Budget
		Contrainte
		Moyen
		Lieu
	Leadership	Leadership
		Objectif
		Évaluation
		Cadre organisationnel
	Culture	Culture
		Prise de risque
		Ouverture
Individu	Antécédents	Individu
		Compétence
		Personnalité
		Expérience
Groupe	Antécédents	Communication
		Collaboration
		Diversité // Multidisciplinaire
		Norme du groupe
Projet de création	Étapes	Conseil
		Création
		Intime
		Validation avec le client
		Rencontre interne
		Production
	Type	Projet d'exploration
		Projet Ordinaire

Tableau 4 : Matrice du codage des données

Nous affichons de la rigueur et de la transparence sur les critères assurant la qualité de la recherche. Nous utilisons des tableaux et des schémas comme moyens pour illustrer l'analyse des résultats. Nous triangulons les méthodes de collecte de données et multiplions les périodes de collectes de données.

De plus, nous avons étudié plusieurs projets de création, pas seulement dans le but de la saturation latérale, mais nous avons aussi cherché la saturation théorique en explorant les situations extrêmes (Denzin & Lincoln, 2008).

La limite de la recherche réside dans la nature de l'unité d'analyse qui est le projet de création. La présence de chercheur avec l'équipe de création peut constituer un frein dans le sens où les membres de l'équipe savent qu'ils sont observés. Ce qui est susceptible d'influencer leurs comportements. C'est pour cette raison que nous avons également étudié des projets antérieurs en nous basant sur la mémoire des personnes. Cette solution n'est pas non plus parfaite en raison des limites liées à la mémoire.

Conclusion du chapitre 3

Le chapitre a pour but d'expliciter le positionnement épistémologique et les choix méthodologiques de la recherche et de démontrer la cohérence de ces choix avec les fondements théoriques de la recherche.

Afin d'expliciter le positionnement épistémologique de la recherche, nous avons puisé dans la travail de (Mbengue et Vandangeon- Derumez,1999) qui propose de déterminer le positionnement par rapport à quatre critères : le statut accordé aux données, le mode de collecte des données, la relation avec les théories existantes, et les observations empiriques et les critères de validité de la recherche.

Nous avons analysé ces critères et positionné les réponses sur les continuums comme proposé par les auteurs. Vue la nature de l'objet de recherche et le contexte de l'étude, nous adhérons à la tendance d'aménagement épistémique soutenue par plusieurs chercheurs (Perret & Séville, 2007 ; Usunier et al. 2000 ; Miles et Huberman, 1999)

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'objet de recherche est l'exploration de la relation créativité et organisation dans les agences de communication afin de comprendre la nature de cette relation. Pour ce faire, nous avons étudié plusieurs projets de création afin de faire ressortir des régularités qui apportent un éclairage à cette relation. Nous optons pour l'abduction comme logique d'investigation étant donné que ce lien est peu théorisé et pas clair. Par conséquent, la recherche suit le constructivisme vue que la recherche vise l'élaboration d'un modèle explicitant ce lien (créativité-organisation). Cela dit, nous somme partie au terrain avec un certain nombre de catégories non pas dans le but de les tester, mais afin d'éviter d'être submerger par les données du terrain ; suivant ainsi la démarche Eisenhard, (1989). Cette auteure recommande de commencer par des catégories issues de la théorie, ensuite, faire des allers-retours entre terrain et théorie, pour permettre à certaines catégories d'émerger du terrain.

Sur le plan méthodologique, la stratégie de recherche choisie est l'**étude de cas multiples** (Yin, 2003). Ce choix méthodologique va de pair avec la position épistémologique suivie. Nous avons étudié les projets de création dans huit agences de communication. L'unité d'analyse est le projet de création où nous avons combiné plusieurs sources de données, suivant ainsi le principe de triangulations des données, à savoir les documents, les entretiens et l'observation afin de comprendre comment les agences de communication gèrent les projets de création et par conséquent la créativité. Nous avons interviewé des personnes de niveaux hiérarchiques différents (i.e., Vice-président, Vice-président création, directeurs de création, planificateurs stratégiques, directeurs de compte, directeurs artistiques, designers et rédacteurs). Au total, nous avons effectué trente entretiens d'une durée moyenne de soixante-quinze minutes (i.e. un total de presque trente-sept heures et 30 minutes). Ces entretiens, après retranscription, ont donné 513 pages avec une interligne simple.

Nous avons analysé les données collectés en se basant sur la méthode du codage des données (Miles et Huberman, 1991 ; Point & Fourboul, 2006) et en utilisant le logiciel d'analyse des données qualitative Nvivto 10.

Chapitre 4 : Étude empirique descriptive des cas

Introduction du chapitre 4

La contribution de ce chapitre 4 à la réponse à la question de recherche consiste dans la description des cas étudiés et de la gestion des projets de création dans ceux-ci. Comme nous l'avons présenté dans la section concernant la méthodologie, afin d'explorer la relation créativité-organisation, nous avons réalisé une étude de cas multiples au sens de (Eisenhardt & Graebner, 2007) où nous avons analysé la gestion des projets de création au sein de huit agences de communication situées à Montréal.

Comme les cas étudiés relèvent du même secteur d'activité et du même territoire, nous présenterons dans un premier temps les informations communes et valables pour tous les cas. Ensuite, nous présenterons de manière plus spécifique les cas. Par conséquent, ce chapitre est structuré autour de deux sections :

La première section expose les informations générales sur les agences de communication, leurs activités et leur organisation.

La deuxième section présente les cas étudiés regroupés en trois groupes en fonction de leurs activités.

Section 1 Agence de communication

Selon le rapport du classement des industries créatives, élaboré par le département de la culture, des médias et des sports britannique, les agences de communication sont considérées comme un des secteurs d'industries créatives. Ces industries se distinguent par la production d'œuvres caractérisées par leur fonction non utilitaire, contrairement aux biens marchands traditionnels. Ces œuvres tirent leur valeur pour une grande part de l'expérience, des émotions ressenties ou de la perception subjective ou collective que le public expérimente. De plus, ces œuvres dépendent intrinsèquement de la créativité des individus. Ceci explique pourquoi les agences de communication, à l'instar des autres industries créatives, font face aux paradoxes de valeur artistique *vs* valeur marchande. Dès lors, les managers adoptent des pratiques de gestion qui favorisent la réduction des risques et assurent la gestion performante de l'agence, mais en même temps promeuvent des climats organisationnels qui favorisent l'expression de la créativité. D'où la pertinence de ce contexte par rapport à la question de recherche.

D'autre part, la pertinence de l'étude des agences de communication puise son origine dans la volonté de participer à la meilleure compréhension de ce contexte. En fait, malgré l'intérêt qu'a toujours connu la publicité, l'organisation et la forme de l'industrie de communication reste très peu étudiée malgré son impact économique considérable (Pratt, 2009).

Ainsi, les deux paragraphes qui suivent offrent des éléments de contexte aidant à clarifier l'organisation et la nature des activités des agences de communication.

1.1 Organisation d'agences de communication

Dans le secteur de la communication, nous distinguons deux grandes catégories d'agences de communication. La première se spécialise uniquement dans le service à la clientèle en cherchant des mandats et des projets et confie la création aux artisans travaillant de manière indépendante. En d'autres termes, cette première catégorie est soustraite de la partie création. La seconde catégorie est qualifiée d'agences intégrées. Celles-ci disposent de tous les services du processus de création, qui se fait à l'interne à partir de la réception du mandat client jusqu'à la livraison du produit final.

Comme l'objet de recherche est l'étude des projets de création, nous avons limité notre recherche à cette seconde catégorie pour laquelle tout le processus de création se réalise en interne. Ainsi, les huit cas d'agences de communication étudiées disposent d'un service de création permanent.

Au niveau organisationnel, les agences de communication étudiées disposent des services suivants : service conseil, service planification stratégique, service création, service média et production. De même, la structure organisationnelle est dominée par la gestion en mode projet avec une centralisation des services ou des départements fonctionnels, à savoir le service conseil, planification stratégique et média. Comme nous le développerons davantage ci-dessous, le service de création est composé d'équipes de création qui fonctionnent en mode projet. Prenons quelques instants pour expliquer succinctement les fonctions et les missions de chaque service.

1.1.1 Service conseil (gestion de compte client)

Le service conseil ou de gestion des comptes prend en charge la gestion des relations avec les clients et assure la gestion des contrats et leur réalisation dans les délais et les budgets. Ce service est structuré autour de directeurs de comptes qui gèrent et encadrent des conseillers services clients. Ces derniers sont assistés par des coordonnateurs de projets qui assurent le suivi régulier de l'évolution et de la réalisation des projets de création en interagissant avec l'équipe de création en charge dudit projet et rendent compte aux conseillers qui sont en contact direct avec les clients.

Ce service a deux principales fonctions : la première est la gestion des relations clients. Ces derniers expriment leurs besoins dans un document nommé "Brief Client". Les conseillers assurent la compréhension du brief ou du mandat et coordonnent la production et la livraison d'un résultat qui répond au mieux aux attentes du client. En d'autres termes, le service conseil est l'interlocuteur principal avec le client, i.e. la plateforme entre le client et l'agence.

La deuxième fonction est le développement et la prospection : les conseillers approchent de nouveaux clients en faisant du porte-à-porte afin de faire connaître les services de l'agence

ou en cherchant les appels d'offres. En effet, les clients lancent souvent des appels d'offres auxquels les agences préparent des propositions, mais c'est au client de choisir la meilleure proposition. Dans le langage des agences de communication, ces propositions sont connues sous l'appellation « pitch ». Les meilleurs « pitch » sont ceux qui sont les plus créatifs car, à ce stade, le client n'offre de restrictions ni budgétaires, ni de temps.

1.1.2 Service planification stratégique

Le service de stratégie est composé de stratèges et d'analystes qui travaillent en étroite collaboration avec les conseillers afin de bien comprendre le brief client. Ils effectuent des recherches sur le secteur d'activité du client, sur sa clientèle et sur les tendances de son marché. En fonction de la taille et de la nature du mandat, ils peuvent même aller jusqu'à la réalisation d'études ethnographiques. Ainsi, leur fonction est la collecte et l'analyse de toutes ces informations afin de traduire de manière pertinente les objectifs du brief client en déterminant la cible et en élaborant une stratégie pertinente. En d'autres termes, ils traduisent le brief client en objectifs compréhensibles formulés dans un document nommé «brief créatif ». Ce dernier sert de guide pour le travail de l'équipe création.

1.1.3 Service création

Le service de création, géré par un directeur de création, est au cœur de l'activité des agences de communication. Il est en effet responsable de la prise en charge de la conception du visuel et du contenu de l'annonce par l'équipe de base de création, à savoir le concepteur et le rédacteur. La génération et le développement des idées créatives sont guidés par le but de répondre aux objectifs du brief client.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, avec l'arrivée du web, les agences de communication ont connu l'introduction de nouveaux métiers. Par conséquent, l'équipe de création, en fonction de la nature et de l'objectif du projet de création, peut passer du duo désigner – concepteur à une équipe beaucoup plus diversifiée et de taille plus grande, chapeautée par directeur artistique (des spécialistes de web interactif, des scénaristes, des architectes, etc.).

À la tête de l'équipe de création, nous trouvons un directeur de création qui dirige et coordonne le travail. Selon la taille de l'agence, dans le cas où il existe plusieurs équipes de création, nous trouvons des directeurs artistiques à la tête des sous-équipes qui travaillent en collaboration avec le directeur de création.

En outre, les moyennes et grandes agences de communication disposent d'équipes de création dont certaines sont dédiées à des comptes client particuliers et d'autres équipes travaillant sur les mandats différents. Les équipes de création interagissent sur une base régulière avec le service de gestion des comptes (le service conseil) afin d'assurer l'évolution du projet et le respect des délais et du budget. Selon les orientations stratégiques des agences de communication et leur culture, le service création fonctionne sur des bases moins formelles (e.g. des horaires plus flexibles) et dans des lieux plus ouverts, favorables aux échanges et à la communication entre les membres des équipes.

1.1.4 Service média et production

Le service de médias est responsable de l'optimisation du choix du média à utiliser. Les différents médias de diffusion des publicités utilisables dans le secteur de communication sont : les journaux, les magazines, les affiches, la radio, la télévision, l'internet ou le marketing direct.

L'équipe média est composée de conseillers qui maîtrisent les différents médias possibles dans le secteur. Ils ont des relations développées avec les différents fournisseurs et les aspects législatifs des médias à utiliser.

Le service production assure la réalisation et la production de l'idée développée par l'équipe création.

La fonction de l'équipe média peut venir en amont du travail de la création puis en aval avec la mise en place de l'idée. En effet, ce service apporte du soutien et du conseil au service création dans la mesure où les conseillers média, se fiant à leur expertise et leur maîtrise des différents médias, proposent le média le plus pertinent à utiliser pour un projet de création donné. Cela a un impact considérable sur le travail de la création, notamment dans le cas d'une campagne qui ne pourrait se réaliser qu'en imprimé, compte tenu des objectifs du

client et du budget du projet. Par conséquent, l'équipe de création génèrera des idées convenables à l'imprimé.

De plus, l'équipe média se charge de la mise en œuvre de l'après validation de l'idée développée par la création avec le client ; l'équipe média assure aussi sa mise en place. Il est à noter, quant à la présentation des cas étudiés, que nous fournirons uniquement les informations qui seront en lien avec notre question de recherche. Au vu de notre engagement de confidentialité, nous évitons de donner des informations spécifiques car, dans ce secteur, en particulier au Québec, les acteurs sont très connus et facilement reconnaissables. C'est pour cette raison que nous ferons des restrictions dans les données fournies.

1.2 Activité d'agences de communication

L'activité principale d'une agence de communication, de manière générale, réside dans la production des annonces publicitaires. Ces dernières peuvent être diffusées sur un ou plusieurs médias (e.g. les journaux, les magazines, les affiches, la radio, la télévision, etc.), sur un ou plusieurs territoires en visant une ou plusieurs catégories de la population.

Au début des années quatre-vingt, le secteur de la communication, comme d'autres secteurs d'activité, a été bouleversé par l'arrivée du Web. Ce dernier a introduit un changement majeur dans le comportement des individus et dans leurs habitudes. En effet, les personnes passent moins de temps devant la télévision ou écoutent moins souvent la radio qu'auparavant. Par conséquent, les agences de communication ont été amenées à s'adapter aux nouveaux médias en développant des compétences et la maîtrise des nouvelles technologies. Ce secteur a alors connu l'introduction de nouveaux métiers tels que les graphistes, les directeurs de création interactive, les programmeurs, les développeurs de site internet, etc.

Nous présentons les principales activités des agences de communication étudiées sans avoir la prétention d'être exhaustif, car ces agences peuvent être amenées, suite à des demandes de clients, à travailler sur des mandats très personnalisés et très spécifiques (e.g. retouche des photos, désign d'emballage). Notre choix de se focaliser sur les activités clés se justifie

par le fait que ces activités déterminent les métiers, les compétences et l'organisation de l'agence.

Ces activités regroupent des projets relatifs à la publicité, à la gestion de la marque, les médias numériques et sociaux ainsi que l'internet.

1.2.1 La publicité

La publicité est l'activité principale d'une agence de communication, dont le but est d'augmenter le volume des ventes. Selon les cas étudiés, nous distinguons deux catégories d'activités publicitaires. La première est représentée par toutes les activités relatives au commerce de détail, connues sous l'appellation « *shopper marketing* ». Elle est guidée par l'augmentation des ventes dans les magasins, car elle part du principe que 70% des décisions d'achat se font à l'intérieur de ces derniers. Par conséquent, les activités de communication essaient d'influencer les décisions du consommateur. Ainsi, concrètement, les activités de communication relatives au shopper marketing ont pour mission le développement des outils incitatifs à la vente et à l'exécution de programmes promotionnels.

La deuxième catégorie regroupe les annonces publicitaires qui peuvent prendre différentes formes en fonction du média utilisé. Ainsi, la forme et le format du message publicitaire sont adaptés au média utilisé. Par exemple, un message publicitaire qui passera à la télévision n'a pas les mêmes caractéristiques qu'une affiche ou une bannière sur Internet.

1.2.2 La gestion de la marque

Six agences parmi les huit étudiées font la gestion de la marque « *branding* ». Cette activité consiste en la gestion de la stratégie de la marque et la détermination de son identité.

La stratégie de la marque consiste à identifier les segments du marché et de s'engager auprès de la cible principale : elle permet ainsi d'établir un positionnement imprenable. La détermination de la stratégie de la marque comporte plusieurs sous activités, à savoir par exemple la planification stratégique, le positionnement de la marque et l'étude de marché, la segmentation de la clientèle et l'enquête de terrain, etc. Concrètement, dans une agence,

un projet de repenser la stratégie d'une marque donnée implique l'engagement d'une équipe de travail composée de stratèges et d'analystes.

La détermination de l'identité de marque consiste en la construction et au développement des attributs de la marque, à savoir l'identité visuelle, l'architecture de la marque, le guide de personnalité, etc. Ces attributs constituent l'image de la marque et contribuent à sa reconnaissance par le consommateur.

Ainsi, un projet de création dont l'objet est la création de l'identité de la marque est l'un des projets complexes dans une agence de communication. Habituellement, c'est un projet qui dure sur une période relativement longue et engage une équipe diversifiée, à savoir des stratèges, des designers, des infographes, etc.

Catégorie	Cas	Taille	Activité	Localisation
1	**Alpha**	**600**	Communication Événementiel Design	Montréal
	Êta	**202**	Communication Événementiel Design	Montréal
	Bêta	**128**	Communication Événementiel	Montréal
2	**Gamma**	**72**	Communication Événementiel	Montréal
	Epsilon	**55**	Communication Événementiel	Montréal
	Delta	**44**	Communication	Montréal
3	**Thêta**	**25**	Marketing direct (les promotions dans les magasins)	Montréal
	Zêta	**19**	Communication	Montréal

Tableau 5 : Description des cas étudiés

Section 2 Présentation des cas étudiés

Pour répondre à la question de recherche, nous avons examiné la gestion des projets de création dans huit agences de communication. Le tableau suivant résume la structure des cas étudiés par taille, activité et localisation :

Afin de respecter les clauses de confidentialité, nous ne serons pas en mesure de communiquer des informations trop spécifiques qui pourraient conduire à une reconnaissance des cas. Comme l'ont confirmé les personnes interviewées, le secteur de la communication, spécifiquement dans la région de Québec, constitue un petit monde où tout le monde connaît tout le monde.

Aussi, afin d'éviter la répétition, étant donné que ces cas exercent presque tous les mêmes activités, nous présentons les cas selon leur taille en trois catégories comme illustrés dans le tableau ci-dessus.

2.1 La première catégorie

La première catégorie des cas étudiés regroupe trois agences de communication -Alpha, Êta et Bêta- dont la taille est comprise entre 128 et 600 salariés/employés. Ces trois agences font de la communication et de l'événement. Contrairement à Bêta, Alpha et Êta opèrent également dans le design et l'aménagement des espaces.

Ces trois agences se distinguent par la place stratégique qu'occupe la créativité dans leurs activités. En fait, comme nous l'avons spécifié plus haut, les agences de communication étudiées sont des agences intégrées qui assurent aussi bien le service à la clientèle que la réalisation de la création à l'interne. La nuance réside dans le pouvoir accordé au service de création. Dans ces trois agences, le service de création dispose d'un grand poids dans le sens où il ne fait pas qu'exécuter les désirs du client ou du service-conseil ; il peut refuser des mandats.

En effet, ces agences ont construit leur image de marque autour du poids qu'elles accordent à la création. Elles sont connues par les agences créatives. Ainsi, les clients qui font affaire

avec ces agences acceptent que leur mandant puisse être mis en question. En d'autres termes, l'agence pourra défier le client dans ce qu'il pense être son mandat. Le client peut aborder l'agence pour répondre à un problème donné et le service création peut proposer de nouvelles perspectives de voir ledit problème. Dans ces agences, ces scénarios sont tout à fait envisageables et même souhaitables.

Ainsi, le service de création est doté des moyens nécessaires au développement des idées originales. Ces moyens sont à la fois des ressources financières, des espaces ouverts favorables aux échanges et à l'interaction entre les personnes et des procédures souples et favorables à la création.

2.2 La deuxième catégorie

La deuxième catégorie regroupe aussi trois agences de communication, à savoir : Gamma, Epsilon et Delta. À l'exception de Delta, Gamma et Epsilon conçoivent et organisent des événements.

De la même manière que la première catégorie, les agences de la deuxième catégorie se caractérisent par la présence du service de création, mais celui-ci ne dispose pas d'autant de pouvoir que la première catégorie. La reconnaissance de l'importance du service de création est, dans la plupart des cas, en pleine construction. Le service-conseil dispose de plus de pouvoir à faire passer des décisions et des choix de création, même si le service de création n'approuve pas nécessairement.

La taille moyenne des agences de cette catégorie et leur place dans le marché ne leur permettent pas souvent de refuser des mandats que le service de création n'accepte pas. Néanmoins, ces agences disposent d'équipes de création larges et de compétences diversifiées dans le sens où il ne s'agit pas seulement du couple classique de communication concepteur-rédacteur. Nous trouvons une panoplie de compétences, à titre d'exemple les personnes du web- programmeur, création interactive, médias sociaux, etc. Le service de création peut proposer des concepts nouveaux et créatifs au client. Cependant, celui-ci a la décision finale de validation du concept.

2.3 La troisième catégorie

La troisième catégorie est composée de deux agences de communication – Thêta et Zêta. Ces deux agences sont de taille plus petite par rapport aux autres cas étudiés.

L'agence Thêta est spécialisée dans le marketing direct. En d'autres termes, son cœur d'activité est la conception et la production d'outils –affiche, pancarte, circulaires, etc.- de promotions dans les magasins et les grandes surfaces. La grande partie des mandats sur lesquels elle travaille consiste à trouver les moyens de communiquer sur des événements dans les magasins afin d'augmenter leur chiffre d'affaires.

Quant à Zêta, c'est la plus petite agence étudiée. Elle est spécialisée dans le Web et le développement des applications numériques. En fait, comme nous l'avons mentionné plus haut, le secteur de la communication a connu une révolution durant le début des années quatre-vingt-dix avec l'arrivée du Web. Zêta a vu le jour pendant cette période et a fait du Web son activité principale. Elle crée des sites web et des publicités qui sont diffusables sur des bannières web, etc.

Le point commun de ces deux agences réside dans la place de leur service création. En effet, celui-ci ne dispose d'aucune autonomie et sa mission principale est d'exécuter les désirs du client. Ainsi, si le client est ouvert à des idées et concepts créatifs, le service de création peut proposer des produits en se permettant de pousser le processus d'exploration dans la limite du possible, pensant également aux restrictions budgétaires et de temps. Dans le cas contraire, le service de création accomplit le concept voulu par le client.

Conclusion du chapitre 4

L'objet de recherche est l'exploration du lien créativité-organisation. Pour apporter un éclairage à la nature de ce lien, nous avons choisi les agences de communication comme contexte d'étude. La pertinence de ce contexte se justifie par deux raisons. Premièrement, la place centrale de la créativité dans leurs produits et services, lesquels tirent leurs valeurs pour une grande part de l'expérience, des émotions ressenties ou de la perception subjective ou collective que le public expérimente. La génération de ces produits et services dépend intrinsèquement de la créativité des individus. Deuxièmement, la volonté de participer à une meilleure compréhension du secteur de communication qui, malgré l'intérêt qu'ont toujours connu la publicité, l'organisation et la forme de l'industrie de communication, reste très peu étudié malgré son impact économique considérable (Pratt, 2009).

Comme nous l'avons explicité dans ce chapitre, les agences de communication fonctionnent principalement en mode projet et sont organisées autour des services suivant : service conseil, service planification stratégique, service création, service média et production.

Pour répondre à la question de recherche, nous avons étudié huit agences de communication afin de comprendre leur façon de gérer les projets de créations. Toutes les agences étudiées sont des agences intégrées puisqu'elles font toutes la création en interne et disposent d'un service de création permanent.

Néanmoins, selon la place et le poids accordé au service de création, nous avons distingué trois catégories d'agences allant d'un service de création autonome à un service de création qui exécute uniquement les désirs du client.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie avait pour objectif la présentation du design de la recherche incluant les positionnements épistémologiques et méthodologiques suivis et la présentation du contexte de l'étude empirique.

La détermination du positionnement épistémologique de la recherche a été guidée par la nature exploratoire de l'objet de recherche et par les spécificités du contexte de l'étude empirique. En fait, en prenant appui sur les continuums de (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999) de détermination de la posture épistémologique, la recherche suit un raisonnement de type hypothético-inductif au sens de (Miles & Huberman, 1994) et un positionnement constructivite. Ce positionnement trouve sa légitimité dans la démarche exploratoire de notre recherche et la logique abductive - au sens d'Eisenhardt (1989).

Quant au choix méthodologique, l'étude de cas multiple est la stratégie de recherche adoptée : nous avons étudié les projets de création de huit agences de communication montréalaises – pour lesquelles l'unité d'analyse est le projet de création. Ce choix méthodologique va de pair avec la position épistémologique suivie.

Les agences de communication constituent un contexte pertinent pour l'étude de la créativité pour deux raisons principales : d'une part, en raison de la place centrale de la créativité dans les biens et services de celles-ci, et d'autre part, en raison du manque de connaissance de l'organisation et de la forme de l'industrie de communication.

Dans cette recherche, nous avons examiné la gestion des projets de création dans huit agences de communication. Toutes les agences étudiées sont des agences intégrées – c'est-à-dire qu'elles disposent d'un service de création permanent en interne. Selon la place qu'occupe le service de création dans la stratégie de l'agence, nous classons les cas étudiés en trois catégories : celles où le service de création est totalement autonome (les cas Alpha, Êta et Bêta), celles où ce service peut proposer des concepts originaux, mais c'est au client de les valider ou non. Enfin, la troisième catégorie est caractérisée par un service de création dont la mission est l'exécution de la volonté du client. Dans la partie suivante, nous présenterons les résultats de l'étude et la discussion.

TROISIÈME PARTIE : ÉTUDE EMPIRIQUE

Introduction de la troisième partie

À partir des développements précédents visant à explorer la relation créativité-organisation, cette troisième partie répond à un double objectif. D'une part, elle présente les résultats de l'étude des projets de création au sein de huit agences de communication. D'autre part, elle expose la discussion de ces résultats par rapport à la littérature existante. C'est ainsi que cette partie est structurée autour de deux chapitres : chapitre 5 et chapitre 6.

Le chapitre 5 présente les résultats de l'étude des cas multiples. Il explicite tout d'abord le processus institutionnalisé de gestion de projet de création valide pour tous les cas étudiés. Ensuite, il met en exergue la distinction entre deux types de projets de créations selon le degré de créativité requis, à savoir les projets de créations ordinaires et les projets de créations créatifs. Enfin, il expose l'analyse de l'influence du cadre organisationnel sur la créativité attendue dans un projet de création et, d'autre part, l'impact de la créativité sur l'organisation - procédures et rôles – établie.

Le chapitre 6 est réservé à la mise en perspective des résultats issus de l'analyse des données empiriques, avec l'aide de la littérature existante sur la créativité dans le cadre des organisations.

Ainsi, la figure suivante visualise la structure de la présente partie :

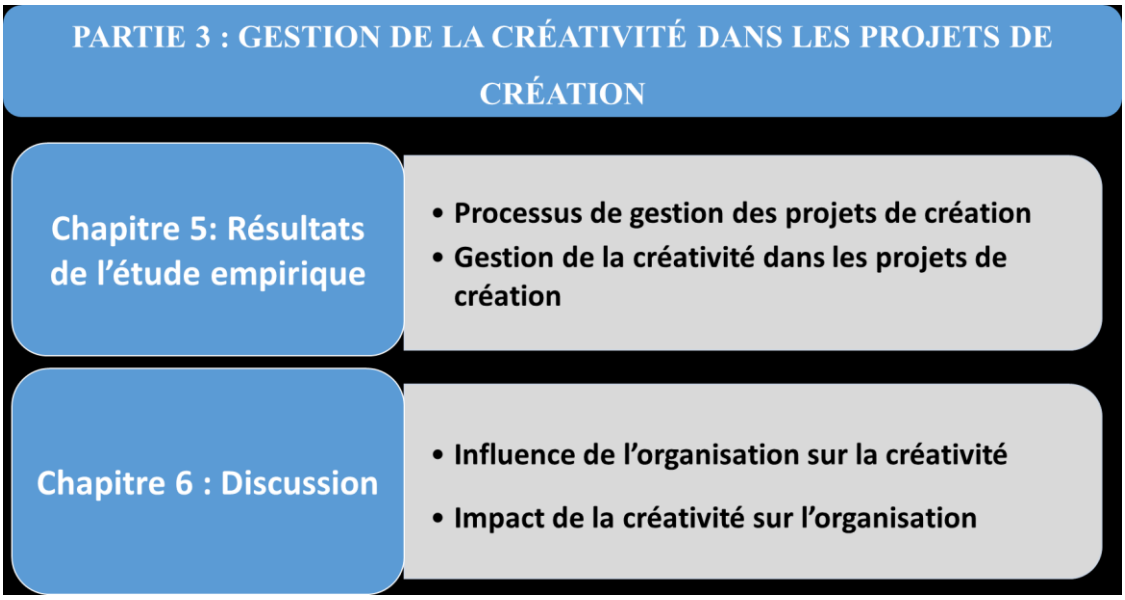


Figure 21 : Structure de la troisième partie

Chapitre 5 : Analyse des résultats

Introduction du chapitre 5

L'objet de la recherche est l'exploration du lien créativité-organisation. Pour explorer ce lien, nous avons étudié la gestion des projets de création dans les agences de communication étant donné que la créativité est au cœur de ces projets.

Le but du présent chapitre est la présentation des résultats de l'étude empirique réalisée sur huit agences de communication.

Ainsi, la première section présente le processus institutionnalisé de gestion de projets de création et explicite la distinction de deux types de projet de création, selon le degré de créativité requis, à savoir les projets de création ordinaires et les projets de création créatifs.

Ensuite, la deuxième partie a pour but d'examiner d'une part l'influence du cadre organisationnel sur la créativité attendue dans un projet de création et, d'autre part, l'impact de la créativité sur l'organisation - procédures et rôles – établie. Pour cela, nous examinons cette relation selon les trois dimensions de la créativité, à savoir : individu, groupe, organisation.

Section 1 Gestion des projets de création

Comme susmentionné, les agences de communication fonctionnent en mode de gestion par projet : les équipes de création travaillent sur des mandats nommés projets de création. Nous désignons par projet de création tout mandat client communiqué à l'agence par le biais d'un document communément connu sous l'appellation : *brief client*. Un projet de création peut être de taille variable, allant d'un petit projet (e.g. production d'une affiche pour la promotion d'une vente de Pizza) à un grand projet avec la conception et la construction d'une identité de la marque. De plus, comme tout projet, un projet de création est caractérisé par un budget déterminant les ressources matérielles et humaines allouées au projet et un délai de réalisation à respecter.

Suite à l'analyse des documents et des entretiens, nous distinguons deux types de projets de création : les projets de création ordinaires et les projets de création créatifs.

Dans la présente section, nous retraçons le processus institutionnalisé de tout projet de création qui représente un processus standard décrivant les étapes clés de déroulement d'un projet de création. Ensuite, nous développerons la distinction entre les projets de création ordinaires *vs* créatifs.

1.1 Processus standard de gestion d'un projet de création

L'analyse des documents et des entretiens nous a permis de retracer le processus de gestion des projets de création institutionnalisé dans les agences de communications. Ce processus est structuré autour des étapes suivantes :

- Brief client
- Brief création
- Création
- Présentation interne
- Présentation au client
- Production ou réalisation

Le déroulement de ces étapes est illustré dans la figure 24 ci-dessous.

1.1.1 Brief client

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre précédent, le client prend contact avec le service conseil en lui adressant un document nommé « brief client » sur lequel il décrit les détails du mandat, à savoir le problème, ses attentes, les délais, le budget et les contraintes s'il y a lieu. Parfois, le client approche l'agence en avance avec une connaissance plus ou moins précise de ce qu'il souhaite et fait participer l'agence à la détermination du problème à résoudre.

Dans le cas où le client a une idée précise de produit final, son brief contient plus de détail sur le projet. À titre d'exemple, ces détails peuvent aller jusqu'à, dans certains cas, déterminer le choix des couleurs à utiliser ou non.

Si ces détails aident les conseillers à mettre le doigt sur le besoin du client et à aller droit au but, ils peuvent également limiter le travail de l'équipe de création, dans le sens où leur marge de manœuvre devient très limitée et restreint le processus d'exploration des idées créatives.

En outre, la relation entre le client et l'agence influence beaucoup la forme et le contenu du brief client. Dans le cas où le client est un ancien client de l'agence, selon son degré de satisfaction du précédent projet réalisé par l'agence, le brief client va être plus ou moins détaillé. Cela s'explique, d'abord, par le fait que l'agence a accumulé un certain nombre de connaissances sur le client et sur les spécificités de son secteur d'activité, sa clientèle, ses concurrents, etc. Ensuite, si le client continue à travailler avec l'agence, cela démontre en quelque sorte une certaine confiance dans ses choix et ses compétences.

Dans le cas où le client est un nouveau client de l'agence, des ajustements à faire des deux côtés : agence et client. L'agence cherche à saisir les spécificités du client et ses enjeux afin d'apporter les solutions les plus pertinentes et les plus personnalisées que possible. Et le client de son côté crée un lien avec l'agence et se familiarise avec son style de création.

1.1.2 Brief création

Après la réception du brief client par le service-conseil, le conseiller-du service-conseil- le communique au service de planification stratégique et au directeur de création. Ce dernier commence à réfléchir à la composition de l'équipe de création qui travaillera sur le projet, selon les compétences requises. Le stratège, quant à lui, collecte et analyse toutes les données pertinentes (e.g., sur le client, sur ses clients, ses concurrents, son secteur, etc.) afin de comprendre au mieux le mandat du client et partage ensuite les résultats de ses analyses avec le conseiller. Le stratège travaille en étroite collaboration avec le conseiller afin de traduire le brief client à un brief destiné à l'équipe création communément nommée « brief création ».Ce dernier trace des objectifs clairs qui inspirent l'équipe de création. Dans le jargon des agences, le brief création est connu sous l'appellation « terrain du jeu des créatifs ».

La phase de l'élaboration du brief création est cruciale et délicate dans le processus de création. Car le brief client -ou terrain de jeu- ne doit pas être trop large afin de ne pas s'éloigner de l'objectif du client. En même temps, il ne doit pas être trop restreint afin de laisser de la marge de manœuvre et de l'autonomie aux créatifs. En d'autres termes, il doit être inspirant et permettre l'expression de la créativité des créatifs.

1.1.3 Création

La phase de création constitue la pierre angulaire du processus de création : un groupe de créateurs mettent leurs compétences et talents en commun afin de générer une idée créative (i.e nouvelle et pertinente) qui répond aux objectifs du brief création.

Comme nous l'avons mentionné, le service de création, dirigé par le directeur de création, est composé d'un noyau dur concepteur et rédacteur. À ce couple peuvent se joindre d'autres professionnels en fonction des compétences requises par le projet.

Le directeur de création, ayant une bonne connaissance des forces et préférences des membres de son équipe, décide de la composition de l'équipe de création qui prendra en charge le projet de création. Ainsi, entre le moment où le conseiller l'informe des grandes lignes du projet de création et la réception formelle du brief création, le directeur approche les personnes qui pourraient travailler sur le projet.

Au niveau organisationnel, les agences ont tendance à garder toujours un noyau dur de personnes qui travaillent avec un client donné, ce qui favorise une certaine capitalisation des connaissances sur ledit client. De plus, à force de travailler sur un client, ce noyau finit par pouvoir anticiper les réactions dudit client et, par conséquent, favorise un gain de temps et de moyen pour l'agence et une meilleure performance pour le client. Cela dit, il ne s'agit pas d'un cloisonnement total des personnes par client dans le sens où des employés connaissent certains clients plus qu'autres : cela ne les empêche pas d'intervenir sur d'autres projets. Il est même obligatoire de travailler sur plusieurs projets afin de garder une certaine ouverture d'esprit et un transfert de connaissances d'un projet à un autre.

Une fois le brief création établi, le directeur de création réunit ses créatifs qui vont travailler sur le projet et leur présente le brief création, s'assurant que tout le monde a bien compris les objets du brief.

Pendant la phase de création, les créateurs explorent différentes idées et solutions afin de produire des idées créatives (deux ou trois en fonction de l'agence) répondant aux objectifs du brief. Ces idées sont validées avec le directeur création, ayant une connaissance de la stratégie globale de l'agence, lors d'une rencontre communément connue dans le jargon des agences en tant que « l'intime ».

L'équipe de création peut avoir plusieurs réunions intimes jusqu'à validation de ses idées par le directeur de création. Ensuite, l'équipe de création présente les idées précédemment sélectionnées dans une réunion « interne ».

1.1.4 Présentation interne

La présentation interne est une rencontre où l'équipe création, dirigée par le directeur de création, présente ses idées sélectionnées en présence du stratège et du conseiller qui ont élaboré le brief création. Ces derniers, suite aux recherches et analyses réalisées lors de la phase d'élaboration du brief création, disposent du recul nécessaire pour examiner et juger la pertinence des idées proposées par rapport aux objectifs du brief.

En fait, le service conseil et le service stratégie représentent les personnels les plus cartésiens dans le sens où leur façon d'évaluer les idées permet de s'assurer qu'elles répondent au mieux aux objectifs du client.

1.1.5 Présentation au client

Après la validation interne des idées développées par la création vient le temps de les présenter au client afin d'obtenir sa validation. Les personnes présentes lors de cette rencontre sont le client, le conseiller, le stratège et le directeur création. Selon le degré de technicité du concept développé, des personnes de la création peuvent être présentes afin de présenter les aspects techniques. De plus, la direction implique parfois des personnels de la création afin de les mettre à l'épreuve en les confrontant aux exigences réelles du client.

1.1.6 Réalisation

La phase de réalisation est la phase de concrétisation de l'idée (le concept) choisie par le client. Elle peut nécessiter l'implication des gens des médias et de production.

La figure ci-dessous illustre le déroulement standard de la réalisation du projet de création dans les agences de communication.

Au début de notre recherche, nous avons été plus focalisés sur les spécificités de gestion des projets de création jugés créatifs. Néanmoins, à travers le processus d'analyse des données, nous avons constaté que nos interviewés font allusion à la différence entre projet de création créatif et une autre forme de projet qu'ils appellent projet ordinaire.

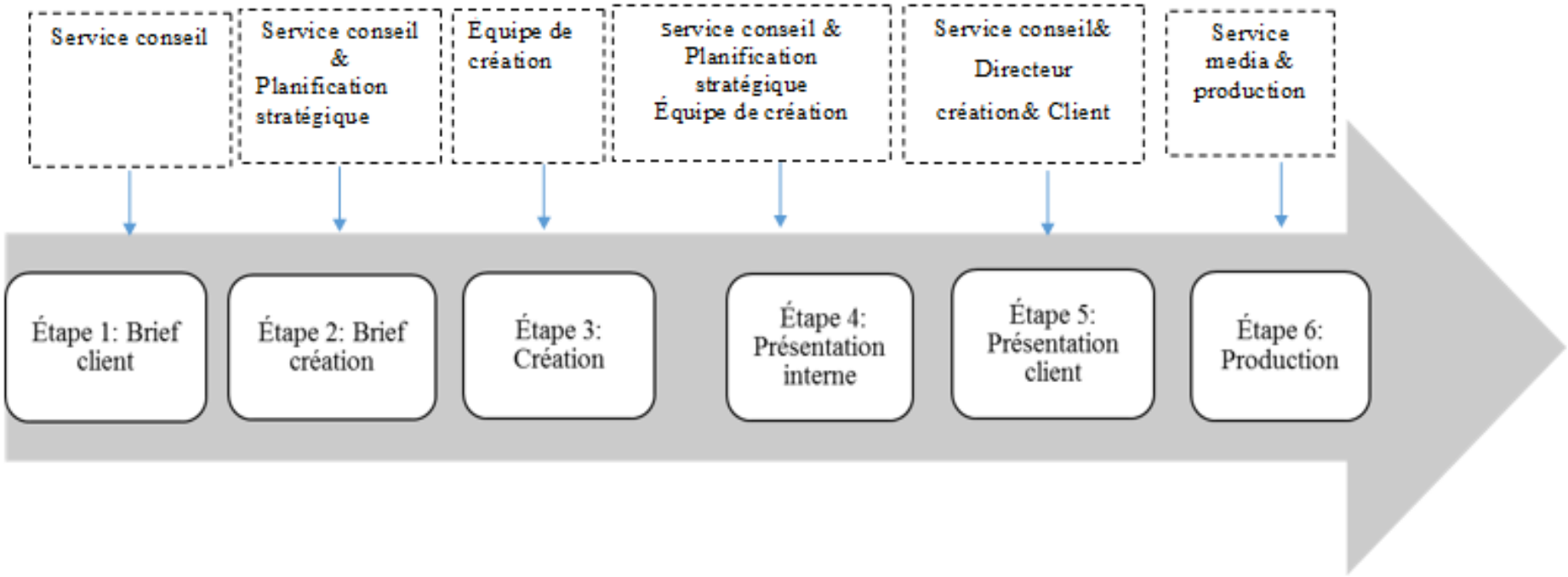


Figure 22 : Processus institutionnalisé de gestion de projet de création

1.2 Projet de création ordinaire *versus* créatif

Comme l'objet de recherche est la compréhension du lien entre créativité et organisation, nous avons focalisé notre attention au début de la recherche sur l'étude des projets de création qui ont remporté des prix de création - c'est-à-dire, des projets de création créatifs.

Cependant, rapidement, les données du terrain ont fait émerger un autre type de projet de création que nous qualifions d'ordinaire. Le directeur de création de Gamma explique :

> *« Tout dépend du type du mandat, si je cherche à vendre la pizza à 9,99 de dollars c'est un événement qui se déroule sur deux semaines, la grande idée est peut-être moins importante. À ce moment-là, c'est de la promotion où on cherche plus une accroche, mais pas nécessairement à la recherche d'idée créative »*

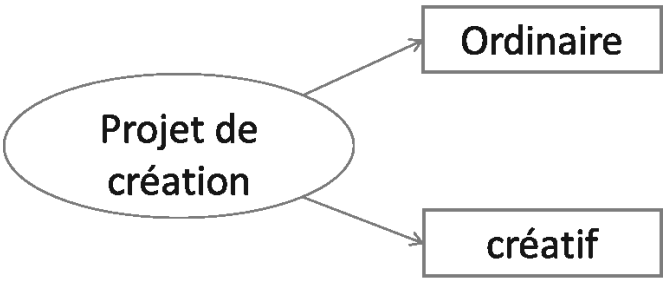


Figure 23 : typologie de projet de création

1.2.1 Projet de création ordinaire

En fait, les projets de création ordinaires sont des projets pour lesquels l'agence dispose de toutes les connaissances et compétences nécessaires pour les réaliser. Par conséquent, le déroulement du projet ne nécessite pas forcément le passage par toutes les étapes explicitées dans le processus standardisé ci-dessous (voir la figure 24).

De même, le service conseil n'a pas besoin de mener des analyses pour cerner le besoin du client car il le connaît déjà très bien. En effet, la collecte et l'analyse des informations sur le client et son contexte, ainsi que toutes les investigations qui relèvent de la mission du service planification stratégique ne sont pas requises pour ce type de projet.

Pour illustrer ce type de projet, à tire d'exemple, une créatrice de Bêta explique :

> *« Des fois si c'est mandat ordinaire comme " je veux avoir une bannière web", bien, il y a des étapes qui vont sauter. Je vais lui dire voilà ce que je vais écrire dans la bannière. Puis ça passe au directeur de création puis à la réalisation, sans avoir besoin de grosses réunions et sans alourdir le processus pour des projets comme ça »*

Cela s'explique par le fait que les agences, pour ce genre de projet, ont développé des procédures et des modèles à suivre afin de gagner en performance et éviter de vouloir réinventer la roue à chaque fois. Le rédacteur de Gamma confirme :

> *« Aussi, il y a les compagnes déjà établies comme les compagnes d'imprimés, c'est toujours la même formule qu'on utilise, mais on change l'image et le texte. On utilise toujours le même genre de format. À ce moment-là, le processus est plus simple et plus rapide aussi »*

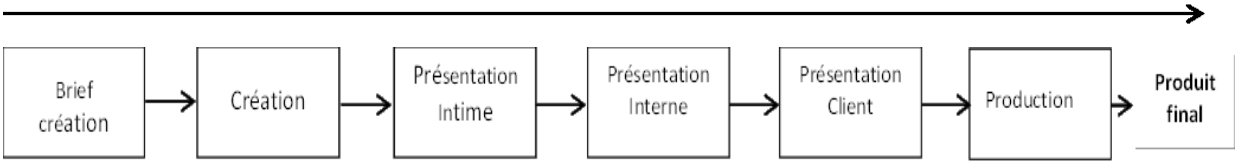


Figure 24 : Processus de déroulement d'un projet de création ordinaire

1.2.2 Projet de création créatif

Les projets de création créatifs ont pour but la recherche d'idées nouvelles et originales pour répondre à un mandat donné. Dans le jargon de l'industrie de communication, ils parlent de la « grande idée ». Celle-ci se caractérise par sa nouveauté, son originalité et sa pertinence par rapport au mandat qui ne perd pas sa force quel que soit le média utilisé. « *Il faut qu'elle ne soit jamais faite avant, on pense aussi qu'il faut que ce soit apprécié par les autres créatifs comme ayant un impact intéressant* », déclare le directeur de création d'Alpha.

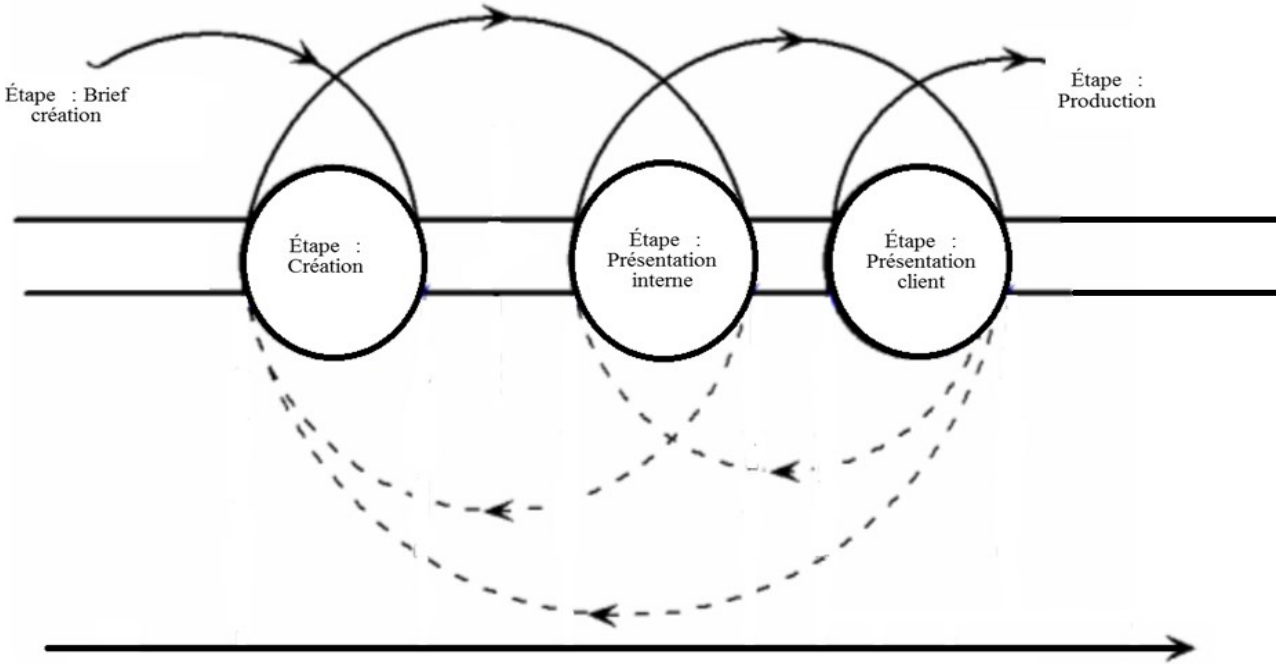
Comme la définition de la grande idée correspond à la définition de la créativité, nous qualifions ce genre de projet où le but est la recherche de la grande idée par les projets de création créatifs.

Ce type de projet correspond à de nouveaux projets et/ou à un nouveau client pour lequel l'organisation ne dispose pas des connaissances nécessaires. C'est pour cela que les étapes de déroulement du projet requièrent plus de temps et d'énergie. Dans ce sens, le directeur de création de Delta explique : « On va chercher un peu plus les connaissances de tout le monde, la stratégie, le service-conseil, afin de comprendre l'étendue du terrain de jeu ».

En effet, les projets de création créatifs requièrent davantage d'échanges et de partages entre les différents services. L'ordre chronologique reflété dans le processus standardisé n'a plus de sens dans la mesure où les personnes du service et du service production pourraient être amenées à intervenir dans les premières phases du projet. La figure ci-dessous illustre le processus du déroulement du projet de création créatif. Ce processus est plus en spirale, contrairement au processus standardisé qui est plus linéaire et chronologique.

Nous développons dans la section suivante la manière dont les agences gèrent ce genre de projet et les implications de ce type de projet, qui requiert la créativité, sur l'organisation établie.

Figure 25 : Processus de déroulement d'un projet de création créatif



Section 2 : Relation entre créativité et organisation

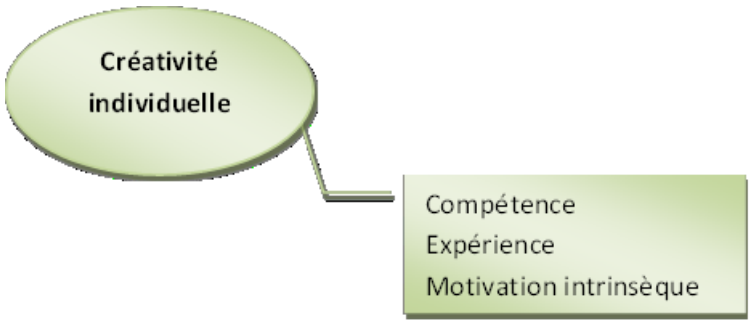
L'objet de recherche est la compréhension du lien entre créativité et organisation. Pour examiner ce lien, nous avons étudié le déroulement des projets de création dans huit agences de communication.

Ainsi, comme nous l'avons évoqué dans la section précédente, l'analyse des données met en exergue, selon le degré de créativité requis ou attendu, deux types de projets de création, les uns ordinaires et les autres créatifs. Par conséquent, le but de cette section est d'examiner, d'un côté, l'influence du cadre organisationnel sur la créativité attendue dans un projet de création et d'un autre côté, l'impact de la créativité sur l'organisation - procédures et rôles - établie. Pour cela, nous examinons cette relation selon les trois dimensions de la créativité à savoir : individu, groupe, organisation.

2.1 La dimension individuelle de la créativité dans les projets de création

Comme nous l'avons signalé avant, dès lors que le directeur de création prend connaissance de l'arrivée d'un projet de création, il pense déjà à la composition de l'équipe et aux créateurs qui vont travailler sur ledit projet avant même la rédaction du brief création. Les critères qui guident son choix sont : les compétences, l'expérience et le domaine d'intérêt. Le directeur de création (DC) de Delta affirme :

> *« Je choisis l'équipe de création en fonction des critères d'expérience qu'ils ont, de leurs talents, leurs affinités avec le type de marque », Delta, Directeur de création (DC)*



2.1.1 Compétence

La compétence constitue un critère clé dans le choix des membres de l'équipe création. Un projet de création requiert des compétences données. C'est sur la base de ces dernières que le directeur de création s'appuie pour choisir les créateurs à impliquer dans le projet. Dans ce sens, le directeur de création de Zêta souligne que : « *la détermination de l'équipe se fait sur la base des compétences requises ».*

Conseil

Cela dit, la différence de compétences au sein des agences s'explique par le fait que les activités de communication se complexifient de plus en plus, notamment depuis l'arrivée du web. Dès lors, les agences font en sorte d'attirer et de conserver les compétences pointues en interne. Par exemple, un designer peut être plus habile dans le web ou dans l'imprimé ou bien dans la création des entités visuelles. Le directeur de création d'Alpha explique :

> *« Au niveau compétence, je vais voir si c'est un designer web, ou imprimé ou un peu des deux. Est-ce que c'est un designer qui peut faire de l'entité visuelle à un niveau supérieur, ce n'est pas juste créer un logo, mais tout le thinking derrière, c'est les trois sphères différentes. C'est rare qu'une personne soit bonne en tout. Des fois la personne qui est maître dans un domaine pourra toucher aux autres, mais vraiment plus spécialisé », DC Alpha.*

2.1.2 Expérience

L'analyse des données a également fait émerger l'expérience professionnelle comme facteur influençant la constitution des équipes création. À l'instar de la compétence, les directeurs de création s'appuient sur le niveau d'expérience des créateurs dans le choix des membres de l'équipe pour un projet de création donné ainsi que le mode de leadership à adopter.

La particularité du critère d'expérience réside dans le fait que son importance varie en fonction du type de projet de création. Dans le cas d'un projet de création ordinaire, les directeurs de création vont chercher à choisir des personnes très expérimentées afin de gagner en termes de performance. Le directeur de création de Bêta confirme :

« Les personnes seniors qui ont 8, 10 ans d'expérience savent déjà le territoire où elles doivent aller. Elles ont un regard stratégique beaucoup plus intéressant et plus important. Elles savent ce qui a été déjà fait, c'est pour ça comme publicitaire ça prend une grande culture. Ce bagage permet de savoir où il ne faut pas aller. Ce qui assure une grande économie de temps que les juniors n'ont pas», DC Bêta.

Cela dit, pour des projets de création créatifs, les directeurs de création vont chercher à mélanger des niveaux d'expérience différents. Concernant la composition des équipes, en fonction de la nature du projet de création, les directeurs de création vont soit sélectionner uniquement les séniors dans les métiers requis dans ledit projet, soit sélectionner les juniors ou soit faire travailler des séniors avec des juniors. Comme les projets d'exploration visent principalement la recherche des idées originales, les directeurs de création tendent à impliquer des juniors, car ceux-ci sont susceptibles d'apporter un regard nouveau. En d'autres termes, ceux-ci ont « un œil frais » et n'ont pas encore développé de paradigmes.

De plus, comme nous allons le développer davantage dans la partie créativité du groupe, le fait de mixer des niveaux d'expérience favorise la créativité du résultat final.

2.1.3 Domaine d'intérêt

Le domaine d'intérêt est le deuxième critère pris en compte dans la constitution de l'équipe de création. Ainsi, afin de s'assurer de l'engagement des personnes et qu'elles donnent le meilleur d'eux-mêmes, les directeurs de création essayent de mobiliser les intérêts des créateurs, ce qui permet de stimuler leur motivation intrinsèque et, par conséquent, leurs performances.

Dans le cas où une agence dispose de deux personnes qui détiennent un niveau d'expérience et de compétence semblables, le critère du domaine d'intérêt permet de trancher entre les deux personnes. Le directeur de création de Gamma affirme :

« Il y a des gens-là qui ont un intérêt pour le domaine d'automobile et ont beaucoup travaillé sur des mandats en automobile. Si j'ai un mandat en automobile, bien c'est sûr qu'on va se tourner naturellement vers ces gens-là » DC Gamma.

2.2 La dimension groupe de la créativité dans les projets de création

L'analyse des données met en exergue trois facteurs clés de la dimension groupe de la créativité influençant celle des projets de création à savoir : la communication, la collaboration et la diversité.

2.2.1 Communication

Selon les résultats de l'analyse des données, la communication est un facteur clé qui influence les projets de création de manière générale et dans les projets de création créatifs, en particulier. Les projets de création créatifs requièrent la communication et les échanges fréquents entre les membres de l'équipe de création. La communication est importante pour les projets de création ordinaires également, mais elle est déterminante dans le cas des projets créatifs (exploratoires).

De plus, la communication est capitale pour toutes les phases du processus de création, dès l'élaboration du brief client à la production. En fait, comme nous l'avons explicité plus haut, dès que le service conseil reçoit le mandat, il le communique au directeur de création. Simultanément à sa réflexion sur la composition de l'équipe à mobiliser, il va collaborer avec le service conseil et stratégie dans l'élaboration du brief créatif.

Plus particulièrement, durant la phase de développement de l'idée ou du concept, les membres de l'équipe création interagissent entre eux et avec les autres services. Le directeur artistique de Bêta a déclaré :

« Il me semble que l'important c'est que les personnes se parlent régulièrement, je suis rendu là, qu'est-ce que tu en penses. Les échéances, c'est ce qui rassemble les gens à chaque fois. Et la liberté devient contrôlé à un certain moment », DA Bêta.

Dans les huit cas que nous avons étudiés, six d'entre eux - les deux premières catégories explicitées ci-haut - croient au rôle capital de la communication et aux échanges entre les individus dans la créativité. Ainsi, pour favoriser et stimuler ces échanges et interactions,

ils ont mis en place des espaces de travail ouverts et non conventionnels. Le conseiller du cas Eta a affirmé :

> « *Une fois que le planer a pris son temps à valider les éléments et à s'assurer qu'on fait pas fausse route. Et là ça l'air linéaire, mais il y a beaucoup de choses qui se passent dans le corridor des discussions de café et c'est l'une des raisons pour lesquelles on a choisi une aire ouverte pour que les gens soient exposés aux gens, pour qu'ils puissent communiquer entre eux* », D*C* Eta

2.2.2 Collaboration

La collaboration est une catégorie émergente de l'analyse des données. En fait, les personnes interrogées de différents niveaux organisationnels, à savoir les gestionnaires et/ou les créateurs, affirment que la collaboration est requise pour tous types de projets, mais qu'elle est cruciale dans les projets de création pour lesquelles les explorations sont basées davantage sur la créativité.

Dans ce sens, le CEO du cas Delta a déclaré :

« *Chez nous, les gens du conseil sont aussi impliqués dans le processus de création que les gens de création. Et les gens de création sont aussi impliqués dans le processus de détermination de la stratégie : tous les services se supportent entre eux* », CEO Delta

De même, le directeur création de Delta affirme que :

> *« Souvent les gens de la production vont dire essayer d'encadrer les gens de la créativité. On peut faire cette affaire avec de tels moyens, avec tel moyen nouveau* », DC Delta.

2.2.3 Diversité

L'analyse des données révèle que la créativité des projets de création dépend de la diversité et la multidisciplinarité des membres de l'équipe de création.

Les directeurs création de tous les cas étudiés s'accordent sur la nécessité d'ouvrir l'équipe de création plutôt que de se limiter au couple Concepteur- Rédacteur. Le directeur création de Gamma affirme que :

> *« La grande idée peut émerger de quelqu'un de média, de service conseil, du service stratégie. etc. On met toutes ces expériences ensemble afin de créer un produit créatif » DC Gamma.*

Dans ce sens, le directeur création d'Alpha a utilisé l'analogie avec la ferme afin d'expliquer l'importance de constituer des équipes de création multidisciplinaire :

> *« Dans une ferme, on doit hybrider les espèces, les saveurs, parce que, si tu cultives toujours du maïs, tu vas faire toujours du maïs, ton maïs va être bon, mais ce n'est pas ça qui va faire que sera unique au monde[...]ce qui est intéressant, c'est quand tu vas commencer à hybrider, de faire différents types du maïs ou si tu cultives une rangée de tomate et une rangée de basilic, bien ta tomate va goûter du basilic. Et la même chose, si tu fais une rangée de betteraves avec une rangée de navets et une rangée de pommes de terre à un moment donné les saveurs se mélangent », PV création Alpha.*

Ce besoin de multidisciplinarité des intervenants offre une explication au fait que les projets de création créatifs ne suivent pas un processus déterminé. En fait, les projets de création créatifs ne suivent pas un ordre prédéterminé. Par exemple, ils peuvent faire appel à des compétences de gens de la production durant les phases premières du projet ou faire les allers-retours entre les différentes phases décrites dans le processus routinisé susmentionné des projets de création.

Le conseiller du cas Gamma affirme explique que :

> *« Le couple de la publicité - Concepteur – Rédacteur - qui travaille toujours ensemble, maintenant l'est un peu moins. Ce que j'essaie de faire, c'est de les ouvrir un peu sur les autres équipes. Je peux mettre deux directeurs artistiques ensemble, intégrer un designer ou de planification stratégique. On va essayer de chercher des idées nouvelles, changer la culture et les façons de faire » DC Gamma.*

En outre, il est important de former des équipes diversifiées afin de capitaliser sur les compétences des différents membres de l'équipe. Le directeur création de Zêta confirme que :

> *« Il y a ceux qui sont plus artistiques et il y a ceux qui sont plus cartésiens. J'essaie de monter mon équipe en ayant un peu de tous. Et aussi, ils sont amenés à jouer plusieurs rôles, ce n'est pas juste le même rôle » DC Zêta.*

D'autres cas font de la diversité un pilier de leur culture organisationnelle. Exemple, le CEO d'Alpha assure que :

> *« On voulait, dès le début, avoir une agence multidisciplinaire. Car la publicité a changé beaucoup. Ici, on fait la publicité, du design, on fait des sites web, on fait des designs expérimentaux et tout ça peut être vu comme des disciplines séparées » CEO Alpha*

2.3 La dimension organisationnelle de la créativité dans les projets de création

Les données recueillies montrent que les projets de création intègrent la dimension organisationnelle dans le sens où l'organisation des agences - l'ensemble des règles et des rôles - détermine et conditionne le déroulement d'un projet de création. Les facteurs organisationnels qui émergent de l'analyse des données relatives aux projets de création dans le contexte des agences de communication sont : la structure, la culture, le leadership et les ressources.

2.3.1 Structure

La catégorie structure est déterminée par d'autres sous catégories à savoir : la nature de la tâche du travail, le degré d'autonomie, les mesures disciplinaires ou les procédures RH.

2.3.1.1 Tâche du travail

La nature de la tâche du travail détermine en grande partie le niveau de créativité requis. Comme nous l'avons explicité dans la première section, nous distinguons de manière grossière deux grands types de projets de création. D'un côté, les projets dont le mandat est très routinisé tel l'exemple des affiches pour la promotion de la vente de pizzas où la tâche du travail est connue et l'agence dispose des exemples et des modèles pré-élaborés. Dans ce cas, les personnes de la création sont appelées à exécuter uniquement les connaissances existantes.

D'un autre côté, il y a des mandats qui sont relativement nouveaux pour l'agence dont elle ne possède pas suffisamment de connaissances. Ainsi, ces mandats appellent tout un processus de collecte et d'analyse des données relatives au client, ses clients, ses concurrents, les caractéristiques de son environnement, etc. À tire d'exemple, un client qui souhaite reconstruire son image de marque. Ce type de projet implique des tâches de travail plus larges et laisse de la place à la créativité. Les implications de ce genre de tâches sur le travail de l'équipe projet se reflètent dans le degré de complication des tâches à réaliser.

Afin d'illustrer ce constat, le directeur création de Delta développe :

> *« Faire du web par exemple implique des problématiques relatives aux messages et aux contraintes techniques qu'il faut maîtriser. Quant à l'affichage : un panneau ne doit pas contenir plus de 7 mots, parce que tu n'as pas le temps de le décrypter, Et on essaye de maximiser dans ces mots », DC Delta*

2.3.1.2 Autonomie

La notion d'autonomie dans les agences de communication n'a pas de définition absolue. Le degré d'autonomie des créateurs est en fonction de plusieurs variables, contrairement à

ce qui peut être supposé de la nature des activités des agences de communication et ce qui en fait la particularité de ce secteur. Bien que les produits réalisés puisent leur valeur dans leur valeur artistique, le directeur artistique de Bêta clarifie :

> *« Ce n'est pas de l'art qu'on fait, on n'est pas des artistes dans le sens où, on a une vision, une façon d'aborder la publicité et la communication. Mais, en même temps, on n'est pas des exécutants, on est des fabricants, des artisans », DA Bêta.*

En prenant appui sur les résultats de l'analyse des données, il semble que les créateurs, dans les cas étudiés, travaillent aussi bien sur les tâches très formalisées que sur des tâches larges où la marge de liberté est relativement considérable. Ils travaillent néanmoins également sur les projets ordinaires sans aucune marge d'autonomie étant donné que les tâches requises par ces projets sont répétitives. Cela a amené à formalisation et standardisation des ces tâches. En même temps, ils peuvent être amenés à travailler sur des projets créatifs où ils disposent d'une grande marge de liberté.

En outre, un autre facteur qui semble influencer le degré d'autonomie des créateurs des agences de communication étudiées est leur niveau d'expérience. Plus ceux-ci disposent d'un niveau d'expérience avancé plus ils disposent d'autonomie. Le directeur création de Gamma explique ceci comme suit :

> *« En fonction du niveau de séniorité de l'équipe, pour les gens juniors je vais les voir chaque jour, voir où ils sont rendus afin d'éviter les pertes de temps. C'est normal aussi, quand on arrive, on ne peut pas tout connaître non plus. C'est pour ça, je suis plus présent pour les accompagner. Contrairement, aux seniors qui savent déjà le territoire où ils doivent aller. Ils disposent d'un regard stratégique beaucoup plus intéressant et plus important. Ils savent ce qui a déjà été fait, c'est pour ça comme publicitaire, ça prend une grande culture et bagage. Ce qui fait il y a une économie de temps que les juniors ne savent pas », DC Gamma.*

2.3.1.3 Pratique RH // Procédure

L'analyse des données met également en exergue les procédures comme sous-catégorie liée à la nature de la tâche du travail à réaliser par les créateurs.

En fait, nous avons noté que, dans tous les cas analysés, il y a un consensus sur l'absence d'une procédure décrivant le processus à suivre afin de trouver une idée. Le CEO de Delta affirme : « *Il n'existe pas de recettes définies, chaque client est unique. On est très rigoureux et la rigueur est le moteur de la créativité* », CEO Delta.

Néanmoins, le processus de projets de création est formalisé dans le sens où les étapes à suivre sont connues et reconnues par tout le monde et dans toutes les agences. Ainsi, comme nous l'avons explicité dans la section précédente, un projet de création commence par la réception du mandat, ensuite l'élaboration du brief créatif, puis la création du concept répondant aux exigences du mandat, enfin la réalisation et la production du concept choisi par le client.

La phase de création est la phase clé du processus de création étant donné que celle-ci est responsable de la génération des idées et des concepts créatifs. Le degré de formalisme de cette phase change en fonction de la nature du projet de création et la culture de l'agence.

Quant à la nature du projet de création, les projets de création ordinaires se caractérisent par un fort degré de formalisme. Par exemple, pour réaliser une affiche de promotion pour la vente de pizza, l'agence dispose au préalable des exemples d'affiche de texte. Or, les projets de création exploratoires sont moins formalisés : l'équipe de création a un délai et un budget à respecter mais leur façon de générer les idées n'est pas formalisée. Le directeur artistique Bêta explicite : « *lors de la création, nous travaillons de manière autonome mais nous sommes amenés à faire des présentations en interne avant de rencontrer le client. La première présentation nommée intime est faite en présence du directeur de création ; la deuxième est faite en présence du directeur de création, de la stratégie et du conseil »* DA Bêta. De même, le VP Bêta a souligné que :

> *« Le processus de création n'est pas un processus qui est coulé dans du béton. C'est à cette étape-ci ou à une autre étape. Moi je dirai, on assure que le brief a été bien compris par tout le monde, c'est-à-dire, qu'il y a une sorte d'entente sur les objectifs du brief à attendre et les moyens pour les atteindre », VP Bêta.*

Le deuxième élément affectant le degré de formalisme est la culture de l'agence. Parmi les huit agences que nous avons étudiées, nous distinguons, en fonction de la place de la créativité dans la stratégie globale de l'agence, trois types de catégories d'agence : la première fait de la créativité son image de marque (Alpha, Bêta et Gamma); la deuxième fait de la créativité, mais uniquement si le client est ouvert à ces propositions. Sinon, elle acceptera des mandats d'exécution et la troisième catégorie réalise uniquement des mandats d'exécution. Cette dernière catégorie dispose d'un service création mais celui-ci ne dispose d'aucune autonomie, il exécute à la lettre les exigences des clients et des instructions du service conseil.

Selon la première catégorie (Alpha, Êta et Bêta), les procédures sont perçues comme importantes mais ne doivent pas étouffer la créativité.

« Je pense que c'est important, plus l'organisation se veut créative plus doit se libérer des contraintes administratives. Pour s'en libérer, il y a qu'une façon. C'est de les organiser de façon tellement efficace qu'on les voit plus. Malgré qu'on est une organisation créative, on accorde dans les calices beaucoup d'impotance à l'organisation de ce contexte où il peut y avoir l'improvisation et le chaos ou il peut y avoir des choses improvisées [...] Les choses qu'on doit accomplir et des façons de travailler qu'on doit mettre en place. J'ai toujours cru que la gestion de la créativité est une main de fer qui doit être enveloppée dans deux ou trois gants de velours », VP Alpha.

Les agences créatives, malgré leur croyance en l'importance des procédures et de l'organisation formelle et formalisée, insistent sur la nécessité de les cacher. Par conséquent le VP de Alpha estime que :

« Pour s'en libérer, il y a qu'une façon c'est de les organiser de façon tellement efficace qu'on les voit plus. Malgré qu'on soit une organisation créative on accorde dans les coulisses beaucoup d'importance à l'organisation de ce contexte où il peut y avoir l'improvisation et le chaos ou il peut avoir des choses improvisées. Ça se gère, en créant une culture d'entreprise capable de supporter ça » VP Alpha.

Dans la deuxième catégorie, les procédures seraient réfléchies de la manière suivante :

« En nous organisant, nous amenons de la rigueur on va créer des processus très clairs étant donné que nous avons des obligations de résultat. Mais aussi, gérer des créatifs et la créativité ne peut pas se faire dans un milieu où les structures et les processus sont étouffants » PV Gamma.

Pour la troisième catégorie, le travail des créatifs est très formalisé étant donné que la créativité n'est pas perçue comme l'élément clé de leur activité. Ce degré de formalisme est considéré comme un gage de rigueur. Ainsi, le VP de Thêta explique :

« Ils vont toujours dire que la créativité est au centre des agences. Ce qui est absolument faut dans 80 % des cas. Ce qui est au centre des agences c'est l'argent c'est les affaires. Il y a quelques irréductibles qui vont mettre le produit créatif en avant-plan à tout prix. Une agence est formée non seulement des créatifs, mais aussi de financier de comptable. Et arriver à avoir cette vision un peu dure de la création, c'est impossible. Il y a toujours des contraintes même chez les entreprises artistiques. Ce n'est pas la créativité à tout prix », VP Thêta.

Dans le même sens, le VP de Eta souligne le rôle des procédures dans leurs activités de création.

« On a besoin des routines [...] on apprend à automatiser des tâches. C'est comme le cerveau humain a besoin de routine pour fonctionner, il y a des tâches automatisée (respirer, manger, marcher..), sinon il aura beaucoup tâches à analyser. Quand on marche, il n'a pas besoin de penser à mettre le genou en avant. C'est la même chose pour la créativité », VP Eta.

2.3.2 Culture

L'analyse des données met en évidence que la culture organisationnelle est un facteur clé de la dimension organisationnelle qui conditionne la créativité. En effet, les agences les plus créatives, à savoir Alpha, Bêta et Gamma, se distinguent par une culture organisationnelle qui permet d'offrir un contexte organisationnel favorable à l'émergence d'idées créatives. Le VP création d'Alpha déclare que :

« La culture d'entreprise il faut donner un bon contexte pour que les gens soient capables de donner leur maximum d'eux-mêmes, qu'ils puissent être heureux et qu'ils puissent contaminer les autres », VP création Alpha.

De même, le VP de Gamma explique :

> *« Depuis la création de notre agence, nous avons consacré beaucoup d'importance au développement d'une pensée qui nous soit propre, une façon de voir les choses. Dans certains cas c'est écrit explicite mais, bien souvent c'est implicite et informel. Mais elle reste une culture qu'est une culture de créativité où on prend des risques, on remet en questions des choses et on est ouvert sur le monde » VP Gamma.*

En outre, la culture organisationnelle favorise la créativité en encourageant la prise de risque et en valorisant les erreurs. Comme le processus de développement des idées est de nature exploratoire, il requiert une série d'essais-erreurs. En effet, l'équipe de création est amenée à explorer différentes pistes sachant que le résultat de ce processus d'exploration n'est pas nécessairement certain. Ainsi, le VP création d'Alpha explique :

> *« Il faut avoir une structure pour pouvoir fonctionner, ce n'est pas une démocratie. On essaie d'écouter tout le monde. C'est une culture généreuse. C'est un métier très exigeant [...] On le sait, on l'a vécu, on est tous passé par là. Donc, on essaie d'avoir une certaine générosité par rapport à nos créatifs. Il y a beaucoup l'obligations de performer de faire des choses intelligentes avec le moins d'argent possible. C'est toujours une grosse pression sur les épaules de tout le monde » VP création Alpha.*

Ainsi, la culture organisationnelle qui favorise la créativité est la culture qui incite la prise de risques, valorise les erreurs et l'ouverture sur le monde, encourage le travail en équipe et offre les moyens nécessaires.

Le VP de Gamma s'exprime sur la prise de risques de la manière suivante :

> *« Nous fêtons les erreurs qui se sont produites durant l'année, il y a du monde qui va se planter et faire des erreurs, imaginez-vous quand vous êtes dans une organisation de peur, ils se disent : «je ne peux pas dire ça. Et s'il s'aperçoit de ça, je perds mon emploi". Nous autres c'est bien meilleur, on valorise ça », VP Alpha.*

Quant à la valorisation des erreurs :

> *« Nous fêtons les erreurs qui se sont produites durent l'année, il y a du monde qui va se planter et faire des erreurs, imaginez-vous quand vous êtes dans une organisation de peur, ils se disent : « je ne peux pas dire ça. Et s'il s'aperçoit de ça, je perds mon emploi ». Nous autres c'est bien meilleur, on valorise ça » VP Alpha*

L'ouverture est aussi un des traits caractérisant une culture créative. Pour illustrer l'importance de l'ouverture pour la créativité, le VP de Bêta associe l'ouverture à la notion de nomadicité :

> *« La notion de nomadicité c'est une notion d'influence, le métier qu'on fait doit s'inspirer de plusieurs choses. C'est impossible de développer des références en restant chez soi » VP Bêta.*

2.3.3 Leadership

Le leadership est une catégorie qui émerge de l'analyse des données. En effet, la gestion des équipes de création requiert un style spécifique de leadership qui se résume dans trois points : la fixation des objectifs du projet, l'assurance de l'autonomie et la liberté ainsi que le contrôle et le suivi informel de l'évolution du projet.

La fixation des objectifs du projet de création est une phase critique. Cette phase se concrétise par l'élaboration d'un document résumant ces objectifs communément connu comme le brief créatif. Ce document détermine le terrain de jeu de l'équipe de création. Un brief trop large peut amener l'équipe de création à se perdre. Inversement, un brief trop restreint peut limiter la créativité de l'équipe. Ainsi, l'élaboration du brief constitue une étape critique dans le processus de création.

Le contrôle et le suivi de l'évolution du projet de création créatif sont souvent informels mais nécessaires pour les membres de l'équipe. Ceux-ci ne le perçoivent pas lorsqu'il est informel comme limitant leur créativité. Au contraire, ils ont besoin d'avoir un avis externe

qui leur donne un retour constructif sur le concept développé. Dans ce sens, VP création d'Alpha déclare :

> *« Pour moi, je le définis comme : je suis beaucoup un accompagnateur de tous les gens de ce processus. J'essaye de demeurer juste assez proche pour être au courant de tout ce qui se passe et pour comprendre tout ce qui se passe, pour bien comprendre les enjeux de notre client, de bien comprendre ce que les gens de la création veulent faire, quand ils ont une idée, ,j'essaye de comprendre pourquoi ils pensent que cette idée est intéressante et est-ce qu'ils s'amusent de cette idée-là. Car c'est assez rare de dire précisément ce que le créatif a en tête, il a souvent des variations qui sont modulables en fonction de la réalité du client, de la réalité du budget, de la réalité des délais », VP création Alpha*

2.3.4 Ressources

Dans la dimension organisationnelle, l'analyse des données met en exergue la catégorie des ressources. Les résultats ne s'accordent pas sur le rôle des ressources dans le processus de création, et par conséquent sur la créativité. Ainsi, nous distinguons ceux qui pensent que la créativité requiert l'abondance des ressources et ceux qui pensent que la rareté des ressources peut stimuler la créativité des personnes. La raison avancée par les supporteurs de ce dernier point est que les contraintes sont des stimulants de la créativité et que, plus les personnes ont des contraintes, plus ils vont être créatifs. Le VP d'Êta a souligné que :

> *« Un vrai créatif va utiliser une contrainte pour stimuler sa créativité. En fait, les contraintes sont des stimuli qui vont provoquer quelque chose. Le rôle d'un vrai designer est de partir de la problématique pour trouver un concept créatif. Les créatifs sont des gens plus à l'aise avec les problématiques. Et le rôle du stratège est d'aider les créatifs dans la recherche d'une solution par l'élaboration d'un brief créatif clair et précis », VP Êta*

Ce que nous avons constaté est que les trois cas d'agences créatives soutiennent la première proposition, à savoir que les ressources favorisent la créativité. Ce qui semble être valide

dans la mesure où les entreprises les plus créatives (i.e. Google, Appel..) sont des entreprises qui investissent énormément afin de stimuler la génération des idées.

Selon les données, les éléments décrivant cette catégorie sont : le temps, les moyens financiers et les lieux.

2.3.4.1 Temps

Quant au temps, il constitue l'élément clé de tout projet de création que ce soit un projet de création exploratoire ou ordinaire. En effet, le directeur artistique de Bêta confirme ceci en déclarant que :

> *« Les échéances, c'est ce qui rassemble les gens à chaque fois. Et la liberté devient contrôler à un certain moment [...] temps dans on dispose varie en fonction des mandats, mais habituellement on a entre une et deux semaines avant une rencontre à l'interne » DA Bêta.*

Le temps dont dispose l'équipe de création peut être de courte ou longue durée. Nous constatons le consentement des répondants sur le fait que disposer d'une longue durée pour réaliser un projet de création n'implique pas forcément que le résultat sera créatif. De même, dans le cas contraire, ne pas disposer de suffisamment de temps pour développer une idée ou un concept peut limiter la créativité des gens. Ainsi, le VP de Bêta déclare :

> *« En observant les créatifs quand ils ont le temps, ils laissent à la dernière minute pour y penser. C'est quand ça arrive à la limite que ça se met toute ensemble et puis ça finit toujours de la même manière : tout le monde à la photocopieuse une heure avant la présentation, pourtant ils avaient le projet deux à trois mois avant »,* VP Bêta.

De même, le directeur création de Delta affirme :

> *« Le temps, des fois, joue contre nous, dans un monde qui est très serré au niveau financier, plus gardé, un processus qualité pour être efficace », DA Delta.*

2.3.4.2 Moyens financiers

Les moyens financiers jouent un rôle important sur la créativité dans les agences de communication. Un mandat de création avec un budget limité ne permet pas de faire beaucoup d'explorations. À titre d'exemple, un projet avec un nombre total d'heures qui ne dépasse pas 15 heures. Les créateurs doivent faire en sorte de respecter ce temps. Dans le cas contraire, l'agence ne sera pas rentable. En plus, le client ne recherche pas nécessairement les grandes idées.

Cela dit, les projets de création créatifs, avec leur nature exploratoire, exigent le déploiement de moyens qui soutiennent ce processus d'exploration dont les résultats ne sont pas toujours certains.

Dans les cas étudiés, la première catégorie - Alpha, Êta et Bêta - s'inscrit particulièrement dans une perspective proactive de la créativité étant donné que la créativité occupe une place capitale dans la stratégie et l'image de ces agences. Par conséquent, elles soutiennent le processus d'exploration et de génération des idées dans le cadre des projets ou même la poursuite les projets personnels des créateurs. Dans cette lignée, le VP d'Alpha explique :

> *« Nous avons également créé un programme de bourse nommé "afterhours" qui permet aux gens de développer leurs propres projets de créativité en finançant ces projets et les aidant. Ces projets apportent beaucoup, on voit que le train est sur les rails, on voit comment les projets personnels et les projets professionnels peuvent se combiner. Exemple, récemment, j'ai vu des illustrations sur le bureau d'une designer. Je lui ai demandé pourquoi vous n'avez pas demandé une bourse d'afterhours, et elle a répondu 'je n'ai pas vraiment de projet' je lui ai dit on va-t'en faire un. On expose dans deux semaines ton travail dans la galerie afterhours et le budget dont t'as besoin est débloqué »,* VP Alpha.

De même, le VP d'Êta recommande :

> *« Il faut assurer des budgets pour la recherche, un vrai chef et celui qui accepte d'avoir des budgets pour expérimenter. Ils me demandent : "tu es sûr que ça va rapporter ?", non je ne suis pas sûr, mais s'il y a une idée qui est bonne elle va rapporter à long terme » VP Êta.*

2.3.4.3 Lieu

Dans six agences sur les huit, Alpha, Bêta, Gamma, Delta, Epsilon et Zêta, les lieux de travail ne sont pas conventionnels dans le sens où nous n'avons pas l'impression d'être des entreprises avec une réception à l'entrée et des bureaux fermés. Au sein de ces agences, l'espace de création est totalement ouvert et il n'y a ni téléphone, ni le bruit des bureaux.

Ces six agences, contrairement à Eta et à Thêta, disposent d'espaces très ouverts aménagés de telle sorte à pousser les gens à interagir en multipliant les lieux communs. Le VP Gamma affirme :

> *« Ce qu'on voulait, c'est de créer un environnement propice à la créativité. Dans ce contexte-là, il est important de pousser un peu plus loin la gestion de l'espace pour créer aux gens des lieux rassembleurs qui soient propices à ce qu'on voulait atteindre. Un espace ouvert qui a l'avantage de tisser les liens entre les équipes »,* VP Gamma.

De même le VP d'Alpha confirme :

> *« On veut créer des lieux de vie et non de travail, je ne peux pas croire, quand je rentre dans des entreprises et je vois des cuticules gris [...] c'est incroyable, on est plus souvent au travail qu'on l'est à la maison, comment vous voulez que vos gens soient créatifs si vous n'investissez pas dans les lieux [...] Et là bien évidemment, vous allez trouver quelqu'un qui va vous dire, souvent les gens de finance vont dire "bien là ça rapporte pas" mais, il y a un poste budgétaire qui s'appelle amélioration locative et la bonne nouvelle c'est qu'il est amortissable*

sur plusieurs années. Je vous garantis que les gens vont être beaucoup plus créatifs et ils vont être contents de venir le matin au bureau » VP Alpha.

2.4 Relation créativité et organisation

L'objet de la thèse est d'examiner la relation créativité et organisation. Comme développé ci-dessus, nous avons analysé le déroulement des projets de création dans les agences de communication. Les résultats d'analyse des données collectées (voir chapitre 4) se résument dans les conclusions suivantes :

Le premier résultat de la recherche consiste dans la distinction entre deux types de projets de création qui émergée de l'étude empirique. En fait, au début de la recherche, nous sommes focalisés sur les projets de création créatifs (i.e., les projets qui ont remporté des prix de création organisé dans le secteur de communication au niveau régional, national et international). Cependant, nos premières interactions avec le terrain nous ont amené à prendre en compte également les projets qualifiés d'ordinaire (répétitifs).

Le deuxième résultat de la recherche montre que les facteurs organisationnels (structure, culture, ressources et style de leadership) conditionnent la créativité des individus et les groupes. Ce résultat renforce la vision déterministe des travaux qui ont étudié la créativité dans les organisations.

Le troisième résultat, qui constitue la principale contribution de la présente recherche, fait émerger le rôle de la créativité, des individus et des groupes, sur l'organisation. Ce qui renforce le rôle structurel des actions créatives et promeut la perspective structuraliste de la créativité.

Afin d'expliquer cette dynamique d'interaction entre l'organisation et la créativité mentionnée dans ces deux derniers résultats, nous montrons dans un premier lieu, comment l'organisation influence la créativité des individus et des groupes tout au long du déroulement des projets de création. Ensuite, nous exposons la perspective structuraliste de la créativité en montrant comment la créativité peut influencer « *enact* » l'organisation institutionnalisée.

2.4.1 Créativité et projets de création ordinaires (exploitation)

Comme nous l'avons développé plus haut, les agences de communications disposent d'un processus bien établi et standard (institutionnalisé) de gestion des projets de création. Afin d'appréhender l'interaction entre la créativité et l'organisation, nous examinons la créativité tout au long de l'évolution des projets de création ordinaires.

Le processus de création se déclenche à la réception d'un mandat soit d'un client de l'agence ou bien d'un nouveau client. La réception du mandat est marquée par la réception du brief client[8] que les gestionnaires (i.e, Directeur de Compte[9] et Stratège[10] et Directeur de Création) analysent et traduisent en brief création[11].

Comme l'illustre la figure 26 ci-dessous, durant cette première étape, l'organisation domine dans le sens où elle fixe les objectifs et compose l'équipe de travail. Puis, l'étape de création est le résultat d'interaction entre le groupe (équipe de création désignée) et les individus la composant. Le niveau individu est présent car les personnes travaillent de manière individuelle puis se rencontre durant les réunions pour échanger. La phase de création est marquée par la présence du directeur de création (illustrée par des tirets dans la figure 26) qui surveille de proche l'équipe de création. Le Directeur de création de l'agence Bêta, Thomas, explique :

> *« Mon rôle est de suivre ce que chaque équipe propose et de les accompagner dans le processus de création et aussi dans le processus de décisionnel » Bêta-Thomas*

[8] Le document qui résume la problématique posée par le client et ses attentes.
[9] Directeur de compte est la personne responsable de la relation avec le client.
[10] Stratège gère une équipe de recherchistes qui collectent et analyse les données sur les clients (secteur d'activité et ses tendances)
[11] Document explicitant les objectifs du projet pour l'équipe de création.

Ensuite, l'équipe création arrive à s'accorder sur deux ou trois concepts qui répondent au brief créatif, elle présente ces concepts aux gestionnaires (Directeur de Compte, Stratège et directeur de création) afin d'évaluer les concepts développés et valider le concept à présenter au client. Il est à noter que l'équipe présente mais ne dispose d'aucun pouvoir discrétionnaire ce qui explique la représentation dans la figue 26 du groupe (équipe de création) en tirets.

Pour la phase de la présentation client, c'est le directeur de compte qui prend en charge la proposition du concept validé avec le client avant de passer à la production, à la réalisation de ce concept et livrer le produit final. Dans ce sens, Martin de EPSILON, explique :

> *« Par exemple, quand l'image du « brand » est bien assise, bien claire, j'ai tendance à aller avec quelqu'un pour faire la production très rapidement, qui va me donner du volume. Car la production est très importante, elle aide à mettre des choses sur la table ».*

Durant la phase de production, le directeur de compte supervise la réalisation du concept choisi et assure la livraison du produit final au client.

La figure 26 ci-dessous illustre les interactions entre les trois niveaux organisationnels (organisation, groupe et individu) tout au long du déroulement d'un projet de création ordinaire (exploration) où la recherche de la grande idée n'est pas la finalité forcément recherchée.

La conclusion qui émerge de l'analyse de la relation de la créativité-organisation dans les projets de création ordinaires concorde avec la vision déterministe de la créativité dans le sens où l'organisation détermine et conditionne les créativités les individus et du groupe.

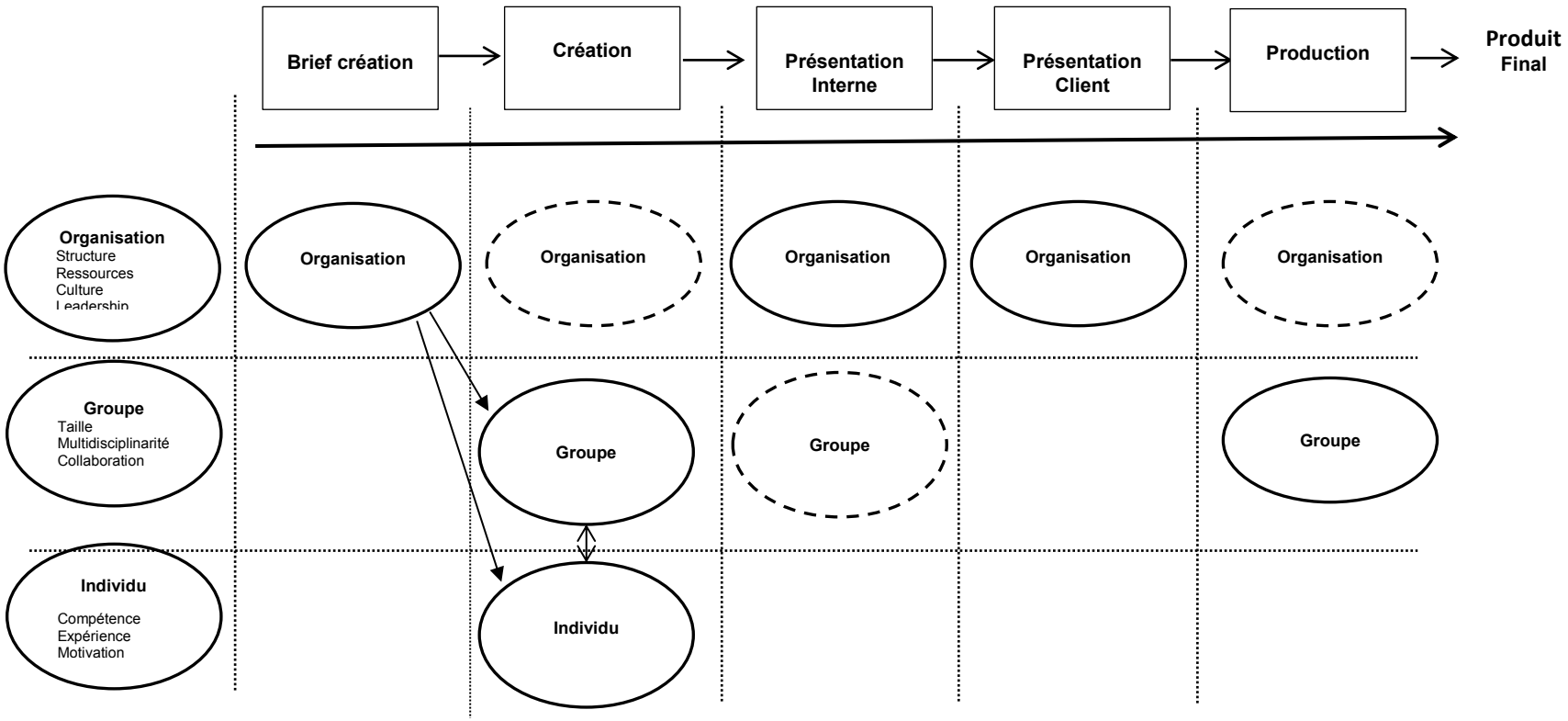


Figure 26 : créativité et projet de création ordinaire

2.4.3 Créativité et projets de création créatifs (exploration)

Contrairement aux projets de création ordinaires qui suivent un processus de réalisation bien établi et standardisé, les projets de création créatifs suivent un processus non linéaire avec la possibilité de plusieurs allers-retours entre les différentes étapes et plusieurs interactions entre différents acteurs organisationnels.

Concrètement, l'élaboration du brief création, la première phase du déroulement des projets de création, dans plusieurs cas, nécessite l'intervention entre plusieurs partie (i.e, des gestionnaires, des personnes de la création, de réalisation ou production) afin de pouvoir comprendre la problématique et les attentes du client. En faisant ainsi, la fixation des objectifs et l'élaboration du brief créatif est le résultat un travail collégial. En effet, les créateurs, dans ce cas de figure, sont impliqués dans la conception et non uniquement la réalisation. Les personnes relevant du service production sont également impliqués car ils apportent leur expertise pour statuer de ce qui est faisable ou non. Cette dynamique d'interaction est illustrée dans la figure 27 par la présence des deux sphères groupe et individu.

Quant à la phase de création, les créateurs disposent d'un grand degré d'autonomie dans la recherche des idées et le choix des idées à développer et à tester. Les créateurs peuvent quitter leur bureau et rejoindre l'équipe dans les lieux ouvert qui favorisent l'interaction et le processus d'idéation[12] (voir l'annexe 2 : Exemples d'espaces de création).

[12] Le processus de génération des idées. Plusieurs techniques peuvent être mobilisées (e.g., brainstorming, Postit)

L'équipe de création choisit le concept (ou deux concepts) qui répondrait au mieux aux brief de création, elle l'(ou les) expose au directeur de création qui leur fait part de ces remarques et/ou recommandations. Cette rencontre est nommée intime étant donné que les créateurs et le directeur échangent librement (l'initiative et les propositions des individus sont recommandées). Le directeur de création n'exerce pas son pouvoir hiérarchique durant cette rencontre, mais son avis de connaisseur, vue son expérience, et de personne extérieure au processus de création lui permettent de donner un avis objectif. C'est pour cela nous avons représenté la présence du directeur de création dans la figure 27 par des tirets.

Ensuite, la phase de présentation interne, l'équipe de création présente les concepts développés devant les gestionnaires afin de statuer sur le concept à présenter au client. La présence des individus s'explique par la possibilité de faire des propositions pour améliorer le concept proposé étant donné que les concepts proposés aux gestionnaires soient en leur version finale.

Puis, la présentation au client qui contrairement au projet ordinaire - où le directeur de compte qui présente au client le concept - c'est l'équipe de création qui présente le concept au client et essaie de le convaincre. Enfin, le concept validé avec le client passe à la phase de réalisation avec l'équipe de production qui livre le produit final au client.

La conclusion qui émerge de l'examen de la relation créativité-organisation dans les projets de création créatifs met en exergue la perspective structuraliste de la créativité dans la mesure où celle-ci introduit des changements dans l'organisation établie (structure, rôle, etc.). Pour illustrer cela prenons par exemple la première phase l'élaboration du brief création. Les créateurs et les personnes de la production participent à la compréhension de la problématique du client et contribuent à la fixation des objectifs du mandat même si cela ne relève pas forcement de leurs fonctions. Aussi, l'ordre d'intervention se voit bouleversé. Les personnes du service de production, dont le rôle est d'exécuter l'idée choisie, interviennent aussi dans la première phase du processus et non seulement à la dernière phase.

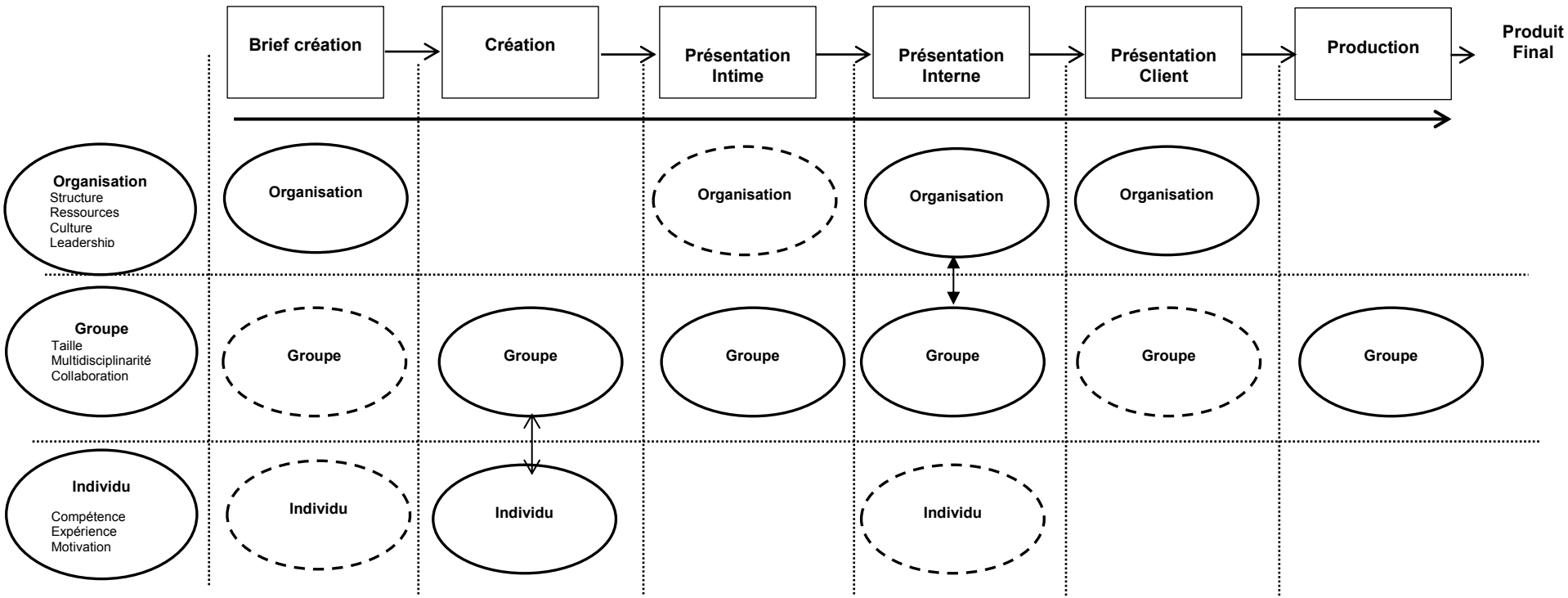


Figure 27 : relation créativité-organisation dans les projets de création créatifs

2.4.4 Interaction entre la créativité et l'organisation

L'objet de la recherche est l'appréhension de la relation créativité et organisation. Comme nous l'avons examiné dans les différents projets (ordinaires ou créatifs), les résultats issus de l'analyse des données débouchent sur deux principales contributions.

La première contribution renforce l'approche déterministe de la créativité qui domine jusqu'à présent des recherches qui s'intéressent à la créativité dans l'organisation. Dans le cadre conceptuel (Figure 16), nous envisagions d'examiner l'influence du cadre organisationnel sur les actions créatives (individu et groupe). Les résultats confirment l'influence de ce cadre organisationnel sur le groupe (ii) et sur la créativité des individus (i) (voir les flèches en noir de la figure 28 ci-dessous)

La deuxième contribution de la thèse, qui constitue l'une des principales originalités de cette recherche, met en exergue comment la créativité (des individus et des groupes) structure « enact » l'organisation institutionnalisée (voir les flèches en bleu de la figure 28 ci-dessous).

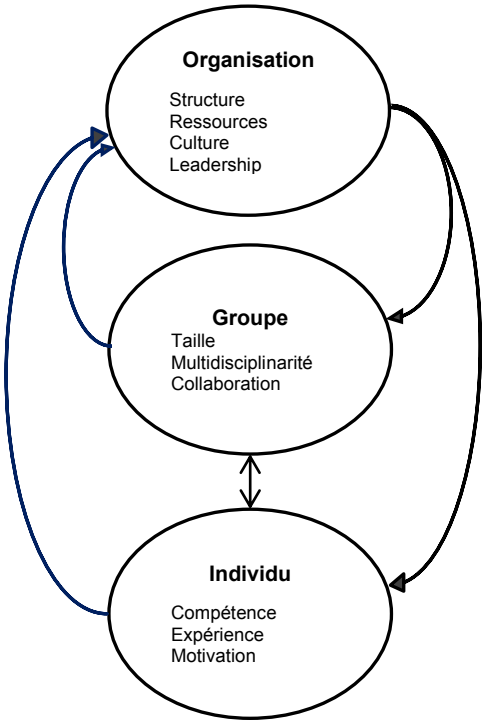


Figure 28 : interaction entre créativité et organisation

Conclusion du chapitre 5

Ce chapitre avait pour but la présentation des résultats de l'étude empirique. D'après l'analyse des données collectées, la thèse apporte trois contributions:

La première contribution est la distinction entre deux types de projet de création : projet de création créatifs et projets de création ordinaires. Nous avons retracé le processus standardisé (institutionnalisé) de gestion de projets de création dans les agences de communication. Les projets de création ordinaire se déroulent suivant un processus linéaire institutionnalisé qui commence par la réception du brief client, ensuite sa traduction en brief créatif, puis la création et enfin la réalisation. Tandis que le processus de réalisation des projets de création créatifs est marqué par les allers-retours entre les différentes étapes (l'ordre d'intervention n'est jamais prédéterminé). Comme nous l'avons longuement développé ci-haut, ces deux formes de projets requièrent des degrés de créativité différents et se déroulent de manière dissemblable. Ce qui requiert une grande souplesse et flexibilité organisationnelle.

La deuxième contribution renforce la perspective déterministe de la créativité dans les organisations. En fait, le déroulement des projets de création ordinaires montrent l'influence et le conditionnement du cadre organisationnel de la créativité des individus et des groupes. Cela s'explique par le fait que ces projets requièrent uniquement de la créativité convergente (et non la créativité divergente) (voir la figure 26).

La troisième contribution reflète l'originalité de la thèse avec la mise en exergue de la perspective structuraliste de la créativité dans le sens où la créativité influence « *enact* » l'organisation établie. En fait, dans les projets de création créatifs où la créativité divergente est le moteur de ces projets, le cadre organisationnel établie se voit bousculé et changé. Ceci nous amène à conclure que la créativité joue un rôle structurel dans la mesure où celle-ci introduit des changements dans l'organisation existante (structure, rôle, etc.) (voir figure 27).

Chapitre 6 : Discussion des résultats

Introduction du chapitre 6

La thèse vise l'exploration de la relation entre créativité et organisation – dans le contexte particulier des agences de communication. Afin d'examiner cette relation, nous avons réalisé une étude de cas multiples - huit agences de communication - où nous avons analysé la gestion des projets de création dans le but de tirer des enseignements (régularités) sur la créativité dans les organisations. En d'autres termes, la recherche vise à comprendre d'un côté comment l'organisation établie (institutionnalisée) (i.e., les processus, les rôles, etc.) influence ou conditionne l'émergence de la créativité, et d'un autre côté, inversement, quelle est impact de la créativité sur l'organisation établie.

Ainsi, ce chapitre a pour but de mettre en perspective les contributions de la recherche, explicitées dans le chapitre précédent, par rapport à la littérature existante. Pour ce faire, **La première section** présente l'apport de la première contribution de la thèse, à savoir la distinction entre deux types de projet de création, à la littérature sur la gestion de projet.

Ensuite, dans la **deuxième section,** nous discuterons de l'apport des deux contributions relatives à la perspective déterministe de la créativité et à la perspective structuraliste de celle-ci.

Section 1 Organisationnel et créativité

1.1 Influence des facteurs organisationnels sur la créativité

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les premières recherches sur la créativité ont été axées sur la dimension individuelle en traitant principalement des caractéristiques des personnes créatives. Ce n'est qu'au début des années quatre-vingt-dix que les chercheurs ont poussé les frontières de la créativité en soulignant le rôle et l'importance des influences socio-environnementales (Amabile et al. 1996; Perry-Smith et Shalley 2003) ou du contexte organisationnel (Woodman et al. 1993) qui peuvent faciliter ou inhiber la créativité individuelle (Jia et al., 2012). Ces recherches supportent l'approche déterministe de la créativité qui trouve ses origines dans la pensée institutionnelle où les actions des acteurs sont cadrées par les normes et standards.

Les résultats de la présente confirment cette convergent avec la littérature sur la créativité dans les organisations traduisant une vision plus déterministe de la relation créativité-organisation. Ce qui coïncide avec la version institutionnelle de la créativité.

En effet, l'étude de la créativité a connu un changement dans le niveau d'analyse puisque les chercheurs dépassent le niveau micro de la créativité pour aboutir un niveau méso (créativité du groupe) ou plus encore à un niveau macro (créativité organisationnelle). Woodman et al. (1993), dans leur recherche conceptuelle, ont élaboré le premier modèle multi-dimensions de la créativité, en distinguant trois dimensions de la créativité (la dimension individuelle, la dimension du groupe et la dimension organisationnelle). De même, Ford (1996) combine plusieurs niveaux d'analyse pour expliquer l'engagement dans le projet de création. Drazin et al. (1999), dans leur travail sur les différents niveaux d'analyse dans les travaux portant sur la créativité dans les organisations, soulignent l'importance et l'intérêt de l'approche interactioniste de la créativité.

1.1.1 Structure

Les résultats de cette recherche montrent que la structure organisationnelle –déterminée par les antécédents suivants : la nature de la tâche du travail, le degré d'autonomie, les procédures et le mesures disciplinaires - influence la créativité des individus et des équipes de création dans les agences de communication.

En effet, les résultats montrent que, dans le cas les projets de création ordinaires où les tâches de travail sont très structurées et requièrent uniquement l'exécution des procédures préétablies, les créateurs travaillent plus individuellement. Ce type de projet ne requiert pas de la créativité dans le sens où l'objectif ne consiste pas à trouver la grande idée, mais d'exécuter les procédures standardisées. Par conséquent, ce genre de projet semble connaître un haut degré de formalisme et procure aux créateurs un faible taux d'autonomie.

De plus, dans les agence de communication où le service création n'est pas doté d'une place importante ni dans la structure générale ni dans la stratégie de l'agence, connaissent des structures très formalisées qui laissent moins de place à l'initiative des individus.

De manière plus simple, pour les projets de création ordinaires, étant donné qu'ils ne requièrent pas un haut niveau de créativité, les agences mettent en place des structures organisationnelles plus formelles avec des procédures avec un faible degré d'autonomie afin d'assurer l'optimisation des coûts. Ce résultat corrobore avec les résultats des travaux réalisés par les travaux de Shalley 1995 ; Amabile, 1997; Jia, et ali., 2012).

1.1.2 Culture

À l'instar des résultats des travaux de (Lau et Ngo, 2004 ;Jaskyte, 2004), les résultats de notre recherche renforcent le rôle crucial de la culture organisationnelle dans la créativité au sein des organisations.

En effet, dans les agences de communication de la première catégorie – Alpha, Êta et Bêta- où le service de création occupe une place importante dans la stratégie et l'image, nous constatons l l'instauration de cultures organisationnelles qui encouragent la prise de risque et valorisent les erreurs en les considérant comme sources d'apprentissage. Et ces agences connaissent un haut degré de créativité et gagnent des prix de création nationaux et internationaux.

Contrairement aux agences de la catégorie trois – Thêta et Zêta - où la culture organisationnelle ne favorise pas la créativité. Ainsi, le niveau de créativité de ces dernières est très faible. Même-ci elles participent aux concours de création, elles le font afin de gagner en termes de visibilité pour les clients potentiels.

1.1.3 Leadership

De la même manière, les résultats de la recherche montrent le rôle du type de leadership sur la créativité attendu. Comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent, le style de leadership conditionne la créativité des individus et des équipes de création.

Ainsi, les directeurs de création, en fonction de la nature mandat - ordinaire *versus* créatif - adoptent un style de management adapté. À titre d'exemple, dans le cas des projets de création ordinaires, ils tendent à donner beaucoup de directions et à contrôler les équipes dans le but d'assurer l'application des procédures préétablies.

Ces résultats confirment les résultats des travaux antérieurs (Eisenbeid & Boerner, 2010; A. Y. Zhang et al., 2011) qui ont montré que les styles de leadership basés sur l'autocratie ont tendance à limiter les comportements créatifs.

1.1.4 Ressources

Quant aux ressources, les résultats de la présente recherche ne montrent pas de lien direct entre le niveau de créativité et les ressources. Le fait d'allouer un grand budget pour la réalisation d'un projet donné ne garantit pas forcément un résultat créatif. Plus encore, dans certains cas, des projets avec des budgets très limités ont donné lieu à des résultats très créatifs.

Cela dit, les résultats montrent que les agences qui allouent des ressources qui soutiennent les projets d'explorations et de recherches disposent d'un haut potentiel créatif. Cela s'explique par le fait que l'allocation des ressources nécessaires aux créateurs pour tester des idées ou pour travailler sur des projets personnels les amène à générer des idées indépendamment de la nature de ces idées. Ce qui permet de créer une sorte de réservoir d'idée. Cela correspond à la notion du « *creative Slacks* » introduite par (Patrick Cohendet & Simon, 2008). Ainsi, lors des projets de création, l'agence de communication peut puiser dans ce « *creative Slacks* » pour produire des idées ou des concepts créatifs.

De plus, le fait d'allouer des ressources pour financer des projets d'exploration permet aux individus de maintenir voire développer leur pensée divergente qui un vecteur important de la créativité des individus, comme explicité avant.

Pour illustrer ces idées, Alpha, par exemple, a mis en place plusieurs formes d'aide et support financiers et autres pour promouvoir les projets de recherche et d'exploration. Entre autres, elle offre des programmes de bourse appelés « *afterwork* » aux personnes porteuses d'idées et qui souhaitent les développer et les tester. Elle a développé des lieux où les individus peuvent créer et développer leurs projets.

1.1 Projet de création ordinaire vs créatif

Comme le but de la recherche était la compréhension de la relation entre la créativité et l'organisation, au début de la recherche, nous somme focalisé sur les projets de création créatifs. Afin de juger de la créativité des projets, nous avons sélectionné les projets qui ont gagné des prix dans les concours organisés régulièrement par le secteur de communication que ce soit au Québec ou à l'international. La créativité est définie comme la production des idées nouvelles et utiles. Dans ce secteur, les comités d'évaluation des projets sont composés des directeurs de création qui disposent d'une grande expérience dans le domaine qui leur permet d'évaluer l'originalité du projet. Pour le critère d'utilité, dans le secteur de communication, est jugé par l'impact de l'annonce ou de la publicité. Cet impact peut être mesurable à l'aide de plusieurs outils (e.g., l'augmentation du chiffre d'affaire, le nombre de visite de l'annonce sur le web …).

Ainsi, ces projets de création jugés créatifs résultent de la génération et le développement des idées totalement originales. Cette idée de créer quelque chose de totalement nouvelle converge avec le notion de créativité divergente de (Audia & Goncalo, 2007).

À côté des projets de création créatifs, durant l'étude empirique, une nouvelle catégorie a émergé connu sous l'appellation de projet ordinaire. En fait, ces projets nécessitent de la créativité mais ce n'est pas le type de créativité que les projets créatifs dans le sens où la recherche de la grande idée, au contraire, c'est une créativité convergente au sens de (Audia & Goncalo, 2007).

Par conséquent, en distinguant entre les deux types de créativité, nous confirmons la proposition de Audia et Goncalo, (2007) qui se sont appuyé sur le débat classique exploration/exploration, initié par (March, 1991) qui considère l'exploration comme « *l'expérimentation de nouvelles alternatives* » tandis que l'exploitation « *est l'amélioration et l'extension des compétences, technologie et paradigmes existants »* (selon notre traduction)

En outre la distinction entre les projets ordinaires vs projets créatif contribue également la littérature sur management projet. Le déroulement des projets de création ordinaires renvoie au modèle séquentiel symbolisé par «Course de relais» au terme de (Takeuchi & Nonaka, 1986). Midler (2004), dans son ouvrage « *L'auto qui n'existait pas »* sur l'histoire de Twingo, explique que ce type de projet (séquentiel) se caractérise par la disponibilité des expertises nécessaires, la forte spécialisation et l'approche de management orientée *top-down*. Notre recherche confirme ces trois caractéristiques.

En ce qui concerne aux projets de création créatifs, le déroulement de ce type de projet fait echo avec « *simultaneous engineering* » que Takeuchi et Nonaka, (1986) associent au jeu du «rugby» pour illustrer les chevauchements et les allers-retours entre les différents phases de l'évolution du projet. Takeuchi et Nonaka, (1986) soulignent que ce genre de projet se caractérise par la génération des apprentissages, le contrôle subtil et par le transfert des apprentissages dans l'organisation (*cross fertilisation*). En effet, le déroulement les projets de création créatif concorde avec ce type de configuration : par exemple, durant ces projets, l'équipe de création expérimente et explore différent idées qui ne vont pas toutes atteindre le de stade de production. Ces idées qui quittent le processus forment le « *slack créatif* » qui est le cœur du potentiel innovateur de l'organisation (Patrick Cohendet & Simon, 2007).

De plus, la présente recherche ajoute à ces travaux des informations sur, d'une part les caractéristiques des groupes (diversité, communication et collaboration) qui sont requises pour chaque type de projet et d'autre part le profil des gens (degré d'expertise et de compétence) à choisir pour former les équipes de travail.

Section 2 Créativité et organisationnel

2.1 L'influence de la créativité sur l'organisationnel

Dans cette section, les résultats de l'analyse des données introduisent mettent en exergue la perspective structuraliste de la créativité qui montre que la créativité (des individus et des groupes) joue un rôle structurel *« enactment »* de l'organisation institutionnalisée. Contrairement à la perspective déterministe qui met en avant la structure de causalité entre le contexte organisationnel et la créativité, soulignant ainsi l'influence des facteurs organisationnels sur la créativité.

2.1.1 Processus

Au niveau des processus, les projets de création qui requièrent un grand degré de créativité ne suivent pas les processus organisationnels établis et les rôles ne sont pas prédéterminés.

Contrairement aux projets ordinaires de création, les objectifs des projets de création créatifs sont plus larges. Ceci implique pour l'équipe de création un univers de possibilités plus vaste et plus d'autonomie.

Ainsi, l'équipe de création pourra faire appel aux personnes de production et/ou de média durant le processus d'exploration des idées et des concepts afin de tester la faisabilité des idées développées. Selon la littérature, nous constatons que les projets de création créatifs sont plus proches de l'ingénierie concourante (Takeuchi et Nonaka, 1986) que du processus linaire taylorien.

2.1.2 Rôles

Les résultats de la recherche montrent que les rôles constituent une des variables organisationnelles qui est affectée par la créativité. En effet, selon le degré de créativité requis par le projet de création, nous constatons une variation dans les rôles.

Pour les projets de création ordinaire, les rôles sont clairs et spécialisés et ne chevauchent pas. Comme le processus de réalisation de ce genre de projet et séquentiel, les personnes interviennent durant la phase qui correspondent à leur domaine de compétence.

Cependant, les projets de création créatifs qui nécessitent un haut degré de créativité les rôles ne sont pas clairs comme le sont dans le premier cas. Un spécialiste de production va faire toujours de la production mais dans ce genre de projets, il peut être amené à participer à la conception. Ses compétences et son expertise ne seront pas mobiliser dans la production mais dans la recherche du concept qui répond au mieux au dit-projet. Le même se produit pour le reste métiers. Par exemple, le designer peut être amené à suivre le concept dans la phase de production.

Ainsi, plus le projet nécessite la créativité plus les rôles prédéterminés dans l'organisation établie change et varie. Et les agences créative tolèrent ces changements ce qui leur procurent une certaine flexibilité organisationnel favorable à la créativité. Ces changements de rôles illustrent l'influence de la créativité sur l'organisation.

2.2 Approche structurelle de la créativité

L'une des contributions principale de la thèse est de mettre en exergue le rôle structurel de la création dans le sens où elle « *enact* » l'organisation établie. Cette approche structurelle de la créativité est très peu considérée par les chercheurs étudiant la créativité dans le cadre organisationnel.

Par conséquent, cette recherche contribue au débat macro-micro, particulièrement, à la perspective dynamique de la relation macro et micro de Hill et al., (2007) qui soulignent que cette relation doit être vue comme dynamique et récursive (voir également, Barley & Tolbert, 1997). Dans la même veine, la présente recherche montrent que les actions créatives émanant des individus ou des groupes peuvent contribuer au modelage et à la structuration de nouvelles routines et de nouvelles façons de faire organisationnelles. Ce qui rejoint les propos de (Joas, 1999) et fait écho avec « *dualité du structurel* » (Giddens, 1983), qui a tenté de réconcilier cette tension entre action et institution en expliquant que les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois les conditions et le résultat des pratiques accomplies par les agents qui font partie de ces systèmes. Dans la même veine, nous pensons que les actions créatives, particulièrement dans le cadre des industries créatives, sont conditionnée par l'organisationnel mais aussi elles peuvent participer sa –organisationnel- formation et sa structuration.

Conclusion du chapitre 6

L'objet de notre analyse était de comprendre la relation créativité- organisation. Sachant que le niveau d'analyse considéré dans l'étude de la créativité dans les organisations a connu une évolution, en passant du niveau individu au groupe, puis au niveau organisation. Récemment, les chercheurs (e.g., Ford, 2006 ; Drazin et al., 1999; Woodman et al., 1993) s'accordent sur la pertinence de l'approche multi-niveau dans l'étude de la créativité. En s'inscrivant dans la lignée de ces derniers, nous adoptons une analyse multi-dimensions afin d'examiner et de comprendre le lien créativité- organisation.

Les résultats de l'analyse des données mettent en exergue la dualité de la relation organisation- créativité :

D'un côté, ces résultats convergent avec la perception déterministe *"Top down"* de la créativité en examinant l'influence des facteurs organisationnels sur les actions créatives des individus et des groupes. Cette perception est basée sur l'hypothèse considérant l'organisation comme cadre cognitif déterminant les actions (des individus et des groupes). En autres termes, les résultats montrent que les facteurs organisationnels tels que la structure organisationnelle, la culture, les ressources et le style du leadership adopté conditionnent la créativité des individus et celle des groupes.

Pour la *structure organisationnel*le –déterminée par les antécédents suivants : la nature de la tâche du travail, le degré d'autonomie, les procédures et le mesures disciplinaires –, celle-ci influence la créativité des individus et des équipes de création dans les agences de communication.

Pour *la culture*, les résultats de la recherche renforcent le rôle crucial de la culture organisationnelle dans l'émergence de la créativité.

Pour *le style de leadership*, les résultats de la recherche montrent que le style de leadership conditionne la créativité des individus et des équipes de création.

Quant aux ressources, les résultats ne montrent pas de lien direct entre les ressources allouées et la créativité du résultat des projets de création. Néanmoins, l'allocation des ressources nécessaires aux processus d'exploration permet aux équipes de création de tester plusieurs idées. Ce qui permet à l'organisation d'élargir son « *slack créatif* » au sens de (Patrick Cohendet & Simon, 2007).

D'autre part, les résultats de l'analyse des données montrent que la créativité pourrait introduire des changements dans l'organisation établie. La présente recherche renverse la vision déterministe au profit d'une vision plus structuraliste de la créativité où les actions créatives issues des individus ou des groupes sont susceptibles de modifier voire changer les routines existantes et les rôles assignés dans l'organisation établie (institutionnalisée).

Conclusion de la partie troisième partie

L'objet de cette partie était de présenter les résultats de l'étude empirique et la mise en perspective de ces résultats par rapport aux travaux existants.

L'objet de recherche était la compréhension du lien créativité- organisation dans les agences de communication. Pour répondre à la question de la recherche, nous avons mobilisé une perspective interactionniste du concept de créativité.

À partir des développements précédents visant à explorer la relation entre créativité et organisation, cette troisième partie répond à un double objectif. D'une part, elle présente les résultats de l'étude des projets de création au sein de huit agences de communication. D'autre part, elle expose la discussion de ces résultats par rapport à la littérature existante. C'est ainsi que cette partie est structurée autour de deux chapitres : chapitre 5 et chapitre 6.

Le chapitre 5 présente les résultats de l'étude des cas multiples. D'abord, il explicite le processus institutionnalisé de gestion des projets de création valides pour tous les cas étudiés. Ensuite, il met en exergue la distinction entre deux types de projets de création selon le degré de créativité requis, à savoir les projets de création ordinaires et les projets de création créatifs. Enfin, il expose, d'une part, l'analyse de l'influence du cadre organisationnel sur la créativité attendue dans un projet de création et d'autre part, l'impact de la créativité sur l'organisation - procédures et rôles – établie.

Le chapitre 6 est réservé à la mise en perspective des résultats issus de l'analyse des données empiriques au vu de la littérature existante sur la créativité dans le cadre des organisations.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objet de recherche de la thèse est l'exploration du lien créativité - organisation dans les agences de communication. Comme nous l'avons développé plus haut, la créativité est considérée comme une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises et un impératif macro-économique essentiel à la croissance nationale (Banaji et al., 2006 ; Bissola & Imperatori, 2011 ; Florida, 2012). De plus, Cirella et Shani, (2012) ont souligné que l'économie globale requiert un rythme accéléré de créativité. Néanmoins, malgré le consensus sur l'intérêt de l'étude de la créativité pour l'organisation, le sujet reste relativement peu développé dans la recherche en gestion (Ford & Gioia, 2000). Ainsi, la présente recherche vise à contribuer à une meilleure compréhension de la créativité.

En outre, nous avons choisi les industries de communication comme contexte d'étude. Ce choix trouve sa pertinence dans la nature des biens et services de ce secteur : « *La créativité est l'aspect le moins scientifique de la publicité, mais le plus important* » (Reid, King, & DeLorme, 1998). Or, les chercheurs (e.g. Kawashima, 2006; Pratt, 2009) soulignent le manque inquiétant de connaissances sur l'organisation et la forme de l'industrie de communication, hormis son impact économique considérable.

De plus, comme expliqué plus haut, les industries de communication font partie du secteur des industries créatives. Ce secteur connaît un essor notable dû au taux de croissance remarquable qu'il enregistre par rapport aux autres secteurs et par sa meilleure résistance aux crises économiques. Cependant, malgré l'essor de ce secteur, il y a un manque surprenant de connaissance et de compréhension de la gestion de la créativité (Davis & Scase, 2000).

En effet, l'objet de recherche est l'exploration de la nature du lien entre créativité et organisation dans le contexte des agences de communication en examinant la gestion de leurs projets de création. Ainsi, afin de tirer des enseignements sur le lien créativité-organisation, la recherche vise la réponse à la question principale de recherche suivante : Comment les agences de communication gèrent-elles les projets de création?

L'objet de la recherche étant le lien créativité-organisation, le concept de la créativité est le concept central de cette recherche. Ainsi, suite à l'analyse de la littérature, nous avons distingué deux perspectives de définition de la créativité : la première définit la créativité en termes des caractéristiques du produit final avec l'emphase sur la nouveauté et l'utilité de celle-ci ; la deuxième perspective adopte une approche processuelle de la créativité (Drazin et al., 1999; Csikszentmihalyi, 1990) intégrant celle-ci à toutes les phases du processus de génération et de développement de concept donné, mise à part la nature du produit final.

Dans la présente recherche, vu la visée de l'objet de la recherche, nous réconcilions la perspective « *produit final* » et la perspective « *processus* » - souvent considérées comme concurrentes voire antagonistes. Dans les agences de communication, le processus de création des projets de création requiert la créativité en plus du produit final (l'annonce, l'affiche, etc.) doit être créatif. En d'autres termes, nous pensons qu'une idée créative doit être nouvelle et utile dans un contexte donné et doit adresser une situation donnée. Ceci est valide dans le contexte de la recherche empirique, à savoir les agences de communication (voir El-Murad & West, 2004). Néanmoins, l'approche processuelle est pertinente dans ce contexte dans le sens où la créativité est intrinsèquement reliée au processus de création qui est le processus de génération et de développement d'idées ou de concepts.

En outre, la présente recherche suit une approche interactionniste de la créativité. En fait, les premières recherches sur la créativité ont été axées sur la dimension individuelle en traitant principalement des caractéristiques des personnes créatives. Ce n'est qu'au début des années quatre-vingt-dix que les chercheurs ont poussé les frontières de la créativité en soulignant le rôle et l'importance des influences socio-environnementales (Amabile et al., 1996; Perry-Smith & Shalley, 2003) ou du contexte organisationnel (Woodman et al., 1993a) - qui peuvent faciliter ou inhiber la créativité individuelle – ou plus récemment, (Jia et al., 2012). Ainsi, nous assistons à une mutation de l'étude de la créativité du niveau micro à un niveau méso (créativité du groupe) ou plus encore un niveau macro (créativité organisationnelle).

Récemment, nous constatons le consentement des chercheurs à adopter une vision plus systémique dans l'étude de la créativité intégrant les trois niveaux : micro, méso et macro. En fait, Woodman et al. (1993), dans leur recherche conceptuelle, ont élaboré le premier modèle multi-dimensions de la créativité, en distinguant trois dimensions de la créativité (individu, groupe et organisation). De même, Ford (1996) combine plusieurs dimensions d'analyse pour expliquer l'engagement dans le projet de création. Drazin et al. (1999), dans leur étude sur les différentes dimensions d'analyse dans les travaux portant sur la créativité dans les organisations, soulignent l'importance et l'intérêt de l'approche interactionniste de la créativité. Ainsi, la tendance dans l'étude de la créativité converge vers une approche multi-dimensions où la dimension individuelle est conjuguée, d'une part avec la dimension de groupe illustrant l'influence des caractéristiques du groupe - (e.g., sa diversité, sa taille, le soutien des membres du groupe) et d'autre part, avec la dimension organisationnelle (le leadership, les ressources, la culture).

Dans la présente recherche, nous adoptons l'approche interactionniste de la créativité. En effet, nous croyons que la focalisation sur la seule dimension organisationnelle, en négligeant la dimension individuelle et la dimension de groupe, serait très réductrice de sens. Ainsi, nous adoptons une vision interactionniste de la créativité en la considérant comme le résultat d'interactions entre les trois niveaux (ou dimensions), à savoir l'individu, le groupe et l'organisation d'un côté, et le projet de création (ou situation) de l'autre côté. Ce positionnement considérant la créativité des projets de création comme le résultat d'interaction entre les différentes dimensions et le projet créatif, s'accorde avec la vision de Joas (1999) de l'action créative. En d'autres termes, ces projets constituent des situations où les individus, les équipes de création et les organisations interagissent afin de générer des idées et des concepts créatifs.

En effet, nous avons dressé/réalisé une revue de littérature afin de déterminer les thèmes explicitant chaque dimension. Néanmoins, nous n'envisageons pas la validation de ce cadre conceptuel puisque nous suivons les recommandations d'Eisenhardt (1989) qui insiste sur la nécessité de partir au terrain avec des catégories et de rester ouvert à l'émergence de nouvelles catégories. Ainsi, nous définissons ces trois dimensions comme suit :

Pour la dimension individuelle de la créativité, Amabile (1997), en prenant appui sur les travaux antérieurs, a élaboré un modèle expliquant des composantes « component » de la créativité individuelle. Ces composantes (ou antécédents) de la créativité individuelle sont des facteurs cognitifs et des facteurs non cognitifs à savoir : la compétence, la motivation et le style créatif (la pensée divergente).

Quant à la dimension groupe de la créativité, les chercheurs (e.g, Uzzi et Spiro, 2005; Lehrer 2012 ; Lehrer, 2012) mettent l'accent sur l'importance d'examiner la dimension groupe de la créativité dans la compréhension du potentiel créatif des employés. Dans la présente recherche, nous retenons les caractéristiques de collaboration, de communication et de diversité afin d'analyser la créativité des groupes de création dans les agences de communication étudiées. Toutefois, nous ne prétendons pas qu'elles sont les seules caractéristiques qui sont susceptibles de refléter la créativité d'un groupe

Enfin, la dimension organisationnelle de la créativité est traduite par des pratiques managériales influençant le niveau de créativité comme la fixation des objectifs clairs aux équipes projets, par la façon de répartir le travail et de construire les groupes de travail, par le degré de surveillance et de contrôle du travail et par l'autonomie. Ainsi, pour la présente recherche, nous retenons la structure, les ressources, la culture et le style du leadership comme antécédents de la créativité organisationnelle.

Cela dit, dans la littérature sur la créativité organisationnelle, nous constatons que les travaux réalisés se focalisent sur l'influence des facteurs organisationnels sur la créativité individuelle ou de groupe traduisant une sorte de déterminisme ancré dans la perspective institutionnelle de la créativité. Pour cette recherche, nous reconnaissons la pertinence de cette approche étant donné que nous étudions les organisations – une forme d'institution.

Néanmoins, en prenant appui sur la « *dualité structurelle* » de Giddens (1983), nous pensons que les actions créatives indépendantes des individus pourraient influencer l'organisation institutionnalisée. Nous ne considérons pas que ces trois dimensions de la créativité (individu, groupe et organisation) soient au même niveau étant donné que les agences de communication sont des cadres organisationnels au sein desquels des phénomènes comme le pouvoir ne sont pas négligés.

La détermination du positionnement épistémologique de la recherche a été guidée par la nature exploratoire de l'objet de recherche et par les spécificités du contexte de l'étude empirique. En fait, en prenant appui sur les continuums de (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999) de détermination de la posture épistémologique, la recherche suit un raisonnement de type hypothético-inductif au sens de (Miles & Huberman, 1994) et un positionnement constructivite. Ce positionnement trouve sa légitimité dans la démarche exploratoire de notre recherche et la logique abductive - au sens d'Eisenhardt (1989).

Quant au choix méthodologique, la stratégie de recherche suivie est l'étude de cas multiples. La pertinence de ce choix réside dans la visée de l'objet de recherche qui consiste à comprendre l'impact de l'organisationnel sur la créativité au sein des agences de communication. Bien que l'étude de cas ait des logiques plurielles (Hlady Rispal, 2002), nous optons pour l'approche de Eisenhardt- *grounded theory* - qui a pour vocation la compréhension des phénomènes (Eisenhardt, 1989; Glaser et Strauss, 2010). Ainsi, nous réalisons une étude comparative de huit agences de communication afin de tirer des régularités concernant le lien entre créativité et cadre organisationnel. En prenant appui sur l'approche d'Eisenhardt (1989) dans la détermination des cas, nous avons limité notre étude à huit agences qui assurent le critère de la représentativité théorique (Yin, 2003). En plus, nous avons étudié plusieurs projets de création, pas seulement dans le but de la saturation latérale, mais aussi nous avons cherché la saturation théorique en explorant les situations extrêmes (Denzin & Lincoln, 2008).

Ainsi, nous avons étudié la gestion et le déroulement des projets de création dans huit agences de communication qui sont toutes des agences intégrées – c'est-à-dire qu'elles disposent d'un service de création permanent en interne. Le choix des agences a été guidé par la place de la créativité dans leurs stratégies globales.

L'unité d'analyse est le projet de création. Afin de comprendre la gestion des projets de création, nous avons combiné plusieurs sources de données à savoir les documents, les entretiens et l'observation. Néanmoins, les entretiens constituent la source principale des données. La documentation et l'observation ont principalement servi comme outils de triangulation afin d'assurer la validation des propositions issues de l'analyse des données.

Afin d'analyser les données, nous avons procédé à la technique de codage des données en utilisant le logiciel Nvivo8.

- ✓ **Synthèse et apports des résultats**

Suite à l'analyse des données, nous avons d'abord pu retracer le processus standardisé. Ensuite, nous distinguons, selon le degré de créativité requis, deux types de projets de création : les projets de création créatifs et les projets de création ordinaires. Puis, nous avons examiné selon les trois dimensions de la créativité, d'un côté, l'influence du cadre organisationnel sur la créativité attendue dans un projet de création et d'autre part, l'impact de la créativité émergente des projets de création créatifs sur l'organisation établie (i.e, procédures et rôles). :

La distinction entre les deux types de projets de création ordinaires versus créatifs est une conclusion qui a émergé de l'étude empirique. Au début de la recherche, nous avons focalisé notre attention sur les projets de création créatifs, mais durant la collecte des données, la catégorie de projet de création ordinaire a émergé de manière itérative.

Les projets de création ordinaires sont des projets pour lesquels l'agence a établi un ensemble de procédures décrivant la tâche du travail à effectuer. Dans la plupart des cas, ce genre de projet ne suit pas à la lettre les étapes susmentionnées du processus standardisé.

En revanche, les projets de création créatifs sont des projets orientés vers l'exploration des idées nouvelles et originales qui répondent à un mandat donné. En effet, ce genre de projet requiert plus d'échanges et de partages entre les différents services. C'est pourquoi, le déroulement de ce type de projet ne suit pas l'ordre chronologique mentionné dans le processus standardisé. Il est davantage en spirale. À titre d'exemple, les personnes des services médias et productions pourraient être amenées à intervenir dans les premières phases du projet.

- ✓ **Contributions**

Sur le plan théorique, les résultats de l'étude contribuent à une meilleure compréhension du lien créativité-organisation dans la mesure où ils explicitent la manière et les conditions qui permettent à la créativité, à travers les projets de création créatifs, de façonner l'organisation en introduisant de nouvelles réorganisations aussi bien dans le déroulement du projet que dans les rôles des groupes ou des personnes concernées par lesdits projets.

Sur le plan managérial, les résultats de la recherche aident les gestionnaires des agences de communication (ou de manière plus générale, des entreprises de création) à, premièrement, prendre conscience de l'existence de deux types de projet de création : les projets de création créatifs et les projets de création ordinaires. Deuxièmement, ils rendent explicite le processus de création, lequel n'était pas suffisamment documenté jusque-là, et montrent que les projets de création créatifs génèrent des changements dans l'organisation établie. Ce qui permettra au gestionnaire de faciliter la mise en place de ces changements pour que ces projets de création créatifs aboutissent aux meilleurs résultats possibles. Cela permettra également à l'organisation d'accroître sa capacité d'apprendre et de se régénérer malgré la position d'inconfort qu'elle génère.

- ✓ **Limites et futures pistes de recherche**

La thèse comprend plusieurs limites théoriques et empiriques qui résultent de la nature de l'objet de la recherche « la créativité » et du terrain.

Au niveau théorique, nous avons adopté une perspective interactionniste de l'étude de la créativité afin de comprendre la nature l'influence du cadre organisationnel établi sur l'émergence des idées créatives et l'impact de ces idées sur ce cadre établie. Nous sommes focalisés uniquement sur les interactions entre, d'une part, l'organisation et d'autre part le groupe et individu. L'accent n'a pas été mis sur la relation individu et groupe vu que dans les agences de communications étudiées, nous avons constaté l'existante d'une sous-culture spécifique aux créateurs gérant la relation individu et groupe. Ici, nous retrouvons les principes des communautés qui prennent le dessus dans le sens où par exemple, le graphiste se définie par rapport à sa communauté.

Des recherches futures peuvent examiner cette relation dans des contextes où ces sous – culture sont moins fortes afin d'expliciter davantage les dynamiques sous-jacentes de l'émergence et le développement des idées entre l'individu et son équipe de création. Comme nous l'avons développé dans la partie empirique ci-haut, la phase de création est constituée d'une itération de travail individuel et de travail d'équipe. À cause des difficultés d'accès au terrain que nous présenterons ci-dessous, il nous a été impossible d'examiner des interactions.

Au niveau empirique, les principales limites sont liées à la particularité du contexte d'étude à savoir le secteur de publicité en général et au Québec en particulier. En fait, le secteur de communication au Québec est centralisé en grande majorité à Montréal et plus au même quartier « le quartier de la communication ». Cette proximité crée une concurrence féroce et une très grande sensibilité des gestionnaires à la protection de leur usine d'idées qui est le service création. Par conséquent, nous avons rencontré beaucoup de difficultés d'accès au terrain. Ainsi, entre la prise en contact avec milieu et la fin de la collecte des données nous a pris presque deux ans.

De plus, au départ de la recherche, nous avons voulu suivre la création et le développement des idées mais, dans tous les cas, les gestionnaires nous s'ont pas permis d'observer les créateurs durant la phase de création afin de protéger les idées et ne pas perturber le fonctionnement de l'équipe par la présence d'une personne étrangère. Des recherches empiriques futures qui suivront le processus d'idéation peuvent apporter un éclairage particulier sur l'interaction des trois dimensions (individu, groupe et organisation) durant ce processus.

Bibliographie

Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2007). Construction de l'objet de la recherche. In *Métodes de recherche en management* (p. 35‑57). Paris.

Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, *40*(1), 39‑58.

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, *76*(5), 76‑87.

Amabile, T. M., & And Others. (1984). *Social Influences on Creativity: Evaluation, Coaction, and Surveillance.*

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1154‑1184.

Audia, P. G. [b1] (analytic), & Goncalo, J. A. [b2] (analytic). (2007). Past success and creativity over time: A study of inventors in the hard disk drive industry (English). *Manage. sci.*, *53*(1), 1‑15.

Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme? *Management & avenir*, (3), 372–391.

Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of occupational and organizational psychology*, *73*(3), 265–285.

Baer, M., Leenders, R. T. A. J., OLDHAM, G. R., & VADERA, A. K. (2010). Win or lose the battle for creativity: the power and perils of intergroup competition. *Academy of Management Journal*, *53*(4), 827‑845. http://doi.org/10.5465/AMJ.2010.52814611

Banaji, S., Burn, A., & Buckingham, D. (2006). *The rhetorics of creativity: A review of the literature*. Arts Council England. Consulté à l'adresse http://eprints.ioe.ac.uk/945/

Barron, F. (1955). The disposition toward originality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *51*(3), 478.

Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual review of psychology*, *32*(1), 439–476.

Becker, H. S. (2000). The etiquette of improvisation. *Mind, Culture, and Activity*, *7*(3), 171–176.

Bidault, F., & Castello, A. (2009). Trust and creativity: understanding the role of trust in creativity-oriented joint developments. *R&D Management*, *39*(3), 259‐270. http://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00557.x

Bijlsma, K., & Koopman, P. (2003). Introduction: trust within organisations. *Personnel Review*, *32*(5), 543–555.

Bissola, R., & Imperatori, B. (2011). Organizing individual and collective creativity: Flying in the face of creativity clichés. *Creativity and Innovation Management*, *20*(2), 77–89.

Bourdieu, P. (1993). *The field of cultural production: Essays on art and literature*. Columbia University Press. Consulté à l'adresse http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=6kHKmIMNoBYC&oi=fnd&pg=PR7&dq=The+field+of+cultural+production&ots=i6PF9tNE-3&sig=kDG9Swvt5HELYVHpxwzk5cwZX-s

Bowers, K., & Keeling, K. (1971). Heartrate variability in creative functioning. *Psychological Reports*, *29*, 160‐162.

Brabandère, L. de. (2004). *Le Management des idées : De la créativité à l'innovation* (2e éd.). Dunod.

Brophy, D. R. (1998a). Understanding, measuring, and enhancing individual creative problem-solving efforts. *Creativity Research Journal*, *11*(2), 123–150.

Brophy, D. R. (1998b). Understanding, Measuring, Enhancing Collective Creative Problem-Solving Efforts. *Creativity Research Journal*, *11*(3), 199–229.

Brophy, D. R. (2006). A comparison of individual and group efforts to creatively solve contrasting types of problems. *Creativity Research Journal*, *18*(3), 293–315.

Burningham, C., & West, M. A. (1995). Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small group research*, *26*(1), 106–117.

Campbell, D. T. (1965). Variation and selective retention in socio-cultural evolution. *Social change in developing areas: A reinterpretation of evolutionary theory*, *19*, 26–27.

Carrier, C., & Gélinas, S. (2011). *Créativité et gestion : Les idées au service de l'innovation*. Presses de l'Université du Québec.

Catmull, E. (2008). *How Pixar fosters collective creativity*. Harvard Business School Publishing. Consulté à l'adresse http://download.esade.edu/public/GAMPDC/B.%20Bob%20Bies%20-%20%20Factilitating%20Success/2.%20Bob%20Bies%20-%20Reading_How%20Pixar%20Fosters%20Collective%20Creativity.pdf

Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Harvard University Press. Consulté à l'adresse http://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=imfTUHj8uVcC&oi=fnd&pg=PR7

&dq=Creative+Industries:+Contracts+Between+Art+and+Commerce&ots=1EOnT1ouG4&sig=IN0DUpMSgymWjbENa3a7LSf_iVs

Chen, M.-H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, *16*(3), 239–249.

Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). Heavyweight product managers. *McKinsey Quarterly*, (1), 42‑60.

Clark, K. B., & Wheelwright, S. C. (1992). Organizing and leading« heavyweight » development teams. Consulté à l'adresse http://www.researchgate.net/publication/215915535_Organizing_and_Leading_Heavyweight_Development_Teams

Claude, U. J., Mark, E.-S., & Richard, T. (2000). Introduction à la recherche en gestion. 2ème édit. Paris. *Economica*.

Cohendet, P., & Llerena, P. (1991). *Integration and learning processes*. Pergamon Press.

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. http://doi.org/10.1002/job.460

Cohendet, P., & Simon, L. (2008). Knowledge intensive firms, communities and creative cities. *Community, economic creativity, and organization*, 227–253.

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, *98*(2), 310.

Corinne Asselin, & Antoine Thaï. (2007). *La créativité ne s'invente pas, elle se manage !* Editions Demos. Consulté à l'adresse http://gallica.bnf.fr/VisuSNE?id=oai_numilog.com_9782915647198&r=cr%C3%A9ativit%C3%A9*&lang=FR

Csikszentmihalyi, M. (1988). *Society, culture, and person: A systems view of creativity.* Cambridge University Press. Consulté à l'adresse http://psycnet.apa.org/psycinfo/1988-98009-013

Csikszentmihalyi, M. (1990a). Literacy and intrinsic motivation. *Daedalus*, 115–140.

Csikszentmihalyi, M. (1990b). *The art of seeing: An interpretation of the aesthetic encounter*. Getty Publications. Consulté à l'adresse http://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=ayWdarE6K0AC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Csikszentmihalyi&ots=HKuize7pP2&sig=UW4TfVJIbCME6KuxjnYYOcMfxmo

David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In *VIIIème Conférence Internationale de l'AIMS* (p. 23).

Davis, H., & Scase, R. (2000). *Managing creativity: the dynamics of work and organization*. Open University Press Buckingham. Consulté à l'adresse http://www.lavoisier.fr/livre/notice.asp?ouvrage=1265804

Declerck, R. ., Debourse, J. ., & Navarre, ch. (1983). *Méthode de direction générale - Le management stratégique*. Editions Homme et Techniques.

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.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. SAGE.

Diamond, J. (1997). The evolution of human inventiveness. *What is life*, 41–55.

DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, *1*, 3–22.

Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *The Academy of Management Review*, *24*(2), 286‑307. http://doi.org/10.2307/259083

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship : practice and principles* (Vol. 1–1). London, Royaume-Uni: Heinemann.

Du Gay, P. (1997). *Production of culture/cultures of production*. Sage. Consulté à l'adresse http://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=kus_6U7t6CcC&oi=fnd&pg=PA12&dq=Production+of+culture,+Cultures+of+Production&ots=q6sSpXaWbd&sig=yT3XPoE33N0v6-WCOJ7LumD4kho

Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio d'Aegis*, *6*(4), 3‑16.

Ecosip. (1993). *Pilotages de projet et entreprises: diversités et convergences*. (V. Giard & C. Midler, éd.). Paris, France: Économica, DL 1993.

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.

Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2010). Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking a Curvilinear Approach CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND R&D INNOVATION. *Creativity & Innovation Management*, *19*(4), 364‑372.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532‑550. http://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385

El-Murad, J., & West, D. C. (2004). The definition and measurement of creativity: what do we know? *Journal of Advertising Research*, *44*(02), 188–201.

Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, *2*(4), 290–309.

Ferlic. (2008). Organizational Creativity. Addressing the practical aspects of accessing the creative spirit for improved organizational performance and/or bringing creativity into an organization or group of individuals. Consulté à l'adresse http://organizationalcreativity.info/

Florida, R. L. (2012). *The Rise of the Creative Class–Revisited*. Basic Books (AZ). Consulté à l'adresse http://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=Hd52xAomqVwC&oi=fnd&pg=PR27&dq=The+Rise+of+the+Creative+Class.&ots=1YmIdIPdgE&sig=-O9urGEweNPv9qHNPjPKA2g3-9g

Ford, C. M. (1996a). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management review*, *21*(4), 1112–1142.

Ford, C. M. (1996b). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management review*, *21*(4), 1112–1142.

Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*, *26*(4), 705–732.

Galbraith, J. R. (1982). Designing the Innovating Organization. *Organizational Dynamics*, *10*(3), 4‑25.

Garel, G. (1999). La mesure et la réduction des délais de développement des produits nouveaux. (French). *Recherche et Applications en Marketing*, *14*(2), 29‑47.

Garel, G., Giard, V., Midler, C., & others. (2001). *Management de projet et gestion des ressources humaines*. Université Paris I, Panthéon-Sorbonne, Institut d'administration des entreprises. Consulté à l'adresse http://www.gregoriae.com/dmdocuments/2001-05.pdf

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France. Consulté à l'adresse http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=Eb4tFEIw5KkC&oi=fnd&pg=PA1&dq=m%C3%A9thodologie+de+la+recherche+comment+r%C3%A9ussir+son+memoir+&ots=yotMzHluCL&sig=QJREDvmKoNTV_l3ks7AMwXbADdw

Ghoshal, S. [b1] (analytic), & Bartlett, C. A. (analytic). (1994). Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management (English). *Strateg. manage. j.*, *15*(NS), 91‑112.

Giddens, A. (1983). Comments on the Theory of Structuration. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, *13*(1), 75‑80. http://doi.org/10.1111/j.1468-5914.1983.tb00463.x

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2010). *La découverte de la théorie ancrée: stratégies pour la recherche qualitative*. (M.-H. Soulet, éd., K. Oeuvray, Trad.) (Vol. 1–1). Paris: A. Colin.

Glăveanu, V.-P. (2011). How are we creative together? Comparing sociocognitive and sociocultural answers. *Theory & psychology*, *21*(4), 473–492.

Gruys, M. L., Munshi, N. V., & Dewett, T. C. (2011). When antecedents diverge: Exploring novelty and value as dimensions of creativity. *Thinking Skills and Creativity*, *6*(2), 132–137.

Harvey, S., & Kou, C.-Y. (2013). Collective Engagement in Creative Tasks The Role of Evaluation in the Creative Process in Groups. *Administrative Science Quarterly*, *58*(3), 346–386.

Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, *61*(1), 569‑598. http://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416

Henry, J. (2002). *Creativity and Perception in Management* (1 edition). London ; Thousand Oaks, Calif. : Milton Keynes England: SAGE Publications Ltd.

Herrmann, N. (1992). *Les dominances cérébrales et la créativité*. Retz.

Hirsch, P. M. (1972). Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems. *American journal of sociology*, 639–659.

Hlady Rispal, M. (2002). *Les Etudes de cas : Application à la recherche en gestion*. De Boeck Université.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, *44*(3), 513.

Huberman, A.-M., & Miles, M.-B. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e édition). De Boeck.

Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, *15*(2), 153–168.

Jauneau, Y. (2013). Le poids économique direct de la culture. *Culture chiffres*, (3), 1–12.

Jean, P. (1986). *Logique et connaissance scientifique* (Édition : 2e Mise à jour). Paris: Gallimard.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, *44*(4), 741–763.

Jia, L., Shaw, J. D., & Park, T. Y. (2012). A social-structural analysis of employee-organization relationships and team creativity. *Academy of Management Journal, revise and resubmit*. Consulté à l'adresse http://aom.pace.edu/proceedings/2011/2011%20Academy%20of%20Management%20Best%20Paper%20Proceedings/Best_Papers/HR/12461.pdf

Joas, H. (1999). *La créativité de l'agir*. Le Cerf.

Kancel, S., Itty, J., Weill, M., & Durieux, B. (2013). L'apport de la culture à l'économie en France. *Inspection Générale des Finances et Inspection Générale des Affaires Culturelles, Paris*.

Kawashima, N. (2006). Advertising agencies, media and consumer market: the changing quality of TV advertising in Japan. *Media, Culture & Society*, *28*(3), 393‑410. http://doi.org/10.1177/0163443706062900

Kazanjian, R. K., Drazin, R., & Glynn, M. A. (2000). Creativity and technological learning: the roles of organization architecture and crisis in large-scale projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, *17*(3–4), 273‑298. http://doi.org/10.1016/S0923-4748(00)00026-6

Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2011). Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(1), 86–106.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, *81*(1), 36.

Kurtzberg, T. R. (2005). Feeling creative, being creative: An empirical study of diversity and creativity in teams. *Creativity Research Journal*, *17*(1), 51–65.

Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. *Creativity Research Journal*, *13*(3-4), 285–294.

Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. *Organization Science*, *11*(3), 263‑269.

Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. *Research Methodology in Strategy and Management*, *6*, 201‑235. http://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006007

Lehrer, J. (2012). *Imagine: How Creativity Works* (1st éd.). Houghton Mifflin Harcourt.

Le Moigne, J.-L. (1995). Les épistémologies constructivistes. Consulté à l'adresse http://ygourven2.free.fr/webcom/wanadoo/epistemo.pdf

Lenfle, S., & Midler, C. (2003). Gestion de projet et innovation. *L'encyclopédie de l'innovation*, 49–69.

Lubart, T. I. (2001). Models of the creative process: Past, present and future. *Creativity Research Journal*, *13*(3-4), 295–308.

Lubart, T. I., Mouchiroud, C., Tordjman, S., & Zenasni, F. (2003). *Psychologie de la créativité* (Vol. 1–1). Paris, France: A. Colin.

Madjar, N. (2005). The contributions of different groups of individuals to employees' creativity. *Advances in Developing Human Resources*, *7*(2), 182–206.

Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, *6*(2), 31–55.

Mansilla, V. B., & Gardner, H. (2003). Assessing Interdisciplinary Work at the Frontier: An empirical exploration of « symptoms of quality ». *Interdisciplinary Studies Project, Project Zero. Harvard Graduate School of Education publications*. Consulté à l'adresse http://www.old-pz.gse.harvard.edu/interdisciplinary/pdf/VBM-Gardner_AssessingSymptoms_2003.pdf

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, *2*(1), 71‑87.

Marsh, R. L., Hicks, J. L., & Hancock, T. W. (2000). On the interaction of ongoing cognitive activity and the nature of an event-based intention. *Applied Cognitive Psychology*, *14*(7), S29‑S41. http://doi.org/10.1002/acp.769

Martinet. (1990). *Epistémologies et sciences de gestion*. Economica.

Mbengue, A., & Vandangeon- Derumez, I. (1999). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. In *VIIIème conférence AIMS*. Ecole Centrale Paris.

McIntosh, N. J. (1991). Identification and investigation of properties of social support. *Journal of Organizational Behavior*, *12*(3), 201–217.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340–363.

Midler, C. (1996). Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception. *Coopération et conception, Octares*.

Midler, C. (2004). *L'Auto qui n'existait pas : Management des projets et transformation de l'entreprise* ([Nouv. éd.]). Dunod.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (de doek, p. 632). De Boeck Supérieur.

Miles, M. B., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd Revised edition). SAGE Publications Inc.

Moigne, L. (1995). *Modelisation des Systemes Complexes 2e Ed.* (2 edition). Dunod.

Mumford, M. D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, *10*(3), 313.

Mumford, M., & Gustafson, S. (1988). Creativity syndrome : integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*, *103*, 27‑43.

Navarre, C. (1992). De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir. *GESTION 2000*, *8*, 13–13.

Ohly, S., Kase, R., & Škerlavaj, M. (2010). Networks for generating and for validating ideas: The social side of creativity. *Innovation: Management, Policy & Practice*, *12*(1), 41–52.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, *39*(3), 607–634.

Osborn, A. F. (1963). *Applied Imagination; Principles and Procedures of Creative Problem-solving: Principles and Procedures of Creative Problem-solving*. Scribner.

Ouchi, W. G. (1983). *Theory Z*. Avon Books.

Paolillo, J. G., & Brown, W. B. (1978). How organizational factors affect R & D innovation. *Research management*, *21*, 12–15.

Parkhurst, H. (1999). Confusion, Lack of Consensus, and the Definition of Creativity as a Construct. *The Journal of Creative Behavior*, *33*(1), 1‑21.

Paulus, P. B., & Yang, H.-C. (2000). Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, *82*(1), 76–87.

Perret, V., & Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (3e édition, p. 13‑33). Dunod.

Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, *49*(1), 85–101.

Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *The Academy of Management Review*, 89–106.

Point, S., & Fourboul, C. V. (2006). Le codage à visée théorique. (French). *Theoretical coding. (English)*, *21*(4), 61‑78.

Polzer, J. T., Milton, L. P., & Swarm, W. B. (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, *47*(2), 296–324.

Powell, W. W., & DiMaggio, P. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, *48*(2), 147–160.

Pratt, A. C. (2009). The Warhol Economy: How Fashion, Art, & Music Drive New York City. *Journal of the American Planning Association*, *75*(3), 380–381.

Reid, L. N., King, K. W., & DeLorme, D. E. (1998). Top-level agency creatives look at advertising creativity then and now. *Journal of Advertising*, *27*(2), 1–16.

Rhoten, D., O'Connor, E., & Hackett, E. J. (2009). The act of collaborative creation and the art of integrative creativity: originality, disciplinarity and interdisciplinarity. *Thesis Eleven*, *96*(1), 83–108.

Samier, H. (2007). *La webcréativité / Henri Samier, Victor Sandoval.*

Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique : Observer l'objet complexe*. Economica.

Sawyer, K. (2008). *Group genius: The creative power of collaboration*. Basic Books. Consulté à l'adresse http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=FeOplhNXAeoC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Group+Genius:+The+Creative+Power+of+Collaboration&ots=Se9xpKmXXY&sig=3vDQlTToVNWt7-Twsx7tA2AoFG4

Sawyer, R. K. (2006). Group creativity: Musical performance and collaboration. *Psychology of Music*, *34*(2), 148–165.

Sawyer, R. K. (2010). Individual and group creativity. *Cambridge handbook of creativity*, 366–380.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Proquest/Csa Journal Division.

Schroeder, R. G., Van de Ven, A. H., Scudder, G. D., & Polley, D. (1989). The development of innovation ideas. *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*, 107–134.

Scott, A. J. (2000). *The cultural economy of cities: essays on the geography of image-producing industries*. Sage. Consulté à l'adresse

http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=F4fDCv3F5jMC&oi=fnd&pg=PP2&dq=the+cultural+economy+of+cities+&ots=AFcYdeT1rt&sig=Ga6TdyS0rQA5DNdGSiu7Rn1V89Y

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, *37*(3), 580‑607. http://doi.org/10.2307/256701

Shalley, C. E. (1995). Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, *38*(2), 483–503.

Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational behavior and human decision processes*, *84*(1), 1–22.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, *30*(6), 933–958.

Shani, A. B., Coghlan, D., & Cirella, S. (2012). Action research and collaborative management research: more than meets the eye? *International Journal of Action Research*, *8*(1), 45–67.

Simon, H. A. (1988). Understanding creativity and creative management. *Handbook for Creative and Innovative Managers. RL Kuhn, ed. New York: McGraw Hill*, 11–24.

Simonton, D. K. (1999). Creativity as Blind Variation and Selective Retention: Is the Creative Process Darwinian? *Psychological Inquiry*, *10*(4), 309‑328.

Sonnenburg, S. (2004). Creativity in communication: A theoretical framework for collaborative product creation. *Creativity and Innovation Management*, *13*(4), 254–262.

Sternberg, R. J. (1988). Mental self-government: A theory of intellectual styles and their development. *Human development*, *31*(4), 197–224.

Sternberg, R. J., O'Hara, L. A., & Lubart, T. I. (1997). Creativity as Investment. *California Management Review*, *40*(1), 8‑21.

Styhre, A., & Sundgren, M. (2005). *Managing creativity in organizations: Critique and practices*. Palgrave Macmillan.

Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, *45*(2), 315–330.

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard Business Review*, *64*(1), 137‑146.

Thiétart, R.-A., & Collectif. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e édition). Dunod.

Thompson, C. (1992). *What a great idea! : the key steps creative people take / Charles « Chic » Thompson.*

Timbal-Duclaux. (1991). *La Créativité dans l'entreprise* (1re éd.). Retz.

Treffinger, D. J., & Isaksen, S. G. (1992). *Creative problem Solving: An Introduction. Sarasota, FL: Center for Creative Learning*. Inc.

Treffinger, D. J., Isaksen, S. G., & Stead-Dorval, K. B. (2005). *Creative problem solving: An introduction*. PRUFROCK PRESS INC. Consulté à l'adresse http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=_iZtqz7IuFcC&oi=fnd&pg=PR6&dq

=Creative+Problem+Solving:+An+Introduction.+&ots=1sGl6gkgrw&sig=ESIYpmHAdmXgxzkWaonAmJXnSLs

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, *41*(4), 464–476.

Udwadia, F. E. (1990). Creativity and innovation in organizations: Two models and managerial implications. *Technological Forecasting and Social Change*, *38*(1), 65–80.

Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 289–297.

Uzzi, B., & Spiro, J. (2005a). Collaboration and Creativity: The Small World Problem. *American Journal of Sociology*, *111*(2), 447‐504.

Uzzi, B., & Spiro, J. (2005b). Collaboration and Creativity: The Small World Problem1. *American journal of sociology*, *111*(2), 447–504.

Watson, E. (2007). Who or What Creates? A Conceptual Framework for Social Creativity. *Human Resource Development Review*, *6*(4), 419‐441. http://doi.org/10.1177/1534484307308255

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993a). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, *18*(2), 293–321.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993b). TOWARD A THEORY OF ORGANIZATIONAL CREATIVITY. *Academy of Management Review*, *18*(2), 293‐321. http://doi.org/10.5465/AMR.1993.3997517

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (Third Edition Enlarged). Sage Publications.

Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, *53*(2), 323–342.

Zhang, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, D. X. (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *The Leadership Quarterly*, *22*(5), 851–862.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, *53*(1), 107–128.

Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, *83*(2), 261.

Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2007). Construction de l'objet de la recherche. In *Métodes de recherche en management* (p. 35‑57). Paris.

Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, *40*(1), 39‑58.

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, *76*(5), 76‑87.

Amabile, T. M., & And Others. (1984). *Social Influences on Creativity: Evaluation, Coaction, and Surveillance.*

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1154‑1184.

Audia, P. G. [b1] (analytic), & Goncalo, J. A. [b2] (analytic). (2007). Past success and creativity over time: A study of inventors in the hard disk drive industry (English). *Manage. sci.*, *53*(1), 1‑15.

Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme? *Management & avenir*, (3), 372–391.

Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of occupational and organizational psychology*, *73*(3), 265–285.

Baer, M., Leenders, R. T. A. J., OLDHAM, G. R., & VADERA, A. K. (2010). Win or lose the battle for creativity: the power and perils of intergroup competition. *Academy of Management Journal*, *53*(4), 827‑845. http://doi.org/10.5465/AMJ.2010.52814611

Banaji, S., Burn, A., & Buckingham, D. (2006). *The rhetorics of creativity: A review of the literature*. Arts Council England. Consulté à l'adresse http://eprints.ioe.ac.uk/945/

Barron, F. (1955). The disposition toward originality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *51*(3), 478.

Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual review of psychology*, *32*(1), 439–476.

Becker, H. S. (2000). The etiquette of improvisation. *Mind, Culture, and Activity*, *7*(3), 171–176.

Bidault, F., & Castello, A. (2009). Trust and creativity: understanding the role of trust in creativity-oriented joint developments. *R&D Management*, *39*(3), 259‑270. http://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00557.x

Bijlsma, K., & Koopman, P. (2003). Introduction: trust within organisations. *Personnel Review*, *32*(5), 543–555.

Bissola, R., & Imperatori, B. (2011). Organizing individual and collective creativity: Flying in the face of creativity clichés. *Creativity and Innovation Management*, *20*(2), 77–89.

Bourdieu, P. (1993). *The field of cultural production: Essays on art and literature*. Columbia University Press. Consulté à l'adresse http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=6kHKmIMNoBYC&oi=fnd&pg=PR7&dq=The+field+of+cultural+production&ots=i6PF9tNE-3&sig=kDG9Swvt5HELYVHpxwzk5cwZX-s

Bowers, K., & Keeling, K. (1971). Heartrate variability in creative functioning. *Psychological Reports*, *29*, 160‑162.

Brabandère, L. de. (2004). *Le Management des idées : De la créativité à l'innovation* (2e éd.). Dunod.

Brophy, D. R. (1998a). Understanding, measuring, and enhancing individual creative problem-solving efforts. *Creativity Research Journal*, *11*(2), 123–150.

Brophy, D. R. (1998b). Understanding, Measuring, Enhancing Collective Creative Problem-Solving Efforts. *Creativity Research Journal*, *11*(3), 199–229.

Brophy, D. R. (2006). A comparison of individual and group efforts to creatively solve contrasting types of problems. *Creativity Research Journal*, *18*(3), 293–315.

Burningham, C., & West, M. A. (1995). Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small group research*, *26*(1), 106–117.

Campbell, D. T. (1965). Variation and selective retention in socio-cultural evolution. *Social change in developing areas: A reinterpretation of evolutionary theory*, *19*, 26–27.

Carrier, C., & Gélinas, S. (2011). *Créativité et gestion : Les idées au service de l'innovation*. Presses de l'Université du Québec.

Catmull, E. (2008). *How Pixar fosters collective creativity*. Harvard Business School Publishing. Consulté à l'adresse http://download.esade.edu/public/GAMPDC/B.%20Bob%20Bies%20-%20%20Factilitating%20Success/2.%20Bob%20Bies%20-%20Reading_How%20Pixar%20Fosters%20Collective%20Creativity.pdf

Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Harvard University Press. Consulté à l'adresse http://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=imfTUHj8uVcC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Creative+Industries:+Contracts+Between+Art+and+Commerce&ots=1EOnT1ouG4&sig=IN0DUpMSgymWjbENa3a7LSf_iVs

Chen, M.-H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, *16*(3), 239–249.

Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). Heavyweight product managers. *McKinsey Quarterly*, (1), 42‑60.

Clark, K. B., & Wheelwright, S. C. (1992). Organizing and leading« heavyweight » development teams. Consulté à l'adresse

http://www.researchgate.net/publication/215915535_Organizing_and_Leading_Heavyweight_Development_Teams

Claude, U. J., Mark, E.-S., & Richard, T. (2000). Introduction à la recherche en gestion. 2ème édit. Paris. *Economica*.

Cohendet, P., & Llerena, P. (1991). *Integration and learning processes*. Pergamon Press.

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. http://doi.org/10.1002/job.460

Cohendet, P., & Simon, L. (2008). Knowledge intensive firms, communities and creative cities. *Community, economic creativity, and organization*, 227–253.

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, *98*(2), 310.

Corinne Asselin, & Antoine Thaï. (2007). *La créativité ne s'invente pas, elle se manage !* Editions Demos. Consulté à l'adresse http://gallica.bnf.fr/VisuSNE?id=oai_numilog.com_9782915647198&r=cr%C3%A9ativit%C3%A9*&lang=FR

Csikszentmihalyi, M. (1988). *Society, culture, and person: A systems view of creativity.* Cambridge University Press. Consulté à l'adresse http://psycnet.apa.org/psycinfo/1988-98009-013

Csikszentmihalyi, M. (1990a). Literacy and intrinsic motivation. *Daedalus*, 115–140.

Csikszentmihalyi, M. (1990b). *The art of seeing: An interpretation of the aesthetic encounter*. Getty Publications. Consulté à l'adresse http://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=ayWdarE6K0AC&oi=fnd&pg=PR7&

dq=Csikszentmihalyi&ots=HKuize7pP2&sig=UW4TfVJIbCME6KuxjnYYOcMfxmo

David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In *VIIIème Conférence Internationale de l'AIMS* (p. 23).

Davis, H., & Scase, R. (2000). *Managing creativity: the dynamics of work and organization*. Open University Press Buckingham. Consulté à l'adresse http://www.lavoisier.fr/livre/notice.asp?ouvrage=1265804

Declerck, R. ., Debourse, J. ., & Navarre, ch. (1983). *Méthode de direction générale - Le management stratégique*. Editions Homme et Techniques.

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.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. SAGE.

Diamond, J. (1997). The evolution of human inventiveness. *What is life*, 41–55.

DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, *1*, 3–22.

Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *The Academy of Management Review*, *24*(2), 286‑307. http://doi.org/10.2307/259083

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship : practice and principles* (Vol. 1–1). London, Royaume-Uni: Heinemann.

Du Gay, P. (1997). *Production of culture/cultures of production*. Sage. Consulté à l'adresse

http://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=kus_6U7t6CcC&oi=fnd&pg=PA12&dq=Production+of+culture,+Cultures+of+Production&ots=q6sSpXaWbd&sig=yT3XPoE33N0v6-WCOJ7LumD4kho

Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio d'Aegis*, *6*(4), 3‑16.

Ecosip. (1993). *Pilotages de projet et entreprises: diversités et convergences*. (V. Giard & C. Midler, éd.). Paris, France: Économica, DL 1993.

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.

Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2010). Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking a Curvilinear Approach CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND R&D INNOVATION. *Creativity & Innovation Management*, *19*(4), 364‑372.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532‑550. http://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385

El-Murad, J., & West, D. C. (2004). The definition and measurement of creativity: what do we know? *Journal of Advertising Research*, *44*(02), 188–201.

Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, *2*(4), 290–309.

Ferlic. (2008). Organizational Creativity. Addressing the practical aspects of accessing the creative spirit for improved organizational performance and/or bringing creativity into an organization or group of individuals. Consulté à l'adresse http://organizationalcreativity.info/

Florida, R. L. (2012). *The Rise of the Creative Class–Revisited*. Basic Books (AZ). Consulté à l'adresse http://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=Hd52xAomqVwC&oi=fnd&pg=PR27&dq=The+Rise+of+the+Creative+Class.&ots=1YmIdIPdgE&sig=-O9urGEweNPv9qHNPjPKA2g3-9g

Ford, C. M. (1996a). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management review*, *21*(4), 1112–1142.

Ford, C. M. (1996b). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management review*, *21*(4), 1112–1142.

Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*, *26*(4), 705–732.

Galbraith, J. R. (1982). Designing the Innovating Organization. *Organizational Dynamics*, *10*(3), 4‑25.

Garel, G. (1999). La mesure et la réduction des délais de développement des produits nouveaux. (French). *Recherche et Applications en Marketing*, *14*(2), 29‑47.

Garel, G., Giard, V., Midler, C., & others. (2001). *Management de projet et gestion des ressources humaines*. Université Paris I, Panthéon-Sorbonne, Institut d'administration des entreprises. Consulté à l'adresse http://www.gregoriae.com/dmdocuments/2001-05.pdf

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France. Consulté à l'adresse http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=Eb4tFEIw5KkC&oi=fnd&pg=PA1&

dq=m%C3%A9thodologie+de+la+recherche+comment+r%C3%A9ussir+son+memoir+&ots=yotMzHluCL&sig=QJREDvmKoNTV_l3ks7AMwXbADdw

Ghoshal, S. [b1] (analytic), & Bartlett, C. A. (analytic). (1994). Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management (English). *Strateg. manage. j.*, *15*(NS), 91‑112.

Giddens, A. (1983). Comments on the Theory of Structuration. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, *13*(1), 75‑80. http://doi.org/10.1111/j.1468-5914.1983.tb00463.x

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2010). *La découverte de la théorie ancrée: stratégies pour la recherche qualitative*. (M.-H. Soulet, éd., K. Oeuvray, Trad.) (Vol. 1–1). Paris: A. Colin.

Glăveanu, V.-P. (2011). How are we creative together? Comparing sociocognitive and sociocultural answers. *Theory & psychology*, *21*(4), 473–492.

Gruys, M. L., Munshi, N. V., & Dewett, T. C. (2011). When antecedents diverge: Exploring novelty and value as dimensions of creativity. *Thinking Skills and Creativity*, *6*(2), 132–137.

Harvey, S., & Kou, C.-Y. (2013). Collective Engagement in Creative Tasks The Role of Evaluation in the Creative Process in Groups. *Administrative Science Quarterly*, *58*(3), 346–386.

Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, *61*(1), 569‑598. http://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416

Henry, J. (2002). *Creativity and Perception in Management* (1 edition). London ; Thousand Oaks, Calif. : Milton Keynes England: SAGE Publications Ltd.

Herrmann, N. (1992). *Les dominances cérébrales et la créativité*. Retz.

Hirsch, P. M. (1972). Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems. *American journal of sociology*, 639–659.

Hlady Rispal, M. (2002). *Les Etudes de cas : Application à la recherche en gestion*. De Boeck Université.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, *44*(3), 513.

Huberman, A.-M., & Miles, M.-B. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e édition). De Boeck.

Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, *15*(2), 153–168.

Jauneau, Y. (2013). Le poids économique direct de la culture. *Culture chiffres*, (3), 1–12.

Jean, P. (1986). *Logique et connaissance scientifique* (Édition : 2e Mise à jour). Paris: Gallimard.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, *44*(4), 741–763.

Jia, L., Shaw, J. D., & Park, T. Y. (2012). A social-structural analysis of employee-organization relationships and team creativity. *Academy of Management Journal, revise and resubmit*. Consulté à l'adresse http://aom.pace.edu/proceedings/2011/2011%20Academy%20of%20Management%20Best%20Paper%20Proceedings/Best_Papers/HR/12461.pdf

Kancel, S., Itty, J., Weill, M., & Durieux, B. (2013). L'apport de la culture à l'économie en France. *Inspection Générale des Finances et Inspection Générale des Affaires Culturelles, Paris*.

Kawashima, N. (2006). Advertising agencies, media and consumer market: the changing quality of TV advertising in Japan. *Media, Culture & Society*, *28*(3), 393‑410. http://doi.org/10.1177/0163443706062900

Kazanjian, R. K., Drazin, R., & Glynn, M. A. (2000). Creativity and technological learning: the roles of organization architecture and crisis in large-scale projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, *17*(3–4), 273‑298. http://doi.org/10.1016/S0923-4748(00)00026-6

Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2011). Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(1), 86–106.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, *81*(1), 36.

Kurtzberg, T. R. (2005). Feeling creative, being creative: An empirical study of diversity and creativity in teams. *Creativity Research Journal*, *17*(1), 51–65.

Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. *Creativity Research Journal*, *13*(3-4), 285–294.

Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. *Organization Science*, *11*(3), 263‑269.

Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. *Research Methodology in Strategy and Management*, *6*, 201‑235. http://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006007

Lehrer, J. (2012). *Imagine: How Creativity Works* (1st éd.). Houghton Mifflin Harcourt.

Le Moigne, J.-L. (1995). Les épistémologies constructivistes. Consulté à l'adresse http://ygourven2.free.fr/webcom/wanadoo/epistemo.pdf

Lenfle, S., & Midler, C. (2003). Gestion de projet et innovation. *L'encyclopédie de l'innovation*, 49–69.

Lubart, T. I. (2001). Models of the creative process: Past, present and future. *Creativity Research Journal*, *13*(3-4), 295–308.

Lubart, T. I., Mouchiroud, C., Tordjman, S., & Zenasni, F. (2003). *Psychologie de la créativité* (Vol. 1–1). Paris, France: A. Colin.

Madjar, N. (2005). The contributions of different groups of individuals to employees' creativity. *Advances in Developing Human Resources*, *7*(2), 182–206.

Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, *6*(2), 31–55.

Mansilla, V. B., & Gardner, H. (2003). Assessing Interdisciplinary Work at the Frontier: An empirical exploration of « symptoms of quality ». *Interdisciplinary Studies*

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, *2*(1), 71‑87.

Marsh, R. L., Hicks, J. L., & Hancock, T. W. (2000). On the interaction of ongoing cognitive activity and the nature of an event-based intention. *Applied Cognitive Psychology*, *14*(7), S29‑S41. http://doi.org/10.1002/acp.769

Martinet. (1990). *Epistémologies et sciences de gestion*. Economica.

Mbengue, A., & Vandangeon- Derumez, I. (1999). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. In *VIIIème conférence AIMS*. Ecole Centrale Paris.

McIntosh, N. J. (1991). Identification and investigation of properties of social support. *Journal of Organizational Behavior*, *12*(3), 201–217.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340–363.

Midler, C. (1996). Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception. *Coopération et conception, Octares*.

Midler, C. (2004). *L'Auto qui n'existait pas : Management des projets et transformation de l'entreprise* ([Nouv. éd.]). Dunod.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (de doek, p. 632). De Boeck Supérieur.

Miles, M. B., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd Revised edition). SAGE Publications Inc.

Moigne, L. (1995). *Modelisation des Systemes Complexes 2e Ed.* (2 edition). Dunod.

Mumford, M. D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, *10*(3), 313.

Mumford, M., & Gustafson, S. (1988). Creativity syndrome : integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*, *103*, 27‑43.

Navarre, C. (1992). De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir. *GESTION 2000*, *8*, 13–13.

Ohly, S., Kase, R., & Škerlavaj, M. (2010). Networks for generating and for validating ideas: The social side of creativity. *Innovation: Management, Policy & Practice*, *12*(1), 41–52.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, *39*(3), 607–634.

Osborn, A. F. (1963). *Applied Imagination; Principles and Procedures of Creative Problem-solving: Principles and Procedures of Creative Problem-solving*. Scribner.

Ouchi, W. G. (1983). *Theory Z*. Avon Books.

Paolillo, J. G., & Brown, W. B. (1978). How organizational factors affect R & D innovation. *Research management*, *21*, 12–15.

Parkhurst, H. (1999). Confusion, Lack of Consensus, and the Definition of Creativity as a Construct. *The Journal of Creative Behavior*, *33*(1), 1‑21.

Paulus, P. B., & Yang, H.-C. (2000). Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, *82*(1), 76–87.

Perret, V., & Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (3e édition, p. 13‑33). Dunod.

Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, *49*(1), 85–101.

Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *The Academy of Management Review*, 89–106.

Point, S., & Fourboul, C. V. (2006). Le codage à visée théorique. (French). *Theoretical coding. (English)*, *21*(4), 61‑78.

Polzer, J. T., Milton, L. P., & Swarm, W. B. (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, *47*(2), 296–324.

Powell, W. W., & DiMaggio, P. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, *48*(2), 147–160.

Pratt, A. C. (2009). The Warhol Economy: How Fashion, Art, & Music Drive New York City. *Journal of the American Planning Association*, *75*(3), 380–381.

Reid, L. N., King, K. W., & DeLorme, D. E. (1998). Top-level agency creatives look at advertising creativity then and now. *Journal of Advertising*, *27*(2), 1–16.

Rhoten, D., O'Connor, E., & Hackett, E. J. (2009). The act of collaborative creation and the art of integrative creativity: originality, disciplinarity and interdisciplinarity. *Thesis Eleven*, *96*(1), 83–108.

Samier, H. (2007). *La webcréativité / Henri Samier, Victor Sandoval.*

Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique : Observer l'objet complexe*. Economica.

Sawyer, K. (2008). *Group genius: The creative power of collaboration*. Basic Books. Consulté à l'adresse

Sawyer, R. K. (2006). Group creativity: Musical performance and collaboration. *Psychology of Music*, *34*(2), 148–165.

Sawyer, R. K. (2010). Individual and group creativity. *Cambridge handbook of creativity*, 366–380.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Proquest/Csa Journal Division.

Schroeder, R. G., Van de Ven, A. H., Scudder, G. D., & Polley, D. (1989). The development of innovation ideas. *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*, 107–134.

Scott, A. J. (2000). *The cultural economy of cities: essays on the geography of image-producing industries*. Sage. Consulté à l'adresse http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=F4fDCv3F5jMC&oi=fnd&pg=PP2&dq=the+cultural+economy+of+cities+&ots=AFcYdeT1rt&sig=Ga6TdyS0rQA5DNdGSiu7Rn1V89Y

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, *37*(3), 580‑607. http://doi.org/10.2307/256701

Shalley, C. E. (1995). Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, *38*(2), 483–503.

Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational behavior and human decision processes*, *84*(1), 1–22.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, *30*(6), 933–958.

Shani, A. B., Coghlan, D., & Cirella, S. (2012). Action research and collaborative management research: more than meets the eye? *International Journal of Action Research*, *8*(1), 45–67.

Simon, H. A. (1988). Understanding creativity and creative management. *Handbook for Creative and Innovative Managers. RL Kuhn, ed. New York: McGraw Hill*, 11–24.

Simonton, D. K. (1999). Creativity as Blind Variation and Selective Retention: Is the Creative Process Darwinian? *Psychological Inquiry*, *10*(4), 309‑328.

Sonnenburg, S. (2004). Creativity in communication: A theoretical framework for collaborative product creation. *Creativity and Innovation Management*, *13*(4), 254–262.

Sternberg, R. J. (1988). Mental self-government: A theory of intellectual styles and their development. *Human development*, *31*(4), 197–224.

Sternberg, R. J., O'Hara, L. A., & Lubart, T. I. (1997). Creativity as Investment. *California Management Review*, *40*(1), 8‑21.

Styhre, A., & Sundgren, M. (2005). *Managing creativity in organizations: Critique and practices*. Palgrave Macmillan.

Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, *45*(2), 315–330.

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard Business Review*, *64*(1), 137‑146.

Thiétart, R.-A., & Collectif. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e édition). Dunod.

Thompson, C. (1992). *What a great idea! : the key steps creative people take / Charles « Chic » Thompson.*

Timbal-Duclaux. (1991). *La Créativité dans l'entreprise* (1re éd.). Retz.

Treffinger, D. J., & Isaksen, S. G. (1992). *Creative problem Solving: An Introduction. Sarasota, FL: Center for Creative Learning*. Inc.

Treffinger, D. J., Isaksen, S. G., & Stead-Dorval, K. B. (2005). *Creative problem solving: An introduction*. PRUFROCK PRESS INC. Consulté à l'adresse

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, *41*(4), 464–476.

Udwadia, F. E. (1990). Creativity and innovation in organizations: Two models and managerial implications. *Technological Forecasting and Social Change*, *38*(1), 65–80.

Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 289–297.

Uzzi, B., & Spiro, J. (2005a). Collaboration and Creativity: The Small World Problem. *American Journal of Sociology*, *111*(2), 447‑504.

Uzzi, B., & Spiro, J. (2005b). Collaboration and Creativity: The Small World Problem1. *American journal of sociology*, *111*(2), 447–504.

Watson, E. (2007). Who or What Creates? A Conceptual Framework for Social Creativity. *Human Resource Development Review*, *6*(4), 419‑441. http://doi.org/10.1177/1534484307308255

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993a). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, *18*(2), 293–321.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993b). TOWARD A THEORY OF ORGANIZATIONAL CREATIVITY. *Academy of Management Review*, *18*(2), 293‑321. http://doi.org/10.5465/AMR.1993.3997517

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (Third Edition Enlarged). Sage Publications.

Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, *53*(2), 323–342.

Zhang, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, D. X. (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *The Leadership Quarterly*, *22*(5), 851–862.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, *53*(1), 107–128.

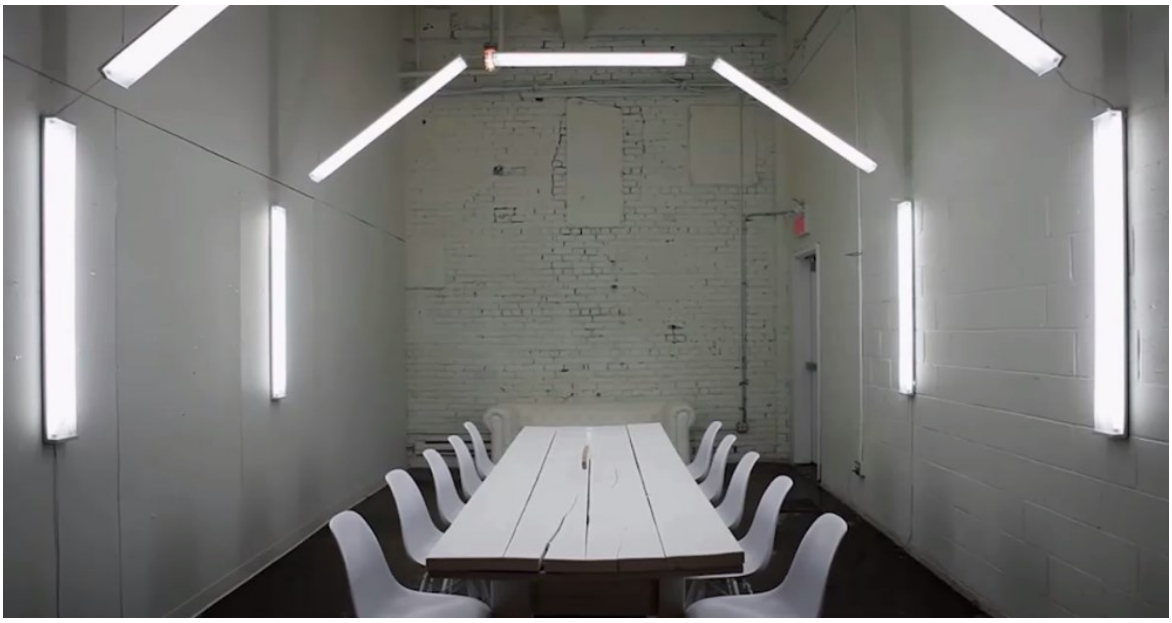
Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, *83*(2), 261.

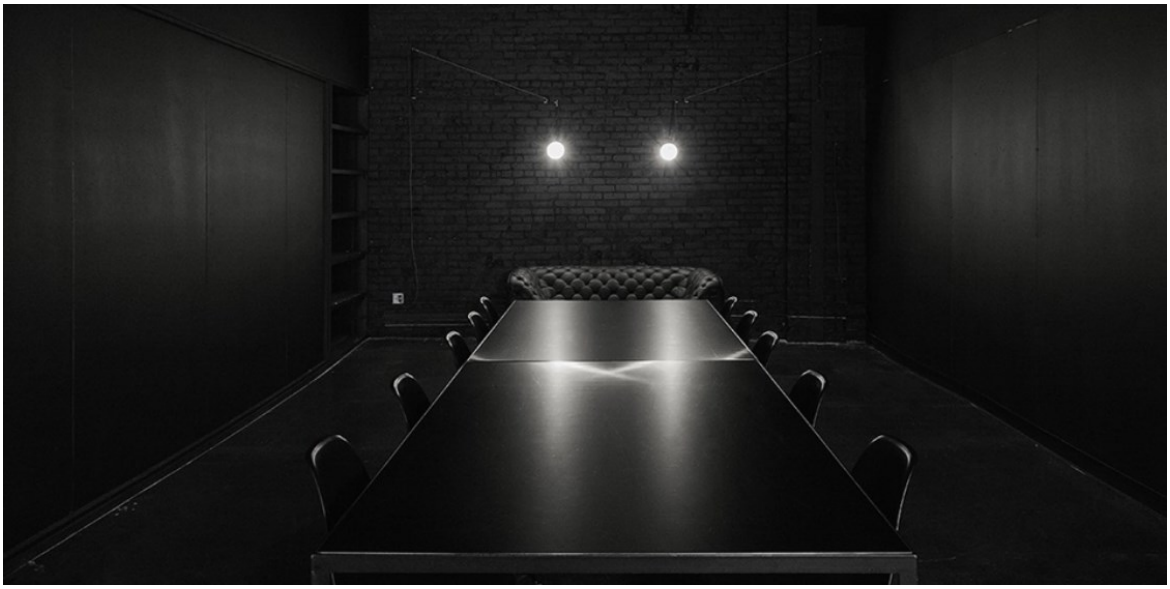
ANNEXES

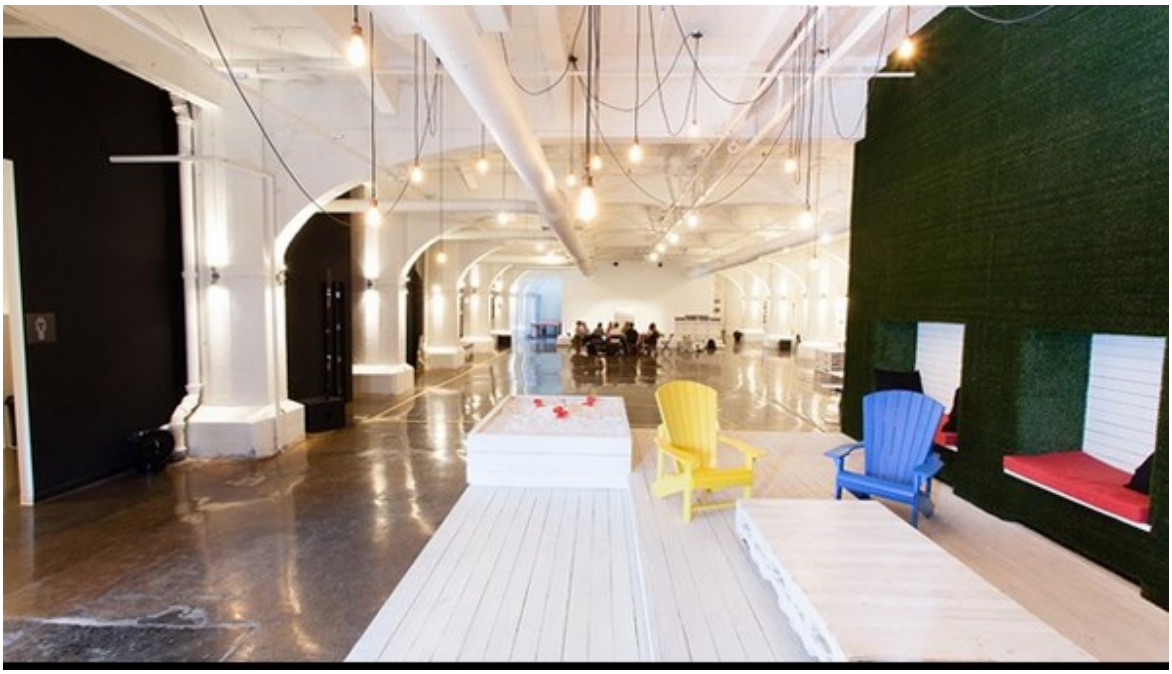
Annexe 1 : Six paradigmes épistémologiques

	P.E. réaliste scientifique (Hunt, 1990, 1991, 1992,1994, 2008 ; Bunge, 1993)	**P.E. réaliste critique* (PERC)** (Bhaskar, 1988)	**P.E. constructiviste pragmatique (PECP)** (von Glasersfeld, 1988, 2001 ;Le Moigne, 1995, 2001	**P.E. interprétativiste** (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006)	**P.E. constructiviste au sens de Guba et Lincoln (PECGL)** (Guba et Lincoln, 1989, 1998)
Hypothèses d'ordre ontologique	Il existe un réel en soi (LE réel) indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir.	Il existe un réel en soi indépendant de, et antérieur à, l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique.	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines	L'activité humaine est structurée (*patterned*). La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité objective de cette situation.	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.
Hypothèses d'ordre épistémique	LE réel (en soi) n'est pas forcément connaissable (faillibilité possible des dispositifs de mesure).	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs (MG) qui sont à l'origine des événements perçus	Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie.	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.
But de la connaissance	Connaître et expliquer des phénomènes observables (*via* éventuellement des concepts inobservables). Conception représentationnelle de la connaissance. Énoncés sous forme réfutable.	Mettre au jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation. Conception représentationnelle des mécanismes générateurs.	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Conception pragmatique de la connaissance.
Modes de justification spécifiques	Neutralité. Objectivité. Justification de la validité externe et de la validité interne (voir chapitres 2 et 3). Tests statistiques d'hypothèses. Réplication.	Pouvoir explicatif des MG identifiés. Justification de la validité des MG *via* des mises à l'épreuve successive dans des recherches quantitatives ou qualitatives.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques *via* des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives).	Méthodes herméneutiques Et ethnographiques. Justification des validités communicationnelle, pragmatique et transgressive	Méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique. Fiabilité (*trustworthiness*) et authenticité. Pas de généralisation.

Annexe 2 : Exemples d’espaces de création







Source : site web de Alpha

Annexe 3 : Matrice du codage des données

3ème ordre	2ème ordre	1ier ordre
Organisation	Structure	Activités
		Autonomie
		Pratique RH // Procédure// Recrutement
		Contrôle
	Ressources	Temps
		Bourse
		Ressources
		Budget
		Contrainte
		Moyen
		Lieu
	Leadership	Leadership
		Objectif
		Évaluation
		Cadre organisationnel
	Culture	Culture
		Prise de risque
		Ouverture
Individu	Antécédents	Individu
		Compétence
		Personnalité
		Expérience
Groupe	Antécédents	Communication
		Collaboration
		Diversité // Multidisciplinaire
		Norme du groupe
Projet de création	Étapes	Conseil
		Création
		Intime
		Validation avec le client
		Rencontre interne
		Production
	Type	Projet d'exploration
		Projet Ordinaire

Annexe 4 : Verbatims

ORGANISATION

A. Structure

a. Activités

« Faire du web par exemple implique des problématiques relatives aux messages et aux contraintes techniques qu'il faut maîtriser. Quant à l'affichage, un panneau ne doit pas contenir plus de 7 mots, parce que tu n'as pas le temps de le décrypter plus. Et tu essayes de maximiser dans ces mots » Detla -Olivier-DC

« Ce n'est pas de l'art qu'on fait, je suis bien conscient. Contrairement aux artistes, on a une vision, une façon d'aborder la publicité et la communication. Puis c'est ça ce qu'on veut se faire. On n'est pas non plus juste des exécutants, on est des fabricants, des artisans » Bêta-Tommy-DA

« Avant, on faisait plus d'imprimé, on faisait du branding. Moi, je suis plus une tête du branding et du printing. On ne faisait pas tant que ça du web, car on ne connaissait pas ça. Même si le premier grand projet de Zêta été un projet de web […] On a été plus fort plus en branding. Puis, quand Alice est devenue associée, elle a amené son côté stratégie et web et moi le côte traditionnel printing et branding. Donc, on se complète dans ce sens-là » Zêta -Mark

« Chez nous, la publicité n'est qu'une activités parmi d'autres. On travaille dans le design, la communication interactive fondamentalement sur internet, la communication directe et la communication expérientielle qui va jusqu'au développement du lieu » Alpha - Vincent VP

« Tout le monde ont des visions différentes de l'argent. Puis ces boites-là travaillent sous le chapeau publicitaire » Alpha - Benjamin VP Création

« Alpha était principalement une boite de publicité. On est établie dans le vieux Montréal. C'est une boite (je parle du sens physique) où on fait un métier de création et de créativité »Alpha -Alexis

« Le marketing interactif est très intéressant dans la mesure où c'est le consommateur qui viens vers nous non l'inverse : le design et la communication subtile. Le succès est accès sur le design et l'esthétique ». Alpha -Alexis

« On sent que l'arsenal avec lequel on a toujours travaillé en publicité est le spot de 30 seconde, le panneau de publicité au bord de la route et l'annonce dans un journal sont moins percutant qu'ils étaient. Ça fait encore le travail mais aujourd'hui les consommateurs s'attendent à découvrir les marques dans d'autres contextes »Alpha -Alexis

« On vous attend parler des sites web, on a eu à faire une compagne publicitaire pour une chaine de pizza, nous avons invité les gens à venir. On avait 200 voitures. En faisant ainsi, nous avons créé un nouveau média» Alpha -Alexis

« Redbull est une boisson énergétique qui est un nouveau produit qui arrive au Canada, on est l'agence canadienne de Redbull. Redbull est une affaire de 2 milliards qui s'est bâtie sans publicité. C'est la marque la plus forte au monde. Elle s'est bâtie seulement en créant des expériences. Une fois par exemple, c'est courses d'avion. Une fois, on va faire descendre un patin dans les rues de Montréal dans une espèce d'événement quelconque. C'est de cette façon qu'on va créer les médias». Alpha -Alexis

b. Autonomie

«En fonction du niveau de séniorité de l'équipe, pour les gens junior, je vais les voir chaque jour, voir où ils sont rendus juste pour qu'ils ne perdent pas de temps. Une équipe de seniors qui ont entre 8 à 10 ans d'expérience, sait déjà le territoire ou elle doit aller. Elle a un regard stratégique beaucoup plus intéressant et plus important. Les seniors savent ce qui a été déjà fait. C'est pour ça comme publicitaire, ça prend une grande culture. Ce bagage permet de savoir où on ne doit pas aller. Ce qui fait, il y a une économie de temps que les juniors ne savent pas. C'est normal aussi, quand, tu arrives tu ne peux pas tous connaitre

non plus. C'est pour ça, je suis plus présent pour les accompagner» GAMMA- Julien VP création

«Ce n'est pas cloisonné, c'est aussi la philosophie de la boite. On n'a pas voulu créer un département Web tout à fait isolé qui fait ces petites affaires de son coté, non. Chacun des membres de cette équipe-là, bien qu'ils soient autonomes, parce qu'ils sont sous la supervision de la même personne, ces gens-là sont appelés à travailler avec chacune des équipes» Bêta- Thomas

«C'est sûr, c'est un produit assez particulier, le fun c'est qu'il y a une grande liberté de création. Or, cette liberté-là, on s'est..(pense) on a développé ce territoire-là. Au départ les mandats étaient de trouver un nom de nouvelle saveur, développer un univers, mais en affichent» Bêta-Tommy-DA

«On exprime différentes pistes autant avec la direction création qu'avec le service clientèle et stratégie. C'est là où on demande à toutes les équipes « qu'est-ce que vous en pensez » et là ça peut virer sur un brainstorming collectif. Et pendant cette semaine-là, l'équipe de création est assez lousse, assez libre. Elle peut travaillé où elle veut ça n'a aucune importance. De créer le meilleur contexte pour sortir les meilleures idées» Bêta-Tommy-DA

«Nous, on n'est pas dans l'optique de donner exactement au client ce qu'il pense avoir besoin, on ne fait pas de fast food.. On ne fait pas du prêt fabriqué. On cherche des solutions avec nos clients. Et puis nous, on va avec notre personnalité aussi, je ne vais pas faire ce que quelqu'un me demande de faire, j'ai envie d'être considéré un peu comme un artiste...Ce n'est pas de l'art qu'on fait je suis bien conscient […] Mais on est pas des exécutants non plus» Bêta-Tommy-DA

«Des fois, il faut dire que ça ne marche pas, mais des fois, c'est juste pas beau et il faut le dire. C'est dur de le dire, car, on le prend à cœur qu'un comptable qui se fait dire qu'il a des erreurs dans telles sections. Pour nous, c'est ce qu'on a dedans qu'on met sur papier, on n'est pas des artistes, car on a des commandes des clients. Mais il y a des designers qui sont plus des artistes...On essaie de ne pas être directif. Je veux qu'il comprenne comment

travailler avec nous et de mon côté, comment exprimer ce que je veux […] C'est bon d'être directif que d'imposer des choses. Des fois, je vais utiliser mon droit de vito et dire c'est ça que je veux, mais la plupart du temps ..Je les ai engagés, car je croix à leur talons et il faut les laisser créer aussi. Des fois on n'a pas le temps ce qui est plate» Zêta Maxime VP création

«On peut avoir de la flexibilité […] Il faut déterminer quoi fait que c'est une grande idée et elle est bonne et d'essayer de pas toucher à ça. Après ça on est flexible dans le reste. Mais le cœur de l'idée, on ne doit pas y toucher. Si on touche à ça, bien on prépare souvent à la mettre de côté et de trouver une autre nouvelle bonne idée». ÊTA -Julien Stratégie

«Je pense que c'est important, plus l'organisation se veut créative plus elle doit se libérer des contraintes administratives» Alpha - Vincent

«On a besoin de la liberté et de la souplesse au travail. Puis, réaliser ce projet avant comment j'ai aimé le projet le résultat aussi, mais le processus surtout […] cette souplesse vient aussi du client qui ne réclame pas huit rencontres par semaine. On développe un concept et puis on lui demande son avis, si il est d'accord ou pas» Alpha -DA-Antoine

«Elle s'appelle souplesse une confiance ça c'est aussi c'est le tournage télé. C'est sûr que le client bien souvent n'a pas le temps oui le client est là, mais par la télé la photo je fais une comparaison en moins dans ce que je te dis dans le tournage ça arrive souvent que le client dispense plus de liberté» Alpha -DA-Antoine

c. Pratique RH // Procédure// Recrutement

«Il n'existe pas de recettes définies, chaque client est unique. On est très rigoureux plus créatif. La rigueur est le moteur de la créativité. Alpha , c'est une agence très rigoureuse c'est pour ça qu'elle est très créative» Detla -Félix CEO

«Il y'a deux présentations en interne : une intime où l'équipe de création me présente leur concept et une interne où nous présentons au service clientèle et stratégie l'idée ou les idées développées» Detla -Olivier-DC

«Au départ, j'avais une équipe de pigistes. On a développé un paquet d'idée que nous avons présenté en interne. Et après, on est arrivé à présenter au client deux ou trois idées. Je pense, et ça s'est bien passé, au départ y'en avait d'autres qui étaient très intéressantes pour résoudre les problèmes. C'est important de s'ajuster aux contrainte du projets» Detla -Olivier-DC

«Ce n'est pas un processus qui est coulé dans du béton. C'est à cette étape-ci ou à une autre étape. Moi je dirai, on assure que le brief a été bien compris par tout le monde, c'est-à-dire, qu'il y a une sorte d'entente sur les objectifs du brief à attendre et les moyens pour les atteindre» Bêta- Thomas

«Ils vont toujours dire que la créativité est au centre des agences. Ce qui est absolument faut dans 80% des cas. Ce qui est au centre des agences c'est argents c'est les affaires. Il y a quelques irréductibles qui vont mettre le produit créatif en avant-plan à tout prix. Une agence est formée non seulement des créatifs, mais aussi de financier de comptable. Et arriver à avoir cette vision un peu dure de la création c'est impossible. Il y a toujours des contraintes même chez les entreprises artistiques. Ce n'est pas la créativité à tout prix. D'ailleurs, le Cirque du Soleil , on dit que c'est créatif, mais en fait, ils appliquent beaucoup de recettes» Bêta- Thomas

« Des fois, on va tomber dans la routine, le cerveau a besoin de routine pour fonctionner, il apprend à automatiser des tâches, juste parce qu'il aura beaucoup tâches à analyser. On respire, mon cerveau sait la hauteur d'une marche, quand je marche, il n'a pas besoin de penser à mettre le genou en avant. C'est la même chose pour la créativité. Les idées qu'on sort sont les idées qu'on a déjà dans la tête» Zêta Maxime

«Qu'on a déjà vu. Il faut arriver à une étape où on va arriver à se déstabiliser assez pour arriver à de nouvelles idées. Et aujourd'hui, c'est très très dur, parce que toutes les idées ont été faites déjà» Zêta Maxime

«Les choses qu'on doit accomplir et des façons de travailler qu'on doit mettre en place[…] J'ai toujours cru que la gestion de la créativité est une main de fer qui doit être enveloppée dans deux ou trois gans de voleurs» Alpha - Vincent

«Je pense que c'est important, plus l'organisation se veut créative plus elle doit se libérer des contraintes administratives. Pour s'en libérer, il y a qu'une façon. C'est de les organiser de façon tellement efficace qu'on les voit plus. Malgré qu'on est une organisation créative, on accorde dans les calices beaucoup d'impotence à d'organisation de ce contexte où il peut y avoir l'improvisation et le chaos ou il peut y avoir des choses improvisées.» Alpha - Vincent

«En nous organisant, nous amenons de la rigueur on va créer des processus très clairs étant donné que nous avons des obligations de résultat. Mais aussi, gérer des créatifs et la créativité ne peut pas se faire dans un milieu où les structures et les processus sont étouffants» Alpha -Alexis

«On a une approche de ressources humaines qui est capable de supporter la créativité» Alpha - Vincent

d. Contrôle

«Ensuite, de ça moi je les réanime, il y a des compagnes que je vais refuser, car il y a des compagnes qui se ressemble avec des compagnes à l'étranger, des fois stratégiquement ils sont complètement dans le champ. Les gens à la création sont rarement, surtout en début de carrière, dans le stratégique. Ils cherchent que le flash créatif, mais le flash stratégique qui n'est pas ancré dans une stratégie qui est très très forte ça ne donne rien. En fait, ce qui fait un beau flash créatif, mais qui ne donne rien, pas d'impact ni sur les ventes ni sur l'image. Donc, je réanime mes équipes, je leur donne 3 jours environ pour retravailler ils me représentent, et on sélectionne deux à trois formes qu'on présente au client» Gamma-Julien VP création

«Le directeur de création évalue nos idées. Il peut trouver nos idées fantastiques. Mais aussi, il nous anime, il peut dire ça c'est bonne, mais ça c'est moins. Il nous guide parce que lui connait mieux le coût, le client et la stratégie. Donc, vu son expérience, il sait exactement où pousser la création» Gamma-Marième-CR

«Je suis là, mais je n'interviens pas ; j'ai été assise dans le coin, j'ai dit cinq mots. Je pense, c'est ce qui fait notre réussite. C'est ce qui la jeunesse est mise en avant. On les encadre,

mais on les laisse s'exprimer. On est très impliqué dans le day-to-day avec nos employés, mais quant au rendu, on laisse la place à la jeunesse pour s'exprimer» Detla -Félix

«Comment assurer cette discipline? Par des points de chute : c'est-à-dire, avoir des délais et cela dépends de l'encadrement des gens qui peuvent être discipliné» Detla -Olivier-DC

«Un fermier doit donner les directions de création pas des réactions, ah moi je n'aime pas, ahh, je ne suis pas sûr de ça, ou travaillez plus fort. Ça ce n'est pas bon, c'est des réactions de création et non des directions de création. La création chez Alpha fait en sorte que ce mode de travail là puisse s'appliquer à n'importe quelle discipline. Les fermiers doivent être à l'aise de travailler avec le design industriel, du branding, de la publicité, de la communication interactive, de l'architecture, du théâtre, de la musique. Il faut qu'il soit à l'aise de travailler sur là où il y a des problèmes» Alpha - Benjamin VP création

«Souvent les gens viennent dans mon bureau, ils ont une idée par dispositif ou par feuille, et vont se mettre à la discuter. Des fois, je peux être favorable et des fois je peux être contre. Je les regarde et j'ai toujours l'objectif en tête, le budget... je peux dire que " je ne suis pas sûr ça déjà exister, ça c'est trop cher ou on ne peut pas la réaliser". Et c'est moi qui a le dernier choix, mais ; très souvent avec le stratège. Des fois, je ne suis pas d'accord ou lui n'est pas d'accord on sort de la pièce. On discute. Et puis, je peux l'appeler et je vais lui dire : je ne suis pas sûr. Et demain matin, j'ai une meilleure idée qui fait mon affaire, alors là c'est ce qui fait que c'est difficile. C'est des petits pouces. Et c'est l'expérience et la culture générale peuvent surprendre». Alpha - Benjamin VP création

B. Ressources

a. Temps

«Les contraintes / problèmes qui apparaissent durant chaque projet de création sont soit : le temps et le budget […] des fois, de plus en plus ils jouent contre nous, dans un monde qui est très serré au niveau financier, il faut plus garder un processus de qualité pour être efficace» Detla -Olivier-DC

«Et c'est là, où la notion de contrainte apparait. Dans le brief, ça peut être écrit en bas "c'est pour demain après-midi". Ça, c'est une contrainte le temps. Parce que, des fois ils vont nous dire "c'est dont trois mois" ou "c'est pour la fin de l'été". En généralement, cela plait à tout le monde, mais ce n'est pas bon. Car en généralement, cela signifie qu'on peut le mettre de côté et continuer à faire ce qu'on est en train de faire et on aura le temps d'y penser» Bêta- Lucasr

«Le temps dont on dispose varie en fonction des mandats, mais habituellement entre une semaine et deux semaines avant une rencontre à l'interne» Bêta-Tommy-DA

«Les échéances, c'est ce qui rassemble les gens à chaque fois. Et la liberté devient contrôler à un certain moment». Bêta-Tommy-DA

«Il y a le bon stress et le mauvais stress. Il y a un moment où on rentre dans une zone où il ne faut pas la lâcher et c'est là le temps de faire d'over time. Car, si on arrête on va lâcher. Qu'on est dedans et on sait qu'on a quelque chose il ne faut pas lâcher et aller jusqu'au bout sinon on rêve à ça la nuit et il ça va au lendemain». Zêta Maxime

«En fait, sans contraintes c'est très dur de créer. Pour un projet, on a besoin d'un délai et un budget». Zêta Maxime

«Chaque planificateur stratégique exécute son travail à sa façon qui lui est propre […] On ne travaille pas tous de la même façon, on ne définit pas précisément notre rôle de la même façon. Pour moi, je le définis comme : je suis beaucoup un accompagnateur de tous les gens de ce processus. J'essaye de demeurer juste assez proche pour être au courant de tout ce qui se passe et pour comprendre tout ce qui se passe, pour bien comprendre les enjeux de notre client, de bien comprendre ce que les gens de la création veulent faire, quand ils ont une idée j'essaye de comprendre pourquoi ils pensent que cette idée est intéressante et que ce qu'ils amusent de cette idée-là. ; Car c'est assez rare de dire précisément ce que le créatif a en tête, il a souvent des variations qui sont modulables en fonction de la réalité du client, de la réalité du budget, de la réalité des délais » ÊTA -Julien-stratégie

b. Bourse

«On a aussi créé un programme de bourse, afterhours, qui permet aux gens de développer leurs propres projets de créativité en finançant ces projets et les aidant. Ces projets apportent beaucoup, on voit que le train est sur les rails, on voit comment les projets personnels et les projets professionnels peuvent se combiner. Exemple, récemment, j'ai vu des illustrations sur le bureau d'une designer et certaines de ses illustrations sont primées. Je lui ai demandé pourquoi vous n'avez pas demandé une bourse d'afterhours, et elle a répondu 'je n'ai pas vraiment de projet' je lui ai dit on va-t'en faire un. On expose dans deux semaines ton travail dans la galerie afterhours et le budget dont t'as besoin est débloqué» Alpha - Vincent

c. Contraintes

«Les créatifs ce mettent en action et essaient à l'intérieur du terrain de jeu afin de trouver la meilleure idée possible. Des fois c'est notre rôle aussi de repousser ces limites-là. C'est-à-dire, oui ces barrières-là sont très bien déterminées, mais en repoussant ces barrières-là on réussit à développer des idées qui sont intéressantes pour le client» Bêta- Thomas

«Et je me rends compte du pourquoi j'ai réussi à faire une carrière convenable dans la publicité, c'est que la publicité est faite des contraintes. Et je crois fondamentalement que plus j'ai eu des contraintes plus les idées étaient meilleures et sur prenante. Et en fait, je peux résumer ma carrière et dire, si j'avais une feuille blanche où je peux faire n'importe quoi, bien je ne fais rien parce que c'est trop grand. Je pense que c'est vrai, si on est dans un trou et qu'on a juste cuillère pour en sortir, on trouverait un moyen pour en sortir. C'est toujours étonnant et s'en est la créativité de sortir d'une cuillère pour sortir d'un trou. On est toujours étonné de voir à quel point quand les gens sont pris dans un problème immense d'une manière ou d'une autre la plus part des gens arrivent à s'en sortir en étant créatif. Et si on applique cette créativité dans un travail on a cette étiquette du créatif» Bêta- Lucas

«J'observe les créatifs quand ils ont le temps ils laissent à la dernière minute pour y penser. C'est quand ça arrive à la limite que ça se met toute ensemble et puis ça fini toujours de la même manière : tout le monde à la photocopieuse une heure avant la présentation. Pourtant,

ils avaient le projet deux à trois mois avant. Donc, en général, dans ce breif, il y a les contraintes : soit le temps et il y a parfois le budget peut être une contrainte» Bêta- Lucas

«Si j'ai une feuille blanche je ne peux rien faire». Bêta- Lucas

«En fait, sans contraintes c'est très dure de créer. On a travaillé dans le culturel…Auteur Pour un projet, on a besoin d'un délai et un budget» Zêta Maxime

«Un vrai créatif va utiliser une contrainte pour stimuler sa créativité. En fait, les contraintes sont des stimuli qui vont provoquer quelque chose. C'est le rôle du vrai designer, c'est de partir de la problématique pour trouver un concept créatif. Les créatifs se sont des gens qui sont plus à l'aise à travailler sur des problématiques et de partir dans un état créatif ou est le plan de l'état créatif […] mais on essaye de trouver un équilibre» Zêta Alice stratégie

d. Lieu

«Chez Alpha, on investit beaucoup dans les lieux de travail, on a notre bistrot, on paye des cours de YOGA, on a des lieux communs» Alpha -Martin

«Ce qu'on voulait c'est de créer un environnement propice à la créativité dans ce contexte-là. Il est important de pousser un peu plus loin la gestion de l'espace pour créer aux gens un lieu rassembleurs qui soit propice à ce qu'on voulait atteindre. Un espace ouvert ce qui as l'avantage de tisser les liens entre les équipes. » Alpha - Vincent

Il y a des grands espaces,

Lieu de création ne sont pas des bureaux, il n'y a pas de téléphone ni le bruit des bureaux.

vous pouvez faire ce que vous voulez : courir, jouer la music, dessiner..

«On veut créer de lieux de vie et non de travail, je ne peux pas croire, quand je rentre dans des entreprises et je voix des cuticules grises [...] c'est incroyable, on est plus souvent au travail qu'on l'ai à la maison, comment vous voulez que vos gens soient créatifs si vous n'investissez pas dans les lieux [...] Et là bien évidemment, vous allez trouver quelqu'un qui

va vous dire, souvent les gens de finance vont dire "bien là ça rapporte pas" mais, il y a un poste budgétaire qui s'appelle amélioration locative et la bonne nouvelle c'est qu'il amortissable sur plusieurs années. Je vous garantis que les gens vont être beaucoup plus créatifs et ils vont être contents de venir un matin aux bureaux» Alpha -Martin

C. Leadership

«En fonction du niveau de séniorité de l'équipe, pour les gens juniors je vais les voir chaque jour, voir où ils sont rendus juste pour qu'ils ne perdent pas de temps, une équipe de seniors qui ont 8 à 10 ans d'expérience sait déjà le territoire ou elle doit aller. Ils ont un regard stratégique beaucoup plus intéressant et plus important. Ils savent ce qui est déjà fait, c'est pour ça comme publicitaire ça prend une grande culture. Ce bagage permet de savoir où ils ne doivent pas aller. Ce qui fait qu'il y a une économie de temps que les juniors n'ont pas. C'est normal aussi, quand tu arrives tu ne peux pas tous connaitre non plus. C'est pour ça je suis plus présent pour les accompagner» GAMMA- Julien VP création

«J'ai un certain pouvoir décisionnel quant à la direction d'un projet. Ça dépend de la direction de création, moi je n'aime pas imposer des choses, je retire toujours le meilleur d'un designer et je lui laisse son espace pour créer. Si je crée un bon dialogue avec designer où c'est riche, intéressant et respectueux, je vais avoir le mielleux produit à la fin. Ce n'est pas le cas si j'impose des choses. Il y a des Directeurs qui vont imposer et dire fait ça comme ça, soit mes mains» EPSILON -Martin

«Mon rôle est de suivre ce que chaque équipe propose et de les accompagner dans le processus de création et aussi dans le processus de décisionnel» Bêta- Thomas

«Il y a petit brief, il y a des grands brief, il y a des petites compagnes où là je ne serai pas nécessairement impliqué directement parce qu'il y a pas trop de volume. Quand il y a trop de pièces, ils vont venir me voir. On discute et on regarde ce qu'est important et porteur. Donc, j'ai à fois un rôle décisionnel, d'accompagnement et de gestion [...] le processus de décision est un processus très délicat. Il ne relève pas toujours de la raison, c'est-à-dire, bon il y a des choses qu'on savait mais, des fois c'est nos sensibilités et nos goûts qui vont teinter nos décisions» Bêta- Thomas

«Notre travail premier est de trouver des idées. Tout le monde ici peu importe le poste qu'il occupe, notre travail premier est de trouver des idées, c'est la matière première de l'industrie. C'est comme ça qu'on rentabilise et qu'on puisse payer tout le monde» Bêta-Tommy-DA

«On avait vraiment besoin d'établir un leadership et une façon de travailler claires». Zêta Maxime

«Des fois, il faut dire que ça marche pas, car des fois c'est juste pas beau et il faut le dire. C'est dur de le dire, car on le prend à cœur qu'un comptable qui se fait dire qu'il a des erreurs dans telle section. Pour nous, c'est ce qu'on a dedans qu'on met sur papier. On n'est pas des artistes, car on a des commandes des clients. Mais il y a des designers qui sont plus des artistes. On essaie de ne pas être directif. Je veux qu'ils comprennent comment travailler avec nous et-moi comment exprimer ce que je veux d'eux» directeur Création.

«D'accord et l'étape suivante quand vous déterminer l'objectifs et l'équipe et notre travaille s'arrête là» Zêta - Veronique

«Mon rôle dans la gestion de la création consiste à créer le chao» Alpha - Benjamin

«Le fermier à tous les matins doit marcher le terrain. Les fermiers chez Alpha, ne sont pas assis dans leurs bureaux. Ils se lèvent, ils vont voir les gens avec qui ils travaillent et puis travaillent avec eux, se mettent la main à la pâte. Ils regardent et prennent des décisions. Mais le matin il faut qu'ils aillent voir ce qui se passe. Tu te promènes avec ta tasse de café et tu t'assois avec ton équipe ; naturellement les gens vont te dire si ça va bien ou ça ne va pas bien. Si tu as porte est ouvert. Alpha - Benjamin

«La directive c'est quand tu passes d'une idée dans ta tête ou sur un bout de papier, comment tu fais pour la faire grandir et d'évoluer pour qu'elle devienne pertinente pour un consommateur. Et par exemple, si tu me dis, je veux recevoir mes courriels sur mon tel : ça, c'est une idée. Entre l'idée de vouloir recevoir les courriels sur téléphone et le produit final. Il y a beaucoup d'étapes. Et pendant ces étapes-là, tu peux affaiblir l'idée, la complexée où tu fais en sorte qu'elles deviennent une meilleure idée, il y a des gens qui ont vendu les téléphones moins intéressants que d'autres. Ce qui fait qu'à un moment donné quand on

donne les directives de création c'est pour faire grandir l'idée et les faire pousser. Donc je reviens au fermier, il fait pousser les petites plantes, il faut bien tailler, arroser. Il des fois il faut parler à la plante pour qu'elle puisse pousser et faire des fruits» Alpha - Benjamin

«Chez nous la décision ne peut pas venir d'une seule personne et même les expertises ne peuvent pas être centralisés dans les mains de peu de personnes. Ce qu'on a fait c'est créé une boite qu'est relativement éclatée. On est une douzaines d'associés. Ce qui est énorme a un nombre de 160 salaries et on s'attend que leadership vient de partout. Tout le monde chez nous en fonction d'un projet d'une relation avec un client en fonction d'une expertise. On essaie de placer tout le monde en position de leadership» Alpha -Alexis

«Tout ce que je fais c'est j'essaie de créer un lieu favorable à la créativité, à poser des questions à créer des débats pour que ces gens-là aient de bonnes idées. c'est le mieux que je puisse faire» Alpha -Alexis

e. Objectif

«La stratégie va s'occuper de savoir à qui on parle, comment on devrait leur parler, ect. Quelles serait les meilleurs canaux si on parle du placement média par exemple. Habituellement, on arrive avec un brief, assez structuré où on a toutes ces informations-là, le maximum d'informations, déjà ça structure la créativité. On sait très bien où on s'en va. Il y a un carde très précis à chacun des projets» EPSILON -Martin

«Un brief, ça peut être une page» Detla -Olivier-DC

«La stratégie détermine le terrain de jeu et la création doit vraiment respecter ce terrain de jeu [...] Mais en absence de stratégie comment on va dire que c'est une bonne idée ou pas. Quand il y'a de la stratégie on va dire il y'a une bonne idée. C'est l'idée qui va répondre à un objectif» Detla -Stefanie forcier-PS

«Ce n'est pas un processus qui est coulé dans du béton. C'est à cette étape ci ou à une autre étape. Moi je dirai, on assure que le brief a été bien compris par tout le monde, c'est-â-dire, qu'il y a une sorte d'entente sur les objectifs du brief à attendre et les moyens pour les atteindre [...] C'est ça, de donner suffisamment de directions claires mais qu'elles soient le

plus ouvertes possibles pour que les créatifs ne se sentent pas étouffés [...] c'est important que le brief soit le plus claire que possible» Bêta- Thomas

«Si j'ai une feuille blanche où je peux faire n'importe quoi, bien je ne fais rien parce que c'est trop grand» Bêta- Lucasr

«La créativité est tout le temps au service des résultats» Zêta Maxime

«Pour des gens qui sont du côté beaucoup plus artistique, du côté de la création, c'est ceux qui ont besoin de comprendre simplement ce qu'on essaye d'accomplir. Ils doivent comprendre c'est quoi leur terrain de jeu, on doit déterminer un certain cadre dans lequel on cherche les idées. On pense que le terrain du jeu est trop restreint pour trouver une bonne idée et quand il est tellement lousse et large que là c'est trop n'importe quoi. On pense que les meilleures idées naissent quand il a un certain cadre avec assez de contraintes, pas trop juste assez [...] c'est la compréhension du problème avant de trouver la solution. Les problèmes les plus facilement solubles sont ceux qu'on a posés adéquatement au début, avant de se mettre à chercher des solutions il faut comprendre le problème» ÊTA -Julien

«Mais là, quand tu fais une démarche commerciale, elle doit être structurée par des objectifs et des balises. Ces balises-là sont déterminées par le terrain. C'est comme les archéologues lorsqu'ils vont chercher des vestiges amérindiens. Ils ne vont pas creuser dans tout le Québec. Ils vont creuser dans un endroit stratégique, ils vont se dire ah; probablement que c'était une tribune nomade qu'à un moment donné elle se retrouvait pour telle ou telle raison sur telle rivière, bon allons chercher là-bas» Alpha – VP création

«Ça, c'est le travail de trois personnes : directeur de création, directeur de compte, la stratégie. Ces trois personnes-là ensemble déterminent le terrain dans lequel on va travailler [...]Là où il faut avoir une main de fer, c'est lors de la première étape : c'est quoi notre vision de la marque, où on s'en va» Alpha - VP création

«Je dirais que le pire brief est quand il est trop trop complexe» Alpha -DA-Antoine

f. Évaluation

«Parce qu'il y'a toujours un double salaire en publicité, un salaire en argent et un salaire créatif, c'est-à-dire, en récompense, en honneur» Bêta- Thomas

«Des fois, j'évalue des projets, parce que l'objectif est toujours de créer une compagne ou une pièce. C'est difficile des fois, l'objectif peut varier. Tu peux jamais savoir c'est quoi le résultat. C'est-à-dire, si tu fais un spectacle, tu ne sais pas s'il sera bon ou pas bon. Tout le monde espère qu'il soit bon [...] Ce qui fait qu'à un moment donné quand on donne les directives de création c'est pour faire grandir l'idée et la faire pousser. Donc je reviens au fermier, il fait pousser les petites plantes, il faut bien tailler, arroser. Et des fois, il faut parler à la plante pour qu'elle puisse pousser et faire des fruits» Alpha – VP création

g. Cadre organisationnel

«La part des autres départements dans la créativité est super importante. Avant la création était comme de la chasse garder seulement au département de création qui faisait ça. Ici, nous promouvons le décloisonnement et l'ouverture. Je ne dis pas que la scénarisation d'une pub va se faire par quelqu'un de média, mais la grande d'idée peut émerger de quelqu'un de média, peut émerger de service-conseil, peut émerger du service stratégique. On met toutes ces expériences-là ensemble et essayer de créer un milieu créatif qui me permets de trouver des angles différents» GAMMA- Julien

«Pour nous la création, des fois, on se retrouve entre l'arbre et l'écorce: il y a le service client qui connait très bien le client et le client veut ça. Et de l'autre côté, il y a de directeurs création qui veut qu'on pousse pour avoir une super bonne idée. On essaye et on peut se trouver de bonne idée, mais on se fait dire que ces idées ne passeront jamais, le client ne les acceptera jamais. Des fois, on se trouve coincés entre ce qui se passe auprès de notre directeur de création et ça ne marchera pas de l'autre côté, car le client ne les acceptera pas [...] aux finales on fait ce que le client veut [...] c'est toujours la guerre entre ce que le client veut et la création aime» GAMMA- Anna -CR

«On a une structure très souple dans le sens où elle peut s'adapter à la situation. Planification stratégique comptabilité, conseil et création » Detla -Félix

«C'est à la fois des couples exclusifs et des couples ouverts qu'on favorise, c'est-à-dire, même si, mettant on a 7 équipes de création doubles, parmi ces gens-là il va y avoir des personnes qui travaillent sur des projets différents. C'est une structure ouverte, c'est-à-dire, il y a des créatifs qui vont travailler avec d'autres et effectivement les créatifs web vont pouvoir s'intégrer à l'intérieure de cette équipe-là » Bêta- Thomas

«Ils vont toujours dire que la créativité est au centre des agences. Ce qui est absolument faut dans 80% des cas. Ce qui est au centre des agences c'est les affaires. Il y a des irréductibles qui vont mettre le produit créatif en avant plan à tout prix. Une agence est formée non seulement des créatifs, mais aussi de financier de comptable. Et arriver à avoir cette vision un peu dure de la création c'est impossible. Il y a toujours des contraintes même chez les plus créatifs. Ce n'est pas la créativité à tout prix. D'ailleurs le Cirque du Soleil, on dit que c'est créatif, mais en fait ils appliquent beaucoup de recettes [...] d'ailleurs, ils ne font pas ça pour s'amuser, mais pour faire de l'argent. Ce qui fait qu'ils évitent le risque. Ainsi, on se met à prendre des formules qu'on sait que ça marche. Parce qu'il y a toujours une limite» Bêta- Lucas

«Comme toutes les agences qui grossissent, la place de la créativité devient de moins en moins importante et laisse plus de place aux finances. Ce qui arrive, c'est qu'on a plus argent, car on a plus de budgets on peut embaucher les gens, on peut donner les meilleurs salaires, mais là tout d'un coup à un moment donné on devient prisonnier des affaires si on veut garder ces gens. Il faut aller chercher plus de nouveau budget. Et souvent on est créatif si nos clients le souhaitent. Moi je ne mets jamais la faute au client. Quand on fait une compagne qui est plus ou moins créative, c'est avant tout notre faute» Bêta- Lucas

«Si, tu arrives dans mon champ, tu peux constater que ça pousse à gauche et à droite, tu dis mon dieu, c'est un champ de quoi ça, il y a toute sorte de plante, mais, la réalité toute est bien plantée et toute est bien organisé» Alpha-VP création - Benjamin

«Gérer des créatif et la créativité ne peut pas se faire dans un milieu où les structures et les processus sont étouffant [...] notre organisation est relativement moue. Il n'y a pas hiérarchie. On parle ad-hocratie, Il y a pas de différence démographique entre nos

employés. Nous essayons de créer cet environnement-là qui est le plus fluide possible. C'est la fluidité qui est la plus importante et qui indique le besoin d'adhocratie» Alpha -Alexis

«La générosité c'est l'écoute, le respect et l'ouverture aux nouvelles idées et être capable de permettre aux gens d'essayer des choses» Alpha -Alexis

D. Culture

«Il faut donner un bon contexte pour que les gens soient capables de donner leur meilleur d'eux même, qu'ils puissent être heureux et qu'ils puissent contaminer les autres» Alpha - Benjamin

«La culture de l'organisation est importante, il y a des agences où la culture de l'organisation est axée sur la création où le produit final est créatif. Elles sont capables de dire non aux clients parce que les clients voulaient des choses qui ne sont pas dans les valeurs de l'agence. Ce qui fait que ces agences ont pu construire une identité et une personnalité d'agence créative. Et de plus en plus, les clients qui viennent les voient savent à quoi s'attendre. Inversement, j'ai travaillé dans une autre agence où on était pratiquement que des exécuteurs de ce que le client veut» GAMMA- Julien

«Il faut avoir une structure pour pouvoir fonctionner, ce n'est pas une démocratie. On essaie d'écouter tout le monde. C'est une culture généreuse. C'est un métier très exigeant [...] On le sait, on la vécu, on est tous passer par là. Donc, on essaie d'avoir une certaine générosité par rapport à nos créatifs. Il y a beaucoup l'obligation de performance de faire des choses intelligentes avec le moins d'argent possible. C'est toujours une gros pression sur les épaules de tout le monde» EPSILON -Martin

«Pour se libérer des procédures, il y a qu'une façon, c'est de les organiser de façon tellement efficace qu'on les voit plus. Malgré qu'on soit une organisation créative, on accorde dans les coulisses beaucoup d'impotence à d'organisation de ce contexte où il peut y avoir l'improvisation et le chaos ou il peut y avoir des choses improvisées. Ça se gère, en créant une culture d'entreprise capable de supporter ça» Alpha - Vincent

«Depuis la création de notre agence, nous avons consacré beaucoup d'importance à développer une pensée qui nous soit propre, une façon de voir les choses dans certain cas c'est écrits explicites bien très souvent implicite et informel, mais elle reste cette culture qu'est une culture de créativité où on prend des risques on remet en questions des choses. On voit partout dans le monde pour s'inspirer et se comparer ça c'est vraiment ce qui nous caractérisent» Alpha - Vincent

«La créativité c'est une attitude, ce n'est pas un département, ce n'est pas une discipline. Elle fait partie de la culture [...] La créativité consiste à gérer le chaos par une culture qui encourage le chaos et le changement» Alpha - VP Création

«On joue un sport d'équipe que les sports individuels. On encourage les équipes de Hockey. Les gens qui veulent jouer au golf n'ont pas de place chez nous. On aime l'esprit d'équipe. Ça fait partie de notre culture de création» Alpha - VP Création

«On doit prendre des risques et aussi accepter les erreurs des gens» VP création

«Un vrai chef et celui qui accepte d'avoir des budgets pour expérimenter. Ils me demandent "tu es sûr que ça va rapporter", non je ne suis pas sûr, mais s'il y a une idée qui est bonne elle va rapporter à long terme» CEO- Alpha

h. Prise de risque

«Nous fêtons les erreurs qui se sont produites durent l'année, il y a du monde qui vont se planter et faire des erreurs, imaginer vous quand vous êtes dans une organisation de peur, ils se disent "je ne peux pas dire ça, et s'il s'aperçoit de ça, je perds mon emploi". Nous autres c'est bien meilleurs, on valorise ça ». Alpha –Martin

i. Ouverture

«La notion de nomadicité c est une notion d'influence, le métier qu'on fait doit s inspirer de plusieurs choses. C'est impossible de développer des références en restant chez soit» Alpha -Alexis

INDIVIDU

E. Expérience

«En fonction du niveau d'expérience, pour les gens juniors, je vais les voir chaque jour, voir où ils sont rendus juste pour qu'ils ne perdent pas de temps, les personnes seniors qui ont de 8 à 10 ans d'expérience savent déjà le territoire où elles doivent aller. Elles ont un regard stratégique beaucoup plus intéressant et plus important. Ils savent ce qui a déjà fait, c'est pour ça comme publicitaire ça prend une grande culture. Ce bagage permets de savoir où il faut aller. Ce qui fait-il y a une économie de temps que les juniors ne savent pas. C'est normal aussi, quand tu arrives, tu ne peux pas tous connaitre non plus. C'est pour ça je suis plus présent pour les accompagner» GAMMA- Julien VP Création

«Je choisis l'équipe de création en fonction des critères d'expérience qu'ils ont, de leurs talents, leur affinités avec le type de marque» Detla -Olivier-DC VP création

«Il y a des gens-là qui ont beaucoup d'expériences qui ont travaillé dans l'automobile et qu'on a un mandat d'automobile, bien c'est sure qu'on va se tourner naturellement vers des gens qui ont déjà travaillé sur des comptes de voitures, c'est claire c'est pour ça qu'on travaille, on va en fonction de l'équipe et du mandat qui détermine si ça fonctionne bien». Bêta- Thomas VP création

«Au niveau compétence, je vais voir si c'est un designer web, ou imprimé ou un peu des deux. Est-ce que c'est designer qui peut faire de l'entité visuelle à un niveau supérieur, ce n'est pas juste créer un logo, mais tout le thinking derrière. C'est trois sphères différentes. Des fois un est bon en toute. Des fois la personne est maitre dans un domaine pourra toucher aux autres, mais reste plus spécialisée dans un» Ecorce-Mark

«Nous on fait beaucoup d'emphase sur l'attitude que l'aptitudes. On part de l'hypothèse que les aptitudes sont acquises. La personne peut les développer plus que les attitudes à s'adapter avec la culture de l'entreprise. Puisque, la culture chez nous est la chose la plus précieuse dont on dispose. On doit nécessairement engager des gens qui sont en synchronie avec la culture» Alpha - Vincent

F. Compétence

«Pour le talent, c'est un métier où on fournit beaucoup d'efforts, mais y'a des gens qui ont plus d'affinités dans le monde des idées que d'autres, ils sont même plus rigoureux. Comme dans tout corps de métier. Il y'a des gens qui rentrent dans le métier et qui se laisse un peu aller. Dans leur quotidien, ils sont moins au courant de ce qui se passe à l'extérieur et après tu vas sentir leur travail vieillir» Detla -Olivier-DC

«Ce qui est intéressant dans notre métier ce qu'il y a pas de limite pour les compétences. Les agences de pub en générale, je pense, elles sont outillées. C'est dans leur ADN de l'agence d'aller chercher les compétences dans la mesure de les payer aussi toujours» Bêta-Lucasr

G. Personnalité

«Il faut être amble. Il faut faire confiance, jusqu'à date c'est très payant« EPSILON -Martin

GROUPE (ÉQUIPE)

«Le directeur conseil, va me consulter sur un projet de façon informelle, me tracer les grandes lignes du projet, tel client ceux-ci ceux-là, je me fais un peu une idée générale du projet, et moi je peux commencer à penser à mon équipe [...] les directeurs artistiques qui va diriger dans le font les artisans qui vont l'aider à réaliser sa création. J'ai quatre personnes avec des forces différentes. J'ai une personne qui vient de l'infographie, donc très forte en production qui est capable d'aller rapidement. Par exemple, quand l'image du brand est bien assise, bien claire, j'ai tendance à aller avec quelqu'un pour faire la production très rapidement, qui va me donner du volume. Car la production est très importante, elle aide à mettre des choses sur la table. Pour être rapide, il faut connaitre ses logiciels très bien. Si par contre on veut partir de zéro, je vais y aller avec quelqu'un qui plus un concepteur et un idéateur qui est capable d'arriver avec des propositions même avec de la rédaction. Même les designers, il y a ceux qui sont assez fin pour le faire». EPSILON -Martin

«Si on parle des projets plus complexes qui vont se décliner en plusieurs plate formes, j'ai un directeur artéritique. Je peux avoir un DA (directeur artistique) qui va diriger d'autres designer, si on fait un gros projet par exemple de formater une identité visuelle, on va avoir besoin de plusieurs compétences, en rédaction en français et en anglais , rédacteur stratégique, on peut avoir besoin des pièces animés on va chercher des expert émotions designer. On commence par la création d'ADN de la marque mais peu avoir besoin de 60 point de contact possible avec notre audience. Tout ça c'est un travail énorme, si je mets un DA sur un projet comme ça il va travailler avec une multitude d'intervenants. En rédaction à la limite en architecture, si on décline une identité visuelle pour une grande compagnie qui refond toutes leur organisation dans leurs bureaux. On peut travailler avec des architectes du designer intérieur, c'est très vaste. Il y a plusieurs champs de compétence qui peuvent participer. Ça dépend toujours du projet» EPSILON -Martin

«Les gens du conseil sont impliquée jusqu'à la fin. Souvent les gens de la production vont dire essayer d'encadrer les gens de la créativité. on peut faire cette affaire avec de tels moyens, avec tel moyen nouveau». Detla -Félix

«Une équipe est composée de concepteur, rédacteur et un Directeur artistique (monde visuel) et une personne qui trouve des idées, certains dans des mots et d'autres dans le visuel» Detla -Olivier-DC

«Comme vous le savez, dans la publicité, on fonctionne par équipe. Des fois c'est des équipes plus ou moins éclatées qui peuvent comprendre deux, trois ou quatre personnes, mais à la base traditionnellement c'est le mariage d'un concepteur rédacteur et d'un concepteur artistique» Detla -Olivier-DC

«Ce n'est pas cloisonné, c'est aussi la philosophie de la boite. On n'a pas voulu créer un département Web tout à fait isolé qui fait ces petites affaires de son côté. Non. Chacun des membres de cette équipe-là, bien qu'ils soient autonomes, parce qu'ils sont sous la supervision de la même personne, ces gens-là sont appelés à travailler avec chacune des équipes» Detla -Olivier-DC

«Les équipes existent déjà… et chacune des équipes est dédiée à un compte précis, pour les clients déjà existants. Parce que les clients aiment travailler avec telle ou telle personne» Detla -Olivier-DC

«Pendant la phase de conception et d'idéation, l'équipe de création est assez lousse assez libre, elle peut travailler où elle veut ça n'a aucune importance. Et notre rôle de créer le meilleur contexte pour sortir les meilleures idées» Bêta-Tommy-DA

«Dans mes processus de création, par rapport à notre propre démarche personnelle de création, je travaille avec les mêmes artisans, par exemple en pub, je travaille avec le même photographe, retoucheur, maquilleur ou maquilleuse, styliste, directeur artistique pour trouver les objets. Souvent, je travaille avec les mêmes équipes ce qui fait la même forme puis. Quand le client part, je peux garder la même équipe pour travailler sur le développement des projets personnels. On travaille avec la même équipe sur une autre idée» Bêta-Tommy-DA

«La détermination de l'équipe se fait par les compétences requises» Alpha - Vincent

«Ce qu'il faut savoir, c'est que le travail est très collégial très collaboratif, c'est rare que le travail soit le fruit d'une seule personne. La plupart du temps, c'est un travail d'équipe et c'est normal de voir des gravités autour d'une personne qui est en face de son ordinateur» Alpha - Vincent

«Généralement, la création se fait en équipe : un directeur artistique et un rédacteur celui qui tient la plume» Alpha - Vincent

«Une ferme, on doit hybrider les espèces, les saveurs, parce que, si tu culture toujours du maïs, tu vas faire toujours du maïs, ton maïs va être bon, mais ce n'est pas ça qui va faire que sera unique au monde [...]ce qui est intéressant, c'est quand tu vas commencer à hybrider, de faire différents types du maïs ou si tu cultives une rangée de tomate et une rangée de basilic, bien ta tomate va gouter du basilic. Et la même chose, si tu fais une range de betterave avec une rangé de navet et une rangé de pomme de terre à un moment donné les saveurs se mélange. C'est ça qui est la création, la création c'est tu dois créer le chao» Alpha - Benjamin

«Lors de l'étape de conception où on va essayer de creuser dans le territoire, on essaye de chercher les artefacts des bonnes idées. Il y a la place au papier crayon. Ce qu'on fait c'est : on vient chercher une équipe de création qu'est composée de directeurs de création et des créatifs en fonction de l'objectif (du mandat). Des fois, tu peux avoir des designers, des metteurs en scène, des architectes, des photographes. Ça dépend du projet. C'est très différent de toutes les avances. Parce que dans toutes les agences de communication depuis des années, ils fonctionnent avec un directeur de création, un directeur artistique et puis un concepteur rédacteur : ça, c'est le modèle classique. Et ce modèle-là chez nous n'existe pas. Il existe, mais on rajoute par-dessus d'autres métiers. En fonction des projets, on peut avoir besoin d'un designer, d'un scénariste, d'un créatif d'interaction etc » Alpha - Benjamin

A. Communication

« Il n'y a rien mieux qu'un projet où création et media travaillent ensemble et arrivent à démontrer quelques choses ensemble» GAMMA-Gregory- Média

«Il me semble que l'important c'est que les personnes se parlent régulièrement, je suis rendue là, qu'est-ce que tu en penses.. Les échéances, c'est ce qui rassemble les gens à chaque fois. Et la liberté devient contrôler à un certain moment» Bêta-Tommy-DA

«Une fois que le planer a pris son temps à valider les éléments et à s'assurer qu'on fait pas fausse route. Et là ça l'aire linéaire, mais il y a beaucoup de choses qui se passent dans le corridor, des discussions de café et c'est l'une des raisons on a choisi une aire ouverte pour que les gens soient exposés aux gens, pour qu'ils puissent communiquer entre eux» ÊTA - Julien

A. Collaboration

« Il n'y a rien de mieux qu'un projet où création et media travaillent ensemble et arrivent à créer quelque chose ensemble» GAMMA-Gregory- Média

«Tout le monde peut parler à tout le monde, il n'y a pas hiérarchie. Je suis sollicitée à tous les niveaux, je parle à tout le monde, toutes les idées sont très bonnes, on écoute tout le monde» EPSILON -Martin

«Souvent les gens de la production vont dire essayer d'encadrer les gens de la créativité. on peut faire cette affaire avec de tels moyens, avec tel moyen nouveau» Detla -Félix

«Chez nous, il y a pas de mure la créativité n'est pas juste l'apanage des gens de la création. Ici les gens du conseil sont aussi impliqués dans le processus de création que les gens de création. Et les gens de création sont aussi impliqués dans le processus de détermination de la stratégie. Et c'est là qu'on mélange les gens. Une preuve tangible de tout ça, il y a la création qui se regroupe, on est obligé de regrouper, car ce n'est pas la même ambiance, le téléphone ne sonne pas si souvent que le service clientèle. Mais l'interaction entre les deux plus la planificatrice stratégique qui est à côté : car elle est aussi impliquée au quotidien avec les gens la création» Detla -Félix

«Le service-conseil peut intervenir dans la création. Ça reste collégial, à une certaine époque c'était moins vrai et l'argument peut être très valable. Au bout de la ligne c'est le client qui dit jour après jour que pour telle ou telle raison, on va le faire». Detla -Olivier-DC

B. Diversité // Multidisciplinaire

«Concepteur rédacteur – le couple de la publicité qui travaille toujours ensemble. Maintenant l'est un peu moins qu'avant. Ce que j'essaie de faire, c'est de les ouvrir un peu sur les autres équipes. Je peux mettre deux directeurs artistiques ensemble, intégrer un designer ou de planification stratégique. On va essaie de chercher des idées nouvelles, changer la culture et les façons de faire» GAMMA- Julien

«La grande d'idée peut émerger de quelqu'un de media, de service conseil, du service stratégie. On met toutes ces expériences ensemble et essayent de créer un produit créatif qui me permets de trouver des angles différents» GAMMA- Julien

«Je peux faire des équipes de trois, ou de cinq. Je pense que l'inspiration peut venir de par tous, je pense que pour bénéficier de ça. Au lieu de les cloitrer, les pousser à travailler ensemble et à interagir ensemble» GAMMA- Julien

«Il y a ceux qui sont plus artistiques et il y a ceux qui sont plus cartésiens. J'essaie de monter mon équipe en ayant un peu de tous. Et aussi, ils sont amenés à jouer plusieurs rôles, ce n'est pas juste le même rôle» Zêta Maxime

«La détermination de l'équipe se fait sur la base des compétences requises» Zêta Maxime

«On voulait dès le début avoir une agence multidisciplinaire» Alpha - Vincent

«Une ferme, on doit hybrider les espèces, les saveurs, parce que, si tu cultives toujours du maïs, tu vas faire toujours du maïs, ton maïs va être bon, mais ce n'est pas ça qui va faire que sera unique au monde[...]ce qui est intéressant, c'est quand tu vas commencer à hybrider, de faire différents types du maïs ou si tu cultives une rangée de tomate et une rangée de basilic, bien ta tomate va gouter du basilic. Et la même chose, si tu fais une range de betterave avec une rangé de navet et une rangé de pomme de terre à un moment donné les saveurs se mélange.» Alpha - Benjamin

«On ajoute une autre étape pour créer la multidisciplinarité. Par exemple, je vais dire j'ai besoin d'un metteur en scène, d'un designer graphique, et un designer industriel. Et là oups on a une équipe de création plus complète de maximum de 6 personnes» Alpha - Benjamin

«Tout est fait aussi, parce que dans notre métier, il y a des mures, la publicité a changé beaucoup. Nous, on fait la publicité, du design, on fait des sites web, on fait des design expérimental et tout ça peut être vu comme des disciplines séparées» Alpha -Alexis

PROJET DE CRÉATION

«Oui c'est un processus de quatre étapes. Quel que soit le projet, que ce soit un spot télé pour loto Québec ou que ce soit un immeuble, tu vas toujours commencer par c'est quoi tes objectifs, après ça où tu vas travailler, après ça tu travailles les idées, après ça tu montes ton idée et tu la développes. Après ça si les gens disent que c'est bon, on passe à la production [...] il y a des projets qui sont plus répétitifs [...] Oui il y a des projets plus créatifs que d'autres» Alpha - Benjamin

A. Étapes

a. Brief création

«La première étape est ce que j'appelle « Terrain » : on détermine l'endroit où on va aller chercher la création. Car, quand on parle de main de fer, c'est un peu ça. Tu veux t'assoir dans une pièce puis créer pour créer mais, ça c'est de l'art. C'est une démarche personnelle artistique et un démarche d'exploration» Alpha - Benjamin

b. Intime

«Ce qui se passe c'est que mes équipes travaillent et développent des idées. Ce que je fais, c'est que je donne à mes équipes entre 3 à 4 jours pour réfléchir, trouver des concepts, ces gens-là viennent me présenter durant une intime leurs idées » GAMMA- Julien

c. Validation avec le client

«Du moment où, il y a une bonne idée. On la présente au client. À partir de cette étape le client peut nous dire vous êtes complètement fou, oubliez ça, ça fonctionnera pas. Si on se retrouve dans cette situation, c'est parce qu'on n'a pas bien déterminé le terrain. Parce que peut être, on fait quelque chose hors budget, ou irréalisable, quelque chose qui n'a pas de sens pour le marché. Souvent c'est rare que le client n'aime pas l'idée, c'est très rare. Parce que souvent l'idée peut être non pertinente. C'est sûr que c'est tout un art de la présentation et comment tu fais pour inspirer les gens. Je dis souvent à mes créatifs c'est quand que tu as acheté une paire des chaussures de quelqu'un que tu n'aimes pas. Il faut inspirer les gens et leur donner goût à partir à l'aventure avec toi. À partir de là, si on a le feu vert c'est là que la production s'implique» Alpha - Benjamin

d. Rencontre interne

«On a une autre rencontre qu'on appelle une interne durant laquelle le travail est assez poussé où on commence à impliquer le service-conseil, le stratège et tous les gens de l'extérieur qui connaissent le projet. Car par exemple, le stratège sait ce qui marche ou non» Alpha -DA-Antoine

e. Production

«L'idée est développée maintenant on va voir la production. Prenant l'exemple d'une pub télé, il va falloir trouver un bon réalisateur, faire des castings pour les comédiens. Dans ce processus la création est toujours impliquée dedans. Ensuite de ça, il y a tout ce qui est télé sono. Une réunion de production, pré production, tournage, les montages offline online, la sonorisation» GAMMA- Julien

«Après ça une fois le planer a pris son temps à valider les éléments et s'assurer qu'on fait pas fausse route. Et là ça l'aire linéaire, mais il y a beaucoup de choses qui se passent dans le corridor des discussions de café. Et c'est l'une des raisons on a choisi une aire ouverte pour que les gens soient exposés aux gens, pour qu'ils puissent communiquer entre eux.» ÊTA -Julien

B. Types

«Tout dépend du type du mandat, si je cherche à vendre une pizza à 9,99 c'est un événement qui se déroule sur deux semaines, la grande idée est peut-être moins importante. À ce moment-là, on cherche plus une accroche, mais pas nécessairement la bonne idée» GAMMA- Julien

a. Projet d'exploration

«Pour un nouveau projet où on part de zéro, on va chercher un peu plus les connaissances de tout le monde, la stratégie, le service-conseil, afin de comprendre l'étendue du terrain de jeu. Par exemple, le budget ce n'est pas ce qui va déterminer nécessairement un long développement ou pas. Des fois, lorsque le budget est plus petit, il est plus difficile de chercher à convaincre tout le monde» GAMMA-Marième-CR

b. Projet Ordinaire

«Des fois si c'est un petit mandat comme " je veux avoir une bannière web", bien, il y a des étapes qui vont sauter. Je vais lui dire voilà ce qui je vais écrire dans la bannière puis ça

passe au directeur de création puis à la réalisation. Sans avoir besoin de grosses réunions et sans alourdir le processus pour des projets comme ça» GAMMA-Marième-CR

«Aussi, il y a les compagnes déjà établies comme des compagnes d'imprimés, c'est toujours la même formule qu'on utilise, mais change l'image et le texte. On utilise toujours le même genre de format. à ce moment-là, le processus et plus simple et plus rapidement aussi» GAMMA-Marième-CR

Fatima El Yousfi

La gestion des projets de création dans les agences de communication

Résumé

Résumé en anglais