

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

« ON EST RENDUS AILLEURS » :
LES DISLOCATIONS DE LA CULTURE CRÉATIVE
DES PETITES AGENCES DE PUBLICITÉ EN RÉGION

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN COMMUNICATION

PAR
DANY BAILLARGEON
JANVIER 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La rédaction d'une thèse constitue un travail solidairement solitaire. Durant ces heures, jours, semaines, mois et années de navigations troubles et de traversées désertiques, de nombreuses figures (ouaip, on est déjà dans le sujet!) m'accompagnaient. Jamais seul dans mon isolement, j'ai pu me reposer sur l'intelligence, l'empathie, la sympathie et la grande solidarité de gens que j'aimerais ici remercier.

Les premiers remerciements vont d'emblée à mon directeur, Charles Perraton. Je pourrais certes souligner sa grande rigueur intellectuelle – qui se mettait en œuvre suivant chaque « si je comprends bien ce que tu me dis » – et sa diligence à me fournir ses précieux conseils. Toutefois, ce sont son empathie et sa confiance indéfectible, lorsqu'il en fallait pour deux, que je souhaite souligner. Peut-être sont-ce là des qualités d'un bon directeur, mais à travers cette façon bien sentie de prendre en compte la personne avant la thèse, il a grandement contribué à la qualité de ce travail. Je le remercie donc d'avoir fait de l'alchimie du doute et transmuter mes tiraillements en nouvelles avenues.

Ensuite, je remercie mes collègues du Département des lettres et communications de l'Université de Sherbrooke. En plus de constamment se montrer intéressés et solidaires à mon processus, ils m'ont offert leur soutien moral, qui s'est incarné en appuis concrets, malgré un contexte où planaient des échéances « austères » en temps. Un merci tout spécial à André Marquis, directeur du département et non moins ami et mentor moral, sensible aux autres découvertes que la thèse suppose, c'est-à-dire, celles sur soi.

Je remercie bien sûr les participants de cette recherche qui ont accepté ma présence dans leur quotidien, m'ont permis de regarder par-dessus leur épaule, de poser des

questions dans des moments parfois tendus, d'interrompre leur flot de travail. Plus particulièrement, je remercie les patrons des deux agences qui m'ont accueilli : leur grand intérêt dans mon projet de même que la confiance totale qu'ils m'ont accordée a grandement facilité ma collecte de données.

Un merci, exempt de flagornerie, à François Cooren, professeur titulaire à l'Université de Montréal. La générosité avec laquelle il a éclairé certaines interrogations ou utilisations plus créatives de sa proposition sur la ventriloquie m'a été très précieuse. J'admire sa générosité, dépourvue de toute contemtion, qui fait l'étoffe des gens inspirants.

Finalement, mon cœur palpite de reconnaissance envers mon amoureuse, Chloé Bellemare. Je pourrais souligner sa solidité à « garder le fort » pendant mes absences (plus mentales que physiques) ainsi qu'à maintenir un degré d'amour et de présence auprès de Clara et Léon, mes chéris nés durant cette aventure doctorale. Je te suis d'une gratitude sans borne de m'avoir montré, lorsque j'avais la tête ailleurs et parfois trop loin, comment revenir à la maison. À travers tes yeux amoureux et ta bienveillance, je me sentais meilleure personne.

DÉDICACE

À Chloé, Clara et Léon.

Parce que la vraie créativité est celle qui nous permet
d'être de meilleurs humains. Et vous êtes ce qui me recrée chaque jour.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE	iv
LISTE DES FIGURES	xi
LISTE DES TABLEAUX	xiv
RÉSUMÉ	xv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE. RÉCITS DE LA MARGE OU RACONTER L'AUTRE CRÉATIVITÉ.....	4
1.1 Introduction au chapitre	4
1.2 L'industrie de la publicité au Québec	5
1.2.1 Taille des agences au Québec	6
1.2.2 Dispersion géographique	7
1.3 De la représentation culturelle : structures légitimantes	8
1.3.1 (Sous-)représentations institutionnelles	9
1.3.2 Approbation des clients.....	12
1.3.3 <i>A priori</i> de recherche sur la légitimation de l'ethos créatif des agences .	13
1.4 Organisation des agences et identité fragmentée	13
1.4.1 Structure typique des agences et division du travail	14
1.4.2 <i>A priori</i> de recherche concernant la structure des PAPR.....	18
1.5 D'une régionalité créative.....	18
1.5.1 Urbanité et intermédiaires culturels	19
1.5.2 Urbanocentrisme et scripts urbains	19
1.5.3 <i>A priori</i> de recherche sur la régionalité.....	21
1.6 Questions de recherche	22
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE. CULTIVER, ORGANISER ET RÉGIONALISER LA CRÉATIVITÉ.....	24
2.1 Sommaire du chapitre	24

2.2	La culture selon Geertz	25
2.3	Au nom de la culture : ventriloquie et figure culturelle.....	29
	2.3.1 De la figure culturelle	32
	2.3.2 Ventriloquer Geertz	33
2.4	Culture de l'organisation, organisation de la culture	35
	2.4.1 Être ou avoir une culture.....	36
	2.4.2 La culture communiquée et communicante	39
2.5	Conclusions sur la culture organisationnelle	43
2.6	Culture publicitaire : la créativité à tous niveaux	46
	2.6.1 Défense créative : sociohistoire de la culture publicitaire	47
	2.6.2 La figure du créatif.....	58
	2.6.3 Ambigüité, identité et expérience créatives	69
	2.6.4 Conclusions sur la culture publicitaire.....	73
2.7	De la créativité	74
	2.7.1 Triple regard sur la créativité publicitaire.....	75
	2.7.2 La créativité vue en système	80
	2.7.3 Conclusions sur la créativité	84
2.8	De la régionalité et du sentiment de « place »	85
	2.8.1 Industries créatives et urbanité.....	86
	2.8.2 (Petites) villes créatives	87
	2.8.3 Culture régionale et le sentiment de « place »	90
	2.8.4 Conclusions sur la régionalité de la créativité	94
2.9	Saisir la culture créative. Une définition opératoire de la culture créative des agences de publicité.....	95
 CHAPITRE III		
CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES.....		
3.1	Sommaire du chapitre	99
3.2	Posture méthodologique : partir du terrain	100
	3.2.1 Poser la posture	101

3.2.2	Une approche constructiviste interprétative.....	102
3.2.3	Concepts sensibilisateurs	102
3.3	Stratégie méthodologique	104
3.3.1	Approcher le terrain par l'étude de cas	105
3.3.2	Observer les facteurs exogènes.....	117
3.4	Chronologie de la stratégie méthodologique	124
3.4.1	Protocole de recherche.....	126
3.4.2	Codification des données	129
3.5	Analyse des résultats.....	131
3.6	Fiabilité et la validité des résultats.....	134
3.6.1	Fiabilité et validité internes.....	135
3.6.2	Fiabilité et validité externes.....	135
3.7	Considérations éthiques	138
3.8	Synthèse des considérations méthodologiques	139
 CHAPITRE IV		
ANALYSE DES DONNÉES. LES FIGURES DE LA CULTURE CRÉATIVE		
DES PAPR.....		
4.1	Introduction au chapitre.....	140
4.2	Processus d'analyse des résultats.....	141
4.2.1	Codage des agents de base	143
4.2.2	Codage des figures culturelles	144
4.2.3	Théorisation des figures emblématiques.....	145
4.3	Présentation des sites à l'étude	149
4.3.1	Agence K	149
4.3.2	Agence L.....	152
4.4	Figure d'enclavement	155
4.4.1	Figures des ressources.....	156
4.4.2	Figures de la créativité éteinte	178
4.4.3	Figures du nivellement par le bas	190

4.4.4	Figures d'isolement.....	197
4.4.5	Figures d'exclusion.....	201
4.4.6	Conclusions sur les figures d'enclavement.....	205
4.5	Figures défensives.....	211
4.5.1	Figures de la créativité.....	212
4.5.2	Figures d'éducateur.....	224
4.5.3	Conclusions sur les figures défensives	240
4.6	Figures de distinction.....	251
4.6.1	Figures de la concurrence	253
4.6.2	Figures de la référence	257
4.6.3	Figures du pôle d'attraction	264
4.6.4	Figure de la signature	273
4.6.5	Figure de domination	274
4.6.6	Conclusion sur les figures de distinction	275
4.7	Figures de maturité	282
4.7.1	Figures de rentabilité.....	283
4.7.2	Figures d'équilibre	284
4.7.3	Figures de la rigueur	293
4.7.4	Figure de la confiance.....	305
4.7.5	Figure d'indépendance.....	307
4.7.6	Conclusions sur les figures de maturité	316
4.8	Figure de décloisonnement	329
4.8.1	Figures d'émulation	329
4.8.2	Figures de l'alternative	342
4.8.3	Figures de l'agence virtuelle.....	348
4.8.4	Figures de conquête	354
4.8.5	Conclusion sur les figures de décloisonnement.....	361

CHAPITRE V	
SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSIONS. DISLOCATIONS ET DYNAMIQUES DE LA CULTURE CRÉATIVE DES PAPR	369
5.1 Introduction au chapitre	369
5.2 Des dynamiques de légitimation d'abord internes.....	370
5.2.1 Légitimations endogènes	370
5.2.2 Légitimation exogène.....	373
5.3 De performances et de mises en scène.....	375
5.4 La saturation créative de la région	377
5.5 L' « <i>ailleurs créatif</i> » : figure dominante de la culture créative des PAPR.....	379
CONCLUSION.....	381
ANNEXE A	
QUESTIONNAIRE EN LIGNE.....	395
ANNEXE B	
QUESTIONNAIRE D'ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES.....	404
ANNEXE C	
EXEMPLE DE NARRATIF D'EMPLOYÉ.....	406
ANNEXE D	
Liste des agents de base (code de base).....	409
APPENDICE A	
CONVENTION DE TRANSCRIPTION	415
APPENDICE B	
THÈMES DE BASE DANS LA PREMIÈRE VAGUE DE CODAGE.....	416
APPENDICE C	
CERTIFICAT ÉTHIQUE	423
APPENDICE D	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ	424
APPENDICE E	
FORMULAIRE DE DISPONIBILITÉ ET DE CONSENTEMENT AU MODE DE CAPTATION	428
APPENDICE F	
FORMULAIRE DE CONFIDENTIALITÉ.....	429

APPENDICE G	
LISTE DES PRIX GAGNÉS PAR LES PAPR SELON LE SONDAGE.....	430
BIBLIOGRAPHIE.....	431

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Répartition des entreprises dans le secteur de la publicité, relations publiques et services connexes au Québec	6
1.2 Répartition des agences de publicité au Québec en fonction des effectifs.....	7
1.3 Dispersion géographique des agences de publicité au Québec	8
1.4 Structure typique d'une agence multiservice	14
1.5 Rôle bifide des créatifs-gestionnaires.....	16
3.1 Stratégie multiple intégrée.....	109
3.2 Proportion du nombre d'entrevues par catégorie d'emploi	112
3.3 Proportion du <i>temps</i> d'entrevue accordé par catégorie d'emploi	113
3.4 Proportion du <i>nombre</i> d'entrevues accordé par catégorie d'emploi	113
3.5 Représentativité régionale des participants au sondage par rapport à leur proportion dans l'industrie	120
3.6 Sexe des répondants	121
3.7 Statut du répondant dans l'agence	121
3.8 Répartition des répondants selon la division création/gestion	122
3.9 Stratégie méthodologique multiméthode.....	123
3.10 Point de vue depuis le nid d'aigle, Agence K.....	128
3.11 Point de vue depuis le nid d'aigle, Agence L	128
3.12 Exemple de codage.....	129
3.13 Exemple de définition associée à un thème.....	130
3.14 Exemple de codage d'image	131
3.15 Structure d'un réseau thématique. (Attride-Stirling, 2001)	133
3.16 Processus d'analyse des résultats.....	134
4.1 Mappage des figures.....	148

4.2	Répartition des clients de l'Agence K en fonction des produits et services offerts.....	150
4.3	Organigramme Agence K.....	151
4.4	Répartition des clients de l'Agence L en sous-secteur de biens ou services	153
4.5	Organigramme Agence L	154
4.6	Classement des principaux défis des PAPR	157
4.7	Logiciel de gestion des heures <i>Task manager</i> (Agence K).....	161
4.8	Logiciel de gestion des heures <i>Basecamp</i> (Agence L).....	161
4.9	Provenance des effectifs des agences en région.....	174
4.10	Répartition des clients présents sur les sites internet de dix agences de Villégion	177
4.11	Statut Facebook de l'Agence L sur une publicité régionale.	186
4.12	Relation entre la qualité perçue de la création dans la région et l'incidence de certains facteurs sur cette qualité.....	196
4.13	Autocollant sur le poste de travail d'une designer graphique.....	214
4.14	Mur derrière la réceptionniste de l'Agence externe 2.....	231
4.15	Processus de création issu d'un devis de vente de l'Agence L	234
4.16	Processus de création issu du document de vente de l'Agence K	235
4.17	Processus de création affiché sur un mur à l'Agence Externe 1	236
4.18	Mappage des agences à Villégion	254
4.19	Relation entre la qualité perçue de la création dans la région l'incidence de certains facteurs sur cette qualité.....	258
4.20	Espace de divertissement dans le sous-sol à l'Agence L.....	268
4.21	Moodboard de la Bastille (Agence L).....	269
4.22	Capture d'écran de la page « Carrière » de l'Agence K.....	270
4.23	Disposition des locaux de l'Agence K.....	271
4.24	Disposition des locaux de l'Agence L	271
4.25	Enseigne de l'immeuble abritant les locaux de l'Agence L	272
4.26	Processus de travail (Agence L).....	300
4.27	Table des matières du processus interne (Agence K).....	301

4.28 Tableau de tâches des directeurs de compte	302
4.29 « Cloche des ventes » à l'Agence L	320
4.30 Mise à jour du tableau de tâches des graphistes par le directeur de production (Agence K)	321
4.31 Échéancier de projet (poste de travail de Julie, chargée de projets, Agence L)	321
4.32 Fréquence d'utilisation de différentes sources d'inspiration par les répondants	331
4.33 Album de photos « Grafika 2014 » issu de la page Facebook de l'Agence K	334
4.34 Statut de la page Facebook de l'Agence K portant sur une source d'inspiration.....	336
4.35 Statut de la page Facebook de l'Agence L portant sur une source d'inspiration	336
4.36 Maquette d'une autopromotion de l'Agence K.....	347
4.37 Section destinée à attirer les entreprises montréalaises (site Agence L)	352
4.38 Dispersion géographique des clients de l'Agence L	353
4.39 Dispersion géographique des clients de l'Agence K.....	353

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Répartition des prix Créa et Strat attribués entre 2010 et 2014 selon l'emplacement et la taille de l'agence.....	11
2.1 Perspectives communicationnelles sur la culture organisationnelle	41
2.2 Indicateurs du monde inspiré et du monde marchand	67
2.3 Trois perspectives de recherche en créativité publicitaire.....	79
3.1 Concepts sensibilisateurs.....	103
3.2 Répartition de la durée des entrevues en fonction des postes des participants	111
3.3 Nombre et durée des captations d'observation	116
3.4 Liste des textes denses et artéfacts collectés	117
3.5 Chronologie de la stratégie méthodologique.....	125
4.1 Standardisation des processus et leurs moyens	297
4.2 Relations et oppositions dans les figures incarnés dans les « clients qualifiables »	326
4.3 Formes d'inspiration évoquées par les participants	332

RÉSUMÉ

L'industrie de la communication marketing, dont la publicité constitue sa plus apparente manifestation, est éminemment liée à la créativité, au point où elle en constitue un aspect fondateur. Au sein même de l'industrie, la créativité est légitimée, réaffirmée et entretenue à travers les concours, la presse et les associations professionnelles, sans compter le discours qu'elle suscite dans les agences, qui la placent au cœur de leur modèle d'affaires, en font leur raison d'être. Or cette doxa créative, empreinte de clients prestigieux, de campagnes à grand déploiement, rendues virales dans les médias sociaux, semble être celle des grandes agences métropolitaines. Qu'en est-il des petites agences, hors des grands réseaux urbains qui, animées par cette même doxa, n'accèdent pas à ces clients de renom, ne gagnent pas de prix, voient rarement leurs créations acquérir la notoriété publique qui en légitimerait la valeur créative?

Cette thèse enquête sur la façon dont de petites agences de publicité en région (PAPR) entretiennent, légitiment et expérimentent cette créativité et la cultivent hors des structures légitimantes de cette doxa. Travaillant à partir du concept de ventriloquie (2010b; 2010c; 2013), nous avons relevé, grâce à une méthodologie mixte autour de deux études de cas étalées sur deux ans, les figures culturelles de cette créativité de l'Agence K et de l'Agence L, deux agences situées dans une région non métropolitaine du Québec. À travers les figures emblématiques de *l'enclavement*, de *défenses*, de *distinction*, de *maturité* et de *décloisonnement*, les participants disloquent leur création en cultivant un « ailleurs créatif » *au nom duquel* ils agissent en même temps qu'ils agissent *contre le nom* de la régionalité qui plane inexorablement sur leurs créations. Dans cette dynamique de légitimation, les participants en viennent à valoriser leur identité, leur expérience et leur travail créatifs de façon endogène et autoréférentielle. Plus encore, se cultive le sentiment « d'une place dans une place », un territoire géodiscursif ventriloquant la région autant qu'il garde les PAPR du joug de la régionalité.

Mots clés : Culture créative, régionalité, culture organisationnelle, géodiscursivité, agences de publicité

INTRODUCTION

« Nous nous sommes évadés des grandes agences,
car on trouvait leurs structures étouffantes. »¹

Charles Gagnon, directeur de création, les Évadés

« N'en déplaise aux disciples de la ruralité,
c'est en *ville* que l'on retrouve les gens les plus créatifs. »²

Alain Giguère, président de la firme de sondage et de recherche en marketing CROP

« Ensuite, nous les questionnons au sujet de leurs clients internes,
mieux connus sous le nom d'employés. La vie des employés est enrichie quand ils
sentent *l'engagement* et la *compassion* de leur milieu de travail. »³

Simon Vinette, associé, Cake communication

Être créatif, dans une petite agence, en région. La seule évocation de cette triade peut faire sourire, comme si cette condition était antinomique, que hors des grands centres, point de salut pour la créativité, la vraie. Pourtant, ces petites agences pullulent et représentent à elles seules plus de 40 % (CICQ, 2007) des revenus bruts générés par l'industrie publicitaire au Québec et près de 15 % d'entre elles se situent hors des régions métropolitaines (Statistique Canada, 2014b). Lorsque l'on sait que la créativité constitue le fondement des agences (Nixon, 2003 ; Sasser *et al.* 2008 ; West, Kover et Caruana, 2008) et les créatifs, leur vitalité (Hackley et Kover, 2007), nous sommes à même de nous demander quelles sont les conditions de pratique et d'existence des petites agences de publicité en région (PAPR) et de leurs employés. Surtout que certains discours urbanocentriques (Bell & Jayne 2006), de même que bon nombre de structures de légitimation comme les concours, les associations ou la

¹ Cité dans Massé (2013)

² Cité dans Froment (2012)

³ Cake communication. « Notre expertise », page consultée le 16 février 2013 repérée à <http://cakecommunication.com/#!/notre-expertise/>

presse professionnelle, semblent leur refuser la reconnaissance d'une grande créativité. Loin des clients prestigieux (Alvesson 2001; 2004), des campagnes notoires, des grappes créatives ou d'une classe créative (Delgado et al. 2010; Florida 2003; Harvey et al. 2012) de même que des stimuli socioculturels de grandes métropoles, la créativité « régionale » semble être condamnée à n'être qu'une pâle copie, voire un cimetière de l'ambition créative (Bell & Jayne 2010).

Pourtant, ces petites agences se réclament de ce même culte de la création (Nixon, 2003), mais semblent toutefois opérer selon un régime différent : petites structures « moins étouffantes », relations de proximité faites « d'engagement et de compassion », où malgré tout « L'imagination et la créativité font partie de [leur] ADN »⁴. C'est donc qu'elles cultivent à travers discours et façons de faire un mode d'existence qui vient légitimer leur créativité, et ce, en marge des conditions urbaines de pratiques.

Prenant en compte la spécificité des dynamiques de légitimation produisant une culture créative au sein des PAPR, de leur rapport à la « régionalité » et de leur influence sur l'identité des créatifs au sein de l'organisation, nous proposons, dans cette thèse, d'analyser dans une perspective communicationnelle la relation entre créativité, régionalité et organisation de façon à mieux comprendre, sur le plan processuel, comment ces PAPR cultivent-elles cette créativité.

Notre objectif est d'observer et d'analyser la façon dont les PAPR performant et maintiennent cette culture créative sans l'appui des structures légitimantes des grandes agences urbaines. À travers cette réflexion, nous portons une attention particulière aux effets de cette régionalité sur l'expérience et les identités des employés de ces PAPR.

⁴ Ibid.

Une mise en garde s'impose toutefois : nous ne souhaitons pas observer si de fait la créativité en région est un ersatz de la créativité urbaine ni d'en faire un enjeu opposant région et métropole – le résultat en serait stérile. Nous tentons plutôt de cerner la façon dont la régionalité *agit* sur la culture organisationnelle des PAPR au point d'en faire un élément constitutif.

Pour ce faire, nous établissons, dans le premier chapitre, les éléments posant notre problématique, entre autres à travers une mise en contexte sur les conditions de pratique des PAPR. Par la suite, au chapitre deux, nous proposons les concepts nourrissant notre cadre théorique. La stratégie méthodologique – une étude de cas de deux agences abordée par théorisation ancrée – est présentée au chapitre trois. Au chapitre quatre, nous analysons les données qui nous permettent de dégager des figures emblématiques de la culture créative des PAPR, dont nous discutons au chapitre cinq. Nous concluons en exposant les avancées théoriques de notre thèse, de même que ses applications, ses limites et ses perspectives de développement.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE. RÉCITS DE LA MARGE OU RACONTER L'AUTRE CRÉATIVITÉ

1.1 Introduction au chapitre

Prendre en compte la triade organisation/créativité/régionalité dans un contexte de communication marketing suppose de comprendre les enjeux sous-jacents à chacun de ces trois aspects, à savoir l'écosystème dans lequel évoluent les agences de publicité (en région) et l'impact de la condition régionale dans la légitimation de statut des PAPR et son influence possible sur l'identité des employés de ces agences.

Ainsi, dans ce chapitre, nous poserons la problématique de la culture créative des PAPR en brossant tout d'abord, dans la section 1.2, un portrait socioéconomique de l'industrie de la publicité au Québec. De là, nous soulignerons comment les structures légitimant la doxa créative ne prennent pas en compte la réalité des PAPR. Ainsi, dans la section 1.3, nous observerons la sous-représentation des PAPR en regard des institutions professionnelles de même que le rapport au client, qui n'est pas celui des grandes agences métropolitaines. Puis, dans la section 1.4, l'organisation des agences et le rapport à l'identité professionnelle seront observés pour, une fois de plus, démontrer la singularité des PAPR. Finalement, dans la section 1.5, nous aborderons la question de la régionalité dans ce qu'elle influence la culture du commerce et, par conséquent, la culture créative des PAPR.

Chaque section sera résumée en soulevant des *a priori* de recherche, impression que quelque chose « pose problème », et qui guideront nos questions de recherche, posées dans la section 1.6.

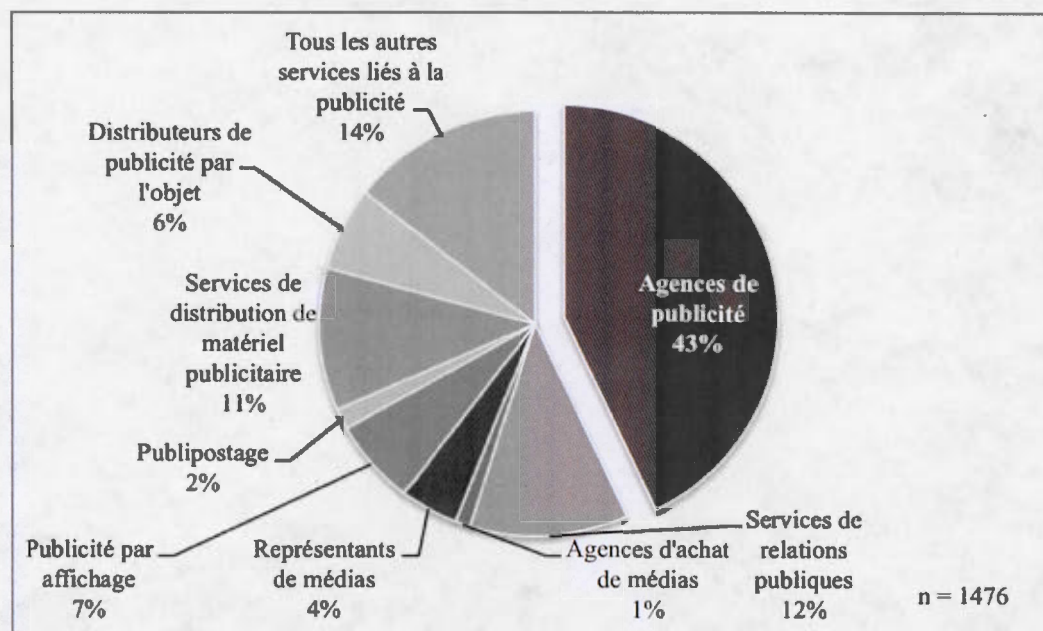
1.2 L'industrie de la publicité au Québec

L'industrie de la publicité, des relations publiques et services connexes au Québec constitue un secteur florissant dont les revenus sont en constante croissance depuis les dix dernières années pour atteindre plus de 7 milliards de dollars en 2012 (Statistique Canada, 2014a). Selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), cette industrie est composée de toutes les entreprises dont

l'activité principale consiste à créer des campagnes de publicité ou de relations publiques dans les médias ; à placer des annonces dans les médias pour le compte d'annonceurs ou d'agences de publicité ; à vendre du temps ou de l'espace dans des médias à des annonceurs ou à des agences de publicité pour le compte des propriétaires de ces médias ; à créer et à mettre en oeuvre des campagnes de publicité par affichage à l'intérieur ou à l'extérieur ; à créer et à mettre en oeuvre des campagnes de publipostage ; à livrer (sauf par la poste) du matériel ou des échantillons publicitaires ; à créer et à mettre en oeuvre des campagnes de publicité par cadeaux publicitaires ; à fournir des services connexes comme la peinture et le lettrage d'enseignes, des services d'accueil et la réalisation de vitrines. (Statistique Canada, 2014c)

Totalisant près de 1500 entreprises au Québec, ce secteur d'activités comprend les services de relations publiques, les agences d'achat de médias, la publicité par affichage, le publipostage, les services de distribution de matériel publicitaire, d'autres services liés à la publicité, dont les distributeurs de publicité par l'objet, et bien évidemment, les agences de publicité, qui représentent à elles seules 40 % du secteur (Figure 1.1), soit 646 agences réparties sur le territoire québécois (Statistique Canada, 2014b).

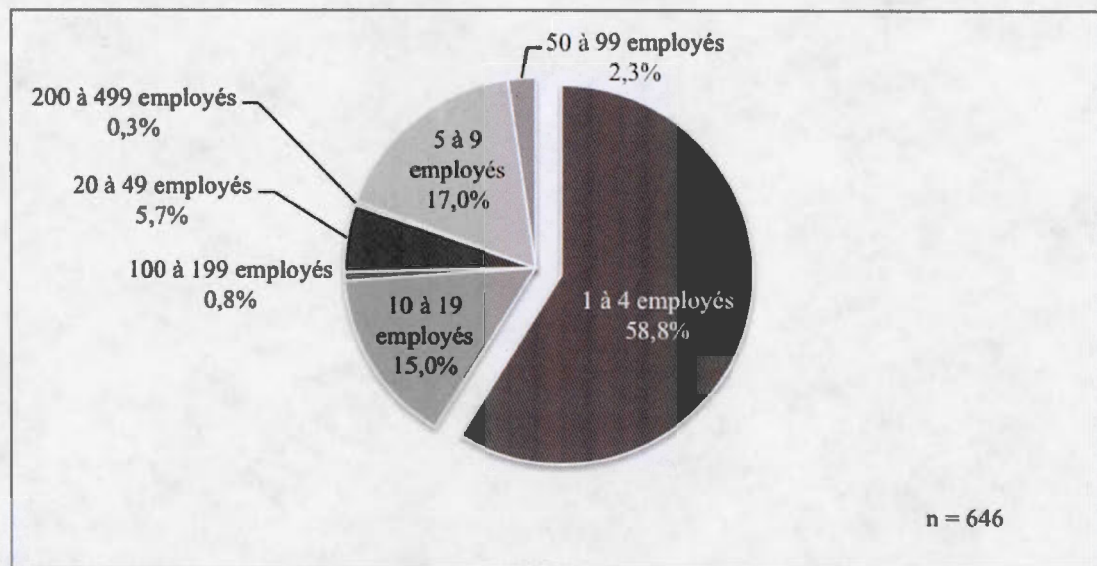
Figure 1.1 Répartition des entreprises dans le secteur de la publicité, relations publiques et services connexes au Québec



1.2.1 Taille des agences au Québec

Les agences de publicité, qui offrent une gamme de services pour planifier, créer et diffuser des campagnes publicitaires tous supports confondus, sont constituées en majorité d'entreprises de moins de cinq employés (Figure 1.2).

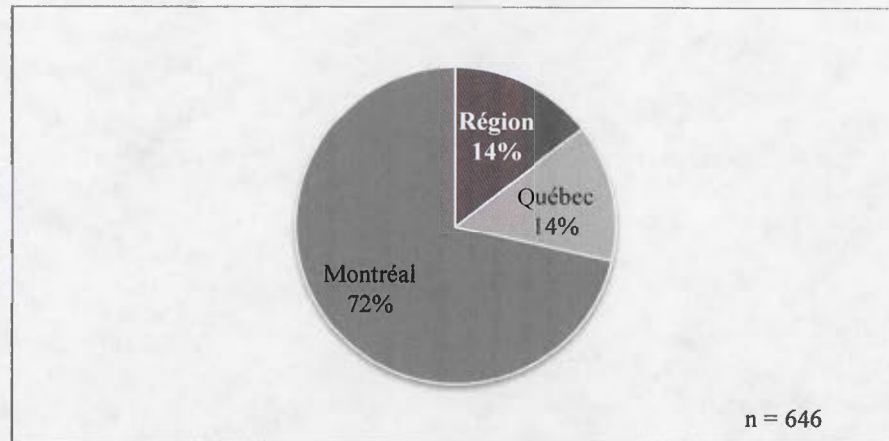
Figure 1.2 Répartition des agences de publicité au Québec en fonction des effectifs



1.2.2 Dispersion géographique

Lorsqu'on observe la dispersion géographique des agences de publicité, on note que la majorité (72 %) se trouve dans la région de Montréal et 14 % à Québec (Statistique Canada, 2013). Ce qui laisse malgré toute une proportion non négligeable, soit 14 % dans les régions non métropolitaines (hors Québec et hors Montréal).

Figure 1.3 Dispersion géographique des agences de publicité au Québec



En somme, d'un point de vue socioéconomique, on observe que l'industrie de la publicité au Québec est en majeure partie constituée d'entreprises de petite taille, dont les activités sont principalement concentrées à Montréal et à Québec, mais dont un pan de l'industrie opère hors des circuits métropolitains.

1.3 De la représentation culturelle : structures légitimantes

Or ce qui constitue la culture d'une industrie n'est pas la représentativité de ces composantes, mais la façon dont cette culture circule et est légitimée à l'intérieur du champ disciplinaire (Csikszentmihalyi, 1998), *a fortiori* dans une industrie où « les postes et les carrières n'ont pas encore acquis la rigidité des vieilles professions bureaucratiques et où le recrutement se fait encore, le plus souvent, par cooptation, c'est-à-dire sur la base des “relations” et des affinités d'habitus, plutôt qu'au nom des titres scolaires » (Bourdieu, 1979, p. 168).

Ainsi, la culture publicitaire est fondée sur le trope de la créativité, position acquise au fil des différents combats historiques et institutionnels (Leiss *et al.*, 1990, 2005) que les acteurs ont engagés pour se légitimer comme les seuls pourvoyeurs de

créativité (Nixon, 2003) en regard d'autres intermédiaires que sont les agences médias, les relationnistes, les consultants (McFall, 2004).

Chemin faisant, l'industrie s'est structurée à travers des processus institutionnels. Les associations professionnelles avec leurs codes, chartes, référentiels de métier et autres outils déontiques viennent légitimer certaines pratiques (de la Broise, 2013; Dubar *et al.*, 2011). À travers des manifestes (Soar, 2002), des normes, des formations et d'autres pratiques professionnalisantes (Baillargeon et David, 2013; McFall, 2004; Nixon, 2003), ces associations ont institué des pratiques constitutives (McFall, 2004) et balisé les compétences nécessaires à la pratique de la publicité et de la création (Leiss *et al.*, 2005).

1.3.1 (Sous-)représentations institutionnelles

Malgré une portion non négligeable de l'activité économique de ce secteur, il appert que la réalité des PAPR semble sous-représentée au sein des institutions de la publicité au Québec. De fait, plusieurs indices nous donnent à penser que les PAPR n'accèdent pas aux mêmes mécanismes de validation que les grandes agences.

D'abord, on note une absence marquée dans la presse professionnelle : des 553 articles publiés entre 2000 et 2012 dans la catégorie « agences » sur le portail du marketing, de la publicité et des communications au Québec *Infopresse.com*, aucun ne porte sur une agence autre que montréalaise. Et sur l'ensemble des articles du même portail, seulement deux des 79 agences hors Montréal et hors Québec figurant dans le répertoire du Centre de recherche industrielle du Québec⁵ (<http://www.icriq.com/>) sont citées.

⁵ Regroupant 30 000 entreprises industrielles du Québec, le « site *icriq.com* diffuse gratuitement, à partir de sa page d'accueil, les données de la Banque d'information industrielle du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) créée au début des années 1970. Sa mission est de diffuser de

De la même façon, les PAPR semblent être exclues d'une représentation au sein des associations professionnelles. De fait, l'Association des agences de publicité du Québec (AAPQ), dont la mission est d'être « à l'affût des enjeux et des tendances de l'industrie de la communication, [de] promouvoir, défendre et [de] représenter les intérêts de ses membres et d'outiller les décideurs d'aujourd'hui et la relève de demain afin de relever les défis de l'évolution de l'industrie » compte seulement six membres, sur 70, qui ont pignon sur rue hors de Montréal ou de Québec (AAPQ, 2012).

Finalement, nous connaissons l'effet des concours sur le climat des agences, leur reconnaissance dans l'industrie, voire l'obtention de nouveaux contrats (Verbeke *et al.*, 2008), et sur l'ascension des créatifs au sein de l'industrie (d'abord) et (accessoirement) de l'agence.

This characteristic of creative jobs placed great weight on *visible markers* of a teams standing and, in particular, winning peer recognition through the system of creative awards was *central* to career success for art directors and copywriters. (Nixon, 2003, p. 72. Nous soulignons).

Or les PAPR semblent de nouveau écartées des structures légitimantes que sont les récompenses professionnelles : des 146 prix remis en 2014 lors du concours *Créa*, « grand rendez-vous annuel de l'industrie de la communication et de la publicité au Québec [...] afin de souligner et valoriser la créativité d'ici »⁶, aucune agence hors Montréal ne figure parmi les récipiendaires de « grands prix » et seules des agences de plus de 50 employées se retrouvent dans cette liste. De petites (5-19 employés) et moyennes (20-49 employés) agences ont remporté des prix secondaires, mais une fois de plus, seules des agences de Montréal y figurent. Même constat du côté des 39 prix *Strat* 2014, « qui récompense les meilleures stratégies en communication-marketing

l'information structurée sur les entreprises industrielles et commerciales du Québec. ».
<http://www.icriq.com/fr/profil>

⁶ <http://concours.infopresse.com/crea/presentation>

au Québec » : seules des agences montréalaises ont raflé des « grands prix » et une seule petite agence a réussi à remporter un prix secondaire.

En somme, depuis 2010, la présence des grandes agences montréalaises dans ces deux concours tient de la surreprésentation, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 1.1 Répartition des prix Créa et Strat attribués entre 2010 et 2014 selon l'emplacement et la taille de l'agence

Provenance et taille	Proportion de prix gagné	Proportion dans l'industrie
Montréal	99 %	72 %
Grande (50 +)	96 %	3 %
Moyenne (20-49)	0,9 %	5 %
Petite (5-19)	2,4 %	12 %
Très petite (1-4)	0,2 %	42 %
Québec	0,44 %	14 %
Grande (50 +)	0,22 %	0,2 %
Petite (5-19)	0,22 %	3,1 %

Puisque l'ethos créatif se construit autant sinon davantage par une rhétorique de la maîtrise des connaissances que dans la mobilisation de compétences objectives (Alvesson, 1994, 2004a; Nixon, 2003), c'est que d'autres dynamiques de légitimation participent à produire cette légitimation dans le contexte des PAPR. Par exemple, en réponse à la « bonne figure » de Pieux Xtrême au gala Maillon d'Or⁷, l'agence Absolu se dit « fière de pouvoir participer au rayonnement de [Pieux Xtrême] qui se démarque par son caractère innovant et l'expertise développée »⁸. Il y a ainsi lieu

⁷ « La remise des prix Maillon d'or, un événement du Conseil québécois de la franchise (CQF), fait ressortir les réussites et l'excellence des petites, moyennes et grandes entreprises qui sont au coeur du développement du secteur de la franchise au Québec ». <http://www.cqf.ca/gala-maillon-dor-2013-appel-de-candidatures>

⁸ Absolu (2013). « Pieux Xtrême fait bonne figure au gala Maillon d'or », page obtenue <http://www.absolu.ca/nouvelles/2013/02/06/pieux-xtreme-fait-bonne-figure-au-gala-maillon-d-or/>, consultée le 19 février 2013.

d'interroger les facteurs légitimant la créativité en région de façon officielle comme implicite.

1.3.2 Approbation des clients

Le rapport des clients avec le travail créatif supporte une large part de la construction de la doxa créative (Powell, 2006). Entre autres, l'ouverture à la créativité – (Koslow *et al.*, 2003, 2006) parlent de *volonté d'exploration* – est associée à l'expérience d'une bonne ou mauvaise création (Hesmondhalgh et Baker, 2011). Cette ouverture est corrélée au degré de sophistication de l'annonceur : son expérience avec les rouages de la production, de la gestion de budgets importants et de la fréquence de production des publicités (Hirschman, 1989 ; Koslow *et al.*, 2003, 2006). Dans un contexte où « acheter de la créativité » constitue une entreprise risquée pour le client (Alvesson, 2001, 2004a), les portfolios des agences agissent comme preuves de cet ethos créatif.

Knowledge as a social construction is maintained, developed, and communicated through such interactions, and the best way of indicating that a knowledge-intensive company deserves this label is to point to *prestigious* customers or partners well known for their *knowledge*. (Alvesson, 2004a, p. 100. Nous soulignons)

Ainsi, les agences comme les clients recherchent une réciprocité dans l'échange de connaissances qui mènera à la meilleure campagne possible. Pour l'agence, cette connaissance va croissante avec la complexité, le nombre et la sophistication des clients qu'elle dessert. Inversement, la valorisation, par un client, de cette compétence ne peut opérer que ce si dernier possède les bases nécessaires pour apprécier cette compétence (Alvesson, 2004a; Kover et Goldberg, 1995).

Dans un contexte où les clients des PAPR ne font parfois qu'une production publicitaire annuelle, dont le budget n'a rien à voir avec celui des grandes agences, *quid* de la sophistication et de l'ouverture à la créativité ? En d'autres termes, quel

degré de sophistication et de réciprocité dans les connaissances les PAPR trouvent-elles auprès de leurs clients qui n'ont pas une connaissance approfondie de l'usage de la publicité ? Comment ces agences se servent-elles de leur portfolio de clients pour soutenir leur ethos créatif ?

1.3.3 *A priori* de recherche sur la légitimation de l'ethos créatif des agences

Conséquemment, le premier *a priori* de recherche est que des structures légitimantes alternatives, propres à leur ethos créatif, soutiennent la culture créative des PAPR. Il s'agira d'observer et de comprendre comment des structures alternatives comme les clients participent à maintenir et à entretenir la culture créative des PAPR.

1.4 Organisation des agences et identité fragmentée

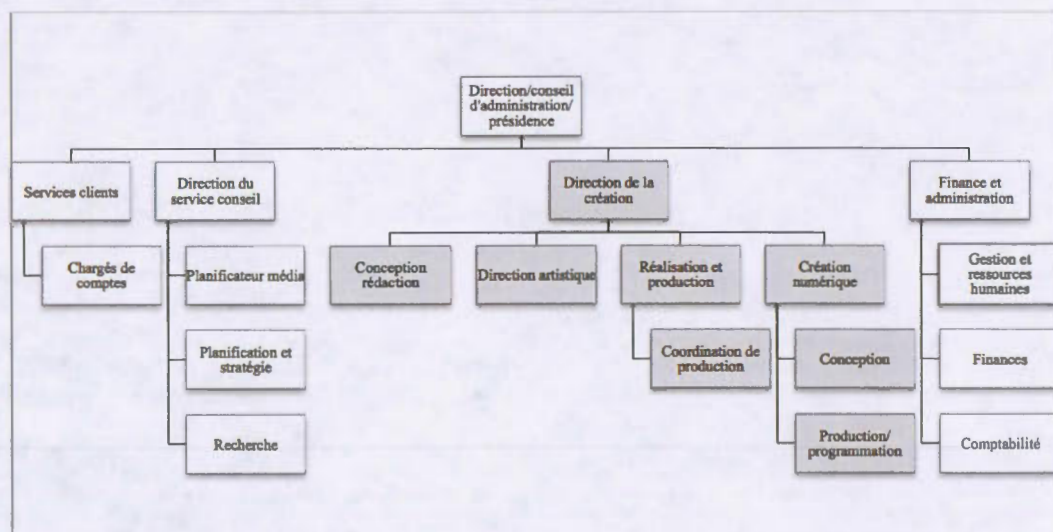
Les agences de publicité sont organisées de façon à mettre au cœur de leur modèle d'affaires la créativité (Hackley et Kover, 2007; Koslow *et al.*, 2006; Nixon, 2003). Les créatifs obtiennent les postes centraux les mieux rémunérés, position soutenue par l'idée qu'ils sont les seuls à pouvoir articuler la relation entre la culture de consommation (Arnould et Thompson, 2005; Cordelier, 2010; Featherstone, 2007; Sassatelli, 2007) et la culture commerciale (Davis, 2013; Wernick, 1991) à travers le flot de la production publicitaire (Cronin, 2004; Nixon, 2003; Soar, 2000). *Cognescenti* s'abreuvant aux dernières tendances, les créatifs seraient les intermédiaires culturels par excellence pour transmettre émotion, sensibilité et pour toucher un consommateur en quête de nouveauté.

They also consume ads and design concepts written by other people, sometimes in hypercritical ways; they consume award-winning and controversial campaigns; and they gravitate toward any number of fashionable cultural watering holes that provide sustenance, inspiration, or even rip-off material. (Soar, 2000, p. 430)

1.4.1 Structure typique des agences et division du travail

Par conséquent, le statut privilégié des « créatifs » a toujours été maintenu dans la structure même des agences. Traditionnellement, les divisions d'emploi des agences sont réparties selon deux grandes familles de fonctions, le service-conseil et la création. Dans la première, nous retrouvons toutes les fonctions associées à la relation avec le client : le service avec les clients, dont la fonction est d'assurer le lien entre le client et l'agence (coordination, obtention des approbations, gestion des comptes) et le service-conseil, qui regroupe toutes les fonctions vouées à la planification et la stratégie d'une campagne (média, planification, recherche). Dans la seconde division, on compte les fonctions dites « créatives », à savoir la conception et la rédaction, la direction artistique, la production (design graphique, production audio-vidéo). Les agences comportent souvent une division « numérique », qui développe les contenus destinés aux nouveaux médias (internet, mobile, réseaux sociaux). Cette division peut constituer une unité à part entière ou une sous-division de la création. Ainsi, typiquement, les agences de publicité offrant les services complets en communication marketing sont ainsi constituées (Belch *et al.*; Nixon, 2003) :

Figure 1.4 Structure typique d'une agence multiservice



Au Québec, près de 50 % des dépenses d'exploitation des agences vont aux salaires, traitements et avantages sociaux (Statistique Canada, 2014a). À ce chapitre, après les présidents-directeurs généraux et les directeurs du service à la clientèle, les directeurs créatifs obtiennent, au Canada, les salaires les plus élevés avec une rémunération moyenne annuelle de 362 000 \$ (Marketing Magazine, 2012). Ce qui reflète la tendance générale à travers le monde, à conférer une place centrale au « créatif » dans l'organigramme des agences (Smith et Yang, 2004).

Cette division des tâches, fondée sur les compétences et les fonctions permet une certaine prototypicalité. Mongeau et Saint-Charles (2011) avancent que l'affiliation à un groupe de production se produit selon le partage de référents cognitifs, affectifs et comportementaux communs. Cette prototypicalité influence directement la culture créative de l'organisation (Drazin *et al.*, 1999) : des définitions opératoires de la créativité sont débattues au niveau intersubjectif, entre les membres d'une même communauté de pratique. En souscrivant au sensemaking (Weick, 1995), Drazin *et al.* (1999) s'intéressent aux processus, mais également à la façon dont une compréhension de la créativité est forgée à travers les actions et les interrelations entre les membres de l'organisation.

This process orientation focuses our inquiry on how individuals attempt to orient themselves to, and take creative action in, situations or events that are complex, ambiguous, and ill defined. In other words, this is an issue of how individuals engage in sensemaking in organizations (Greenberg, 1995; Louis, 1980; Volkema, Farquhar, & Bergmann, 1996; Weick, 1995) (Drazin *et al.*, 1999, p. 297)

Toutefois, cette prototypicalité, suivant la proposition de Drazin *et al.*, s'inscrit dans des organisations imposantes, aux projets complexes et aux hiérarchies claires. Or au sein de petites agences de publicité de 5 à 19 employés, les communautés de pratique, « homogènes en actions comme en pensée » (Drazin *et al.*, 1999, p. 291) s'en trouvent distendues. Martin (2002) dirait « fragmentée », pour représenter cet état

difficilement conciliable, sinon paradoxal. Quand il n'y a qu'un ou deux créatifs, que ceux-ci ne travaillent pas réellement sur les mêmes projets, et qu'en plus ils cumulent des rôles différents (Figure 1.5) sur quelle communauté de pratique repose leur culture créative?

Figure 1.5 Rôle bifide des créatifs-gestionnaires



Il n'est pas rare de voir l'organigramme des PAPR combiner des postes sis entre les deux pôles traditionnellement prototypiques : les créatifs et les gestionnaires. Condition intéressante, puisque ces pôles typiques seraient à la base de la culture des entreprises créatives (Alvesson, 2001 ; Brown, Kornberger, Clegg, et Carter, 2010 ; Hackley et Kover, 2007 ; Hirschman, 1989 ; Nixon et Crewe, 2004 ; Taylor et Littleton, 2008). Cette position « entre deux chaises » peut rendre la prototypicalité identitaire difficile à opérer. D'un point de vue processuel, cette prototypicalité est une condition de l'engagement émotionnel, comportemental, cognitif dans le processus (Kahn, 1990 cité dans Drazin et al., 1999), voire lui donne un sens (Weick, 1995), ce qui ne va pas sans impact sur l'identité des employés. De fait, l'identité créative provient de la structure, mais également de la défense de cette position dans la structure.

The instrumental production of advertising [...] is bound up with the production and “reaffirmation” of organisational roles’ and occupational “habiti”. To be imbricated in any given aspect of production is simultaneously to be caught up in the reproduction of particular organisational identities, a process which itself inevitably involves reference to very interpretive tropes. (McFall, 2004, p. 73)

Par ailleurs, un survol rapide des sites Internet des agences démontre que le tandem concepteur-rédacteur/directeur artistique, duo qui est souvent dépeint comme la base de la création publicitaire (Gaertner, 2012; Leiss *et al.*, 2005; McFall, 2004; Nixon, 2003; Tungate, 2007) semble disparaître dans l’organigramme, le poste de concepteur-rédacteur manquant dans la plupart des cas à l’appel.

Qui plus est, les structures plus fragmentées et moins hiérarchisées des PME estompent les différents régimes de médiations, qui agissent comme rempart entre les créatifs et les autres communautés de pratique.

Here, the relatively smaller size means that these organisations are often in very close touch with the marketplace and customer needs. This means that any changes can be more quickly identified, with successful management often being based on intuition, informality and speed of decision making (Collinson & Shaw 2001). With no marketing department to act as a potential buffer between the internal and external environments, the perceptions and actions of the creative employees, as well as those of the clients, can impact directly on the overall corporate brand whenever a 'moment of truth' service interaction occurs. (Powell, 2006, p. 23)

Un créatif qui agit également comme gestionnaire de projets doit à la fois défendre son travail créatif en même temps qu’il doit maintenir la bonne entente avec un « client qui a toujours raison ». La défense du créatif devient une entreprise plus difficile à maintenir. Surtout dans un contexte où la notion de risque et de confiance est capitale pour les PME créatives (Banks *et al.*, 2000) et que, dans le contexte de petites entreprises, un même employé doit à la fois connaître leur marché, ajuster

l'offre et la demande en fonction des commentaires qui lui viennent du client sans intermédiaire. Comme le résume Dubuisson-Quellier à propos des PME marchandes :

Là où la grande entreprise du fait de la spécialisation des tâches est obligée de sérier ces contenus dans un premier temps (le suivi clientèle et l'analyse des ventes par le service commercial, l'analyse du marché par le marketing, l'analyse des tendances par la direction du produit) puis de mettre en œuvre des moyens de coordination ensuite pour recouper les éléments dont sont porteurs [*sic*] ces différentes relations au marché (à travers l'organisation par projet notamment), la TPE dispose des moyens pour faire circuler ces contenus entre des espaces décisionnels fortement articulés : soit parce qu'il s'agit d'une seule et même personne, soit parce que l'équipe est de petite taille et les individus fortement et volontairement rendus très polyvalents. (Dubuisson-Quellier, 2003, p. 3940)

1.4.2 *A priori* de recherche concernant la structure des PAPR

Le deuxième *a priori* de recherche est que le processus de création des PAPR génère moins de tensions prototypiques faisant en sorte que la culture créative s'en trouve moins fortement confrontée, avec parfois des positions identitaires distendues. Par contre, ces identités distendues sont au cœur de la culture créative des PAPR.

Cette piste ne doit pas nous conduire à nécessairement chercher *qui sont* les créatifs dans les PAPR, – il y aurait là une dérive qui gommerait d'autres possibles –, mais plutôt à chercher comment ces dynamiques identitaires agissent sur la culture créative autant que la culture créative agit sur ces identités.

1.5 D'une régionalité créative

Si les dynamiques de médiation et la relation identitaire sont des conditions influant sur la culture créative, ces conditions prévalent pour n'importe quelle PME créative (Hotho et Champion, 2011 ; Powell, 2006). Par contre, le contexte commercial dans lequel la production créative est générée influence la culture commerciale. Ainsi un certain nombre de facteurs sont à considérer en regard de la « régionalité » de la

créativité. En d'autres termes, la culture commerciale prévalant dans une petite ville n'est pas édictée de la même façon que celle d'une métropole. Par conséquent, l'articulation entre production et consommation (Davis, 2013) engendre une expérience différente de la création, faisant des PAPR des intermédiaires qui doivent composer avec un flot de symboles commerciaux différents.

1.5.1 Urbanité et intermédiaires culturels

La catégorie des travailleurs des industries créatives, décrits comme des intermédiaires culturels (Bourdieu, 1979), pose déjà problème dans le contexte publicitaire (Nixon et Du Gay, 2002 ; McFall, 2002 ; Negus, 2002), puisque les créatifs ne sont pas les seuls à médier la culture. Les clients, les autres membres de l'agence sont autant de régimes de médiation qui viennent façonner la symbolisation des réalisations (Cronin, 2004). La question devient encore plus épineuse au regard des PAPR. De fait, l'intermédiaire culturel, conçu comme un « omnivore culturel », « jeune, urbain et bien éduqué »⁹, mériterait d'être confronté à la réalité régionale, loin des tendances éclectiques des grandes villes (McFall, 2004). Qui plus est, les clients des PAPR, à majorité des entreprises locales, n'ont rien à voir avec les grandes marques symboliques – voiture, vêtements, loisirs, produits de luxe – qui encouragent une individuation symbolique et stylistique chez les consommateurs (Featherstone, 2007).

1.5.2 Urbanocentrisme et scripts urbains

Cet urbanocentrisme tend à imposer des « scripts urbains » (Bell et Jayne, 2006, 2010) à l'étude des industries créatives. Ces scripts, souvent issus des politiques de développement des industries créatives (Bouquillion, 2014; Flew, 2011; Nicolas, 2012), sont constitués autour de la notion de réseautage et de « clusters » créatifs (Delgado *et al.*, 2010; Porter, 2007). Selon cette perspective, la créativité ne s'opère

⁹ D'autant que l'on connaît, au Québec, le solde migratoire négatif des régions au profit des grandes villes ou des villes périphériques à Montréal et à Québec (St-Amour, 2014)

qu'à travers une forte densité de la « classe créative » (Florida, 2003; Le Corf, 2012) et il n'existerait point de créativité hors des régions métropolitaines (Froment, 2012). L'absence d'une synergie urbaine et de son bassin de talents priverait les entreprises créatives des stimuli nécessaires à générer une production originale et innovante (Chapain et Comunian, 2010; Keil et Boudreau, 2010; Suire, 2004).

Pourtant, c'est justement parce qu'elles représentent une ambivalence, un double état d'être – ni vraiment rurale ni vraiment urbaine – que plusieurs considèrent qu'il faille explorer cette « culture de la petitesse ».

Rethinking concepts such as 'buzz' or 'edginess', and associated conceptualizations of networking and connectivity within the creative economy away from the stereotype of urban neighbourhoods, considering the life-course of 'creatives' and their businesses, and exploring the particular interfaces between rural location and creative practice (and business practice) will enrich our understanding of the geographies of the cultural economy (Bell et Jayne, 2010, p. 212).

Nous soutenons que la petitesse demande à être abordée dans des termes qui sont, à tout le moins, complémentaires aux mesures strictement numériques. La petitesse se rapporte autant à la portée et à l'influence qu'à la taille, la densité ou la croissance de sa population. À quel niveau dans la hiérarchie urbaine une petite ville "transige"-t-elle? Avec quels autres villes (ou endroits non urbains) est-elle liée et quelles formes prennent ces liens? Ce n'est pas la taille qui compte, c'est ce que l'on fait avec. (Bell et Jayne, 2006, p. 4. Nous traduisons.)

Surtout que, selon Bell et Jayne (2010), le rapport même au commerce en région suppose des formes différentes de sociabilités entrepreneuriales et de parcours de vie professionnelle agissant sur la condition des activités professionnelles et reléguant la croissance au second plan. Pour certains, ce retrait de la rhétorique de la performance ferait des régions un « cimetière de l'ambition » traduisant un appauvrissement des productions créatives.

Comme le sentiment de ne pouvoir se développer, l'ennui créatif et l'impression d'engendrer des produits de qualité médiocres sont associés à une perception du mauvais travail créatif (Hesmondhalgh et Baker, 2011), une exploration de l'impact de la régionalité sur le processus créatif est de mise.

1.5.3 *A priori* de recherche sur la régionalité

Ce qui ouvre sur notre troisième *a priori* de recherche selon lequel la « régionalité » de la culture commerciale influera sur l'expérience créative des travailleurs et la culture créative des PAPR.

Le danger serait de renverser le point de vue sur la culture créative, de la voir comme le fruit d'un déterminisme économique ou politique. Or notre propos ici est davantage pour illustrer que la culture créative d'une agence de publicité est nourrie d'une culture du commerce (Jackson, 2000; McFall, 2004; Sassatelli, 2007) et de relations marchandes (Cochoy, 2012; Dubuisson-Quellier, 2003) qu'elle entretient avec ses clients, ces derniers inscrivant leur entreprise dans une culture commerciale qui est, ou non, empreinte d'un esprit d'entreprise régional (Lee *et al.*, 2004). Dit autrement, comment l'expérience de cette « région » se trouve à être cultivée et expérimentée par les travailleurs des agences.

Par ailleurs, puisque notre problématique émane du fait qu'il existe un discours normatif – voire élitiste, sinon urbanocentrique sur la créativité –, un danger nous guette : celui de vouloir répondre à la question « cette créativité est-elle en effet moins bonne que dans les milieux urbains »¹⁰. Nous pourrions valider le potentiel créatif des PAPR, à travers des questionnaires évaluant le climat créatif, avec indicateurs de performance (Amabile *et al.* 1996; Verbeke, Franses, Le Blanc, et van

¹⁰ Certes, nous sommes conscients qu'une mise en public des résultats de notre recherche appellera la question, sinon polarisera les débats. Nous prétendons toutefois que les résultats de notre recherche pourra répondre à la question : « qu'est-ce qui est spécifique à la culture créative des PAPR ? ».

Ruiten, 2008) ou évaluer de façon sémiotique la qualité des créations (Baillargeon, 2007; McQuarrie et Mick, 1996; Mercanti-Guérin, 2008). Or cette voie consisterait à réifier la créativité, à la cristalliser dans le résultat. L'objet de notre recherche n'est donc pas de déterminer si, *de fait*, la créativité des PAPR est moins bonne, mais plutôt d'en comprendre la singularité et comment elle influe sur l'identité et l'expérience du travail créatif.

1.6 Questions de recherche

Prenant en compte la spécificité des dynamiques de légitimation produisant une culture créative au sein des PAPR, de leur rapport à la « régionalité » et de leur influence sur l'identité des créatifs au sein de l'organisation, nous proposons deux questions de recherche, chacune embrayant l'autre.

1. Comment, hors des structures de légitimation dominantes, les petites agences de publicité en région performant-elles et maintiennent-elles une culture de la créativité ?
2. Comment ces dynamiques de légitimation contribuent-elles à une expérience du travail créatif et aux identités créatives ?

Nous *ne soutenons pas* qu'il s'agit de relations causales, mais ces questions de recherche nous permettront de voir comment les interactions et tensions entre les employés et avec leurs clients produisent des identités (créatives) à géométrie variable et la façon dont la performativité de ces identités influe sur l'expérience de travail. *In fine*, nous pourrions circonscrire des façons de faire et des idéologies qui « organisent » les PAPR autour de la créativité tout en observant les spécificités de cette culture.

Pour ces raisons, et d'autres à découvrir, les petites agences de publicité en région méritent notre attention, ne fût-ce que pour « apprécier les valeurs » (McRobbie, 1994) de leur culture créative et les opposer à ce qui semble être des cultures dominantes, fussent-elles conceptuelles ou empiriques. Si ne sont pas prises en compte les spécificités des « récits de la marginalité » (Gibson, 2010), la richesse, la complexité et la diversité de ces cultures créatives régionales risquent de nous échapper.

CHAPITRE II CADRE THÉORIQUE. CULTIVER, ORGANISER ET RÉGIONALISER LA CRÉATIVITÉ

2.1 Sommaire du chapitre

Saisir la culture créative d'une agence au prisme d'une certaine régionalité suppose de mettre en relation quatre thèmes nécessitant un cadrage théorique et conceptuel : culture, créativité, publicité et régionalité. Puis, exercice délicat, nous nous proposons de les mettre en relation dialogique afin d'embrasser avec le plus de clairvoyance possible les particularités de cette culture créative.

Ce chapitre expose donc, en trois parties, l'appareillage théorique et conceptuel nous permettant de réussir cette articulation et de cadrer notre objet.

La première partie vient établir la posture épistémologique par laquelle nous nous saisissons de notre objet. Nous commençons par établir, dans la section 2.2, notre point de vue interprétatif en posant le concept de culture, principalement à partir des travaux de Clifford Geertz (1973), que nous enrichissons, dans la section 2.3, du concept de ventriloquie (Cooren, 2010, 2012, 2013), qui nous permet d'aborder la culture dans ce qui est cultivé, autant à travers les personnes et les objets, « êtres » qui animent et sont animés dans cette culture, faisant apparaître des figures culturelles. La notion de culture établie, nous poursuivons en l'appliquant plus concrètement à l'organisation à travers la métaphore de la culture organisationnelle. La section 2.4 est donc consacrée à la caractéristique « organisante » de la culture prise d'un point de vue communicationnel, donc à la façon dont les actions des membres d'une organisation animent une culture, autant que cette culture, à travers ses différentes manifestations, anime les membres de l'organisation.

La seconde partie nous rapproche de notre objet en cela qu'elle pose trois catégories conceptuelles : celle de culture publicitaire, de créativité et de « régionalité ». Ainsi, la section 2.6 plantera le décor de la culture publicitaire dont nous définirons et déterminerons les contours, entre autres à travers une sociohistoire du « trope » de la créativité publicitaire, de la figure du créatif, de l'ambiguïté inhérente à l'identité du créatif. Dans la section 2.7, nous fixerons les différentes acceptions de la créativité dont la créativité publicitaire. Finalement, la section 2.8 circonscrit, à travers les théories sur les industries créatives et les études régionales, les vecteurs d'une régionalité pouvant influencer sur la culture créative d'une organisation. Ces trois catégories conceptuelles circonscrites, nous pourrions mieux comprendre les différentes figures qui sont animées dans la culture créative des agences de publicité et de quelle façon la régionalité percole dans cette culture.

Dans la dernière partie, nous proposons une définition opératoire de la culture créative des agences de publicité pour saisir ce flot évanescant d'actions organisantes en plus de rendre maniable la notion de culture créative d'une organisation en région.

Première partie : épistémologies de la culture

2.2 La culture selon Geertz

Nous nagerions en plein lieu commun de (re)dire que la culture est un concept instable, fluide, comme un vortex (Martin, 2002) qui aspire celui qui s'aventure à la décrire. Bien que de nombreuses épistémologies de la culture existent, plusieurs reposent sur les travaux de Geertz (1973), pour qui la culture est la base de la conduite des affaires humaines. Sans culture, l'individu vivrait dans un « chaos sans queue ni tête », ne trouvant aucun sens dans ses actions. Aussi, nous ne pouvons pas traiter des hommes et des femmes sans traiter de la culture.

Croyant, comme Max Weber, que l'homme est un animal pris dans les réseaux de signifiante qu'il a lui-même tissés, je considère la culture comme assimilable à une toile d'araignée, et par suite son analyse comme relevant non d'une science expérimentale en quête de loi, mais d'une science interprétative en quête de sens. (Geertz, 1973, p. 5. Nous traduisons).

Ce « système de symboles, tissu de conversations, espace mystique, véhicule de complexités au sein duquel les humains deviennent des animaux symboliques, porteurs de sens et en quête de sens » (Mahy, 2011, p. 113) est donc « tissé » par les interactions entre les hommes. En d'autres termes, la culture n'est pas *seulement* ce qui est dit, mais bien *ce qui est fait de ce qui est dit*¹¹.

On doit prêter attention au comportement, et cela avec une certaine précision, parce que c'est à travers le flux du comportement – ou, plus précisément, de l'action sociale – que les formes culturelles s'articulent. (Geertz, 1973, p. 17).

Geertz considère ainsi que la culture n'est pas structurellement déterminée, mais *structurellement observable*. La culture n'est donc pas une structure préexistante à l'homme, « une chose à laquelle des événements sociaux, des comportements, des institutions ou des processus peuvent être rapportés de manière causale » (Geertz, 1973, p. 14).

S'appuyant sur l'herméneutique de Ricoeur, Geertz se saisit de la culture à la manière d'« un discours fixé par l'écriture » (Ricoeur, 1986, p. 138), ou d'« un vieux

¹¹ Le *fait* est une action située, parfois inconsciente, mais rendue publique par les actions démontrant, de façon indicielle et par inférence clinique (Geertz, 1973) que « quelqu'un est passé par là » (Ginzburg, 1980a, 1980b), alors que le *dire* est l'acte conscient convoquant les symboles de la culture. Ainsi la culture n'existe que lorsque qu'on en fait quelque chose, ne fût-ce que réagir à elle.

manuscrit défraîchi et lacunaire dont il faut organiser la lecture »¹² (Costey, 2009) en dépliant des *structures de sens* :

la culture est bien mieux traitée en étant considérée purement et simplement comme système symbolique, en isolant ses éléments, en spécifiant les relations internes entre ces éléments, et en caractérisant d'une manière générale la totalité du système – en accord avec le noyau de symboles autour desquels elle est organisée, les structures sous-jacentes dont elle est l'expression visible, ou les principes idéologiques sur lesquels elle se fonde. (Geertz, 1973, p. 17)

Saisir cette culture ne se fait donc pas par la description superficielle des faits, mais par une description dense (*thick description*) que Geertz emprunte à Gilbert Ryle (Ryle, 1971). La description dense s'oppose à une description factuelle des phénomènes : elle transforme un battement de paupière (un fait) en un clin d'œil complice (une manifestation culturelle); elle révèle les différentes strates sociales, les conflits familiaux, les rapports à la masculinité et au prestige à travers un combat de coqs balinais; soulève le rapport au temps et à l'intimité par l'entremise des prénoms et des statuts dans un village balinais (Geertz, 1973). La description dense marque le « tournant interprétatif »¹³ de l'anthropologie, se base sur quatre préceptes : 1) elle interprète 2) un flot discursif 3) en maintenant le « dit » (plus que le dire lui-même) 4) dans un contexte microscopique. Ce dernier précepte mérite d'être étayé, puisqu'il contribue à bien des égards à la posture ethnométhodologique de plusieurs auteurs (Alvesson, 2004b; Cooren, 2013; Martin, 2002; Van Maanen, 2011b). Geertz se garde bien de faire d'une approche microscopique de la culture des « Jonesville-is-America » et « Easter-Island-is-a-testing-case », donc des montées hâtives en généralité et des terrains vus comme des laboratoires recelant un *consensus*

¹² Geertz ne serait peut-être pas en phase avec cette analogie de « manuscrit défraîchi », qui semble avancer une fixité de la culture, un artefact, « comme un masque que l'on ramène à la maison » (Geertz, 1973, p. 16).

¹³ Par ce « tournant interprétatif », Geertz prend à contre-pied une scientificité de la culture, – une pointe qu'il lance à l'anthropologie pré-Boas, et pré-Malinowski où pullulaient les « ethnographes de fauteuils », les « anthropologues de véranda » et autres approches qui tentaient d'établir une « vérité » sur la culture.

*gentium*¹⁴. Toutefois, il prône qu'à travers la description dense, nous pouvons « tirer de larges conclusions à partir de petits faits, dont la texture est dense, [...] soutenir de larges affirmations sur le rôle de la culture dans la construction de la vie collective en les confrontant précisément à leur spécificité complexe. » (Geertz, 1973, p. 28).

La culture geertzienne est éminemment publique « parce que le sens est public » (Geertz, 1973, p. 12). Geertz a donc ouvert la voie à interpréter ces strates de sens que recèlent les actions humaines de façon à lire l'expression visible de cet animal symbolique.

To abandon the hope of finding the “logic” of cultural organization in some Pythagorean “realm of meaning” is not to abandon the hope of finding it at all. It is to turn our attention toward that which gives symbols their life: their use (Geertz, 1973, p. 405)

Plusieurs ont puisé dans les préceptes geertziens pour lire des situations culturelles. Qu'il s'agisse de montrer les paradoxes inhérents au rôle de sergent-police – l'administration prenant le pas sur le travail terrain – comme participant à la culture d'un service de police (Van Maanen, 2011b); la représentation iconographique masculine et masochiste dans les publicités des entreprises de productions vidéos attestant de « l'anxiété et du stress » que subissent ces travailleurs (Caldwell, 2006); la métaphore de la grande famille hollywoodienne soulignant les tensions entre les différentes sous-cultures de production (Mayer *et al.*, 2009); l'observation dans la parole comme construisant le sentiment de place et le rapport à la ville (Philipsen, 1992). Et bien évidemment, la culture du commerce comme substrat à la culture publicitaire, la figure du créatif en avant-scène (Nixon, 2003). Nous y reviendrons, bien évidemment, dans la section 2.6 sur la culture publicitaire.

¹⁴ Point de vue selon lequel il existerait un homme-neutre, un homme-degré-zéro, bref, un homme essentiel qui servirait d'étalon objectif pour construire ce que serait la culture.

Ce survol du projet de Geertz nous oblige à en évacuer des apports importants. D'autant qu'on peut opposer à l'anthropologie interprétative un certain nombre de critiques : autoréférentielle, ambivalente dans son projet d'être rigoureuse sans être scientifique, neutre sur les plans éthique, politique et critique, de même que le caractère suranné de la culture décrite par Geertz par rapport à la transnationalité, à l'hybridité du cosmopolitisme postcolonialiste (Costey, 2009; Ortner, 1997, 1999).

Cela dit, à l'instar de Geertz, nous abordons la culture comme demandant à être interprétée par le flot symbolique des actions sociales. Par contre, la proposition de Geertz – par les seules analogies de la « toile » et des « strates de sens » – considère l'humain comme *suspendu* dans cette toile, enroulé dans ce tissu symbolique, le rendant en quelque sorte assujéti à la matérialité de cette culture, le dépouillant d'une certaine agentivité. Qui plus est, Geertz tend à imputer cette culture aux « supra sens » qui circulent dans ces actions symboliques, comme présidant aux interactions, délaissant ainsi ce qui est (re)produit et entretenu dans les interactions quotidiennes. Certes un clin d'œil est une « convention » culturelle d'où il prend son sens, mais que veut dire ce symbole, par exemple, lorsqu'il est utilisé, particulièrement et de façon située, dans une rencontre entre un client et le responsable de son compte? Là où la culture de Geertz laisse en plan les interactions quotidiennes et les « micro sens » de la culture (Cooren, 2015; Eisenberg et Riley, 2001), nous le complétons avec celui de la ventriloquie.

2.3 Au nom de la culture : ventriloquie et figure culturelle

Cooren (2010a; 2010c; 2013) propose une articulation entre ce qui est « cultivé » dans les interactions et les figures culturelles qui sont invoquées à travers ces interactions. Dans sa proposition sur la ventriloquie¹⁵, des êtres – « tout ce qui semble effectivement agir dans notre monde » (Cooren, 2010c, p. 39) – animent des figures :

¹⁵ « [...] soit le phénomène par lequel un acteur en fait parler un autre à travers une énonciation ou, plus généralement, un comportement » (Cooren, 2013, p. 13)

idées, principes, valeurs, idéologies. Ces figures, à leur tour, viennent animer les êtres dans une dynamique d'inter influence. Par une version étendue des théories de l'acteur réseau (*Actor Network Theory* ou ANT) qui fait place aux êtres exogènes à l'interaction et une posture immanentiste du discours, Cooren avance que la métaphore du ventriloque permet « non seulement d'identifier les êtres que les interlocuteurs animent dans leurs conversations, mais aussi de montrer que, ce faisant, ces mêmes interlocuteurs se positionnent comme animés par les êtres qu'ils animent » (Cooren, 2010c, p. 41).

Pour ce faire, Cooren reconstruit la catégorie de l'*action* en l'affranchissant de l'intentionnalité pour la recadrer sur la « transformation d'états opérés par un agent » (2013, p. 34). Ainsi vue, l'action contribue à déplacer le regard sur l'actant : l'être qui *performe* l'action et qui est *activé* dans l'action. Cette « danse de l'agentivité » – dialectique entre les actants tour à tour actifs ou passifs dans un processus – permet à Cooren d'observer qui ou quoi vient agir sur la situation : ce qui « fait une différence ». Un photographe qui prend un mannequin en photo agit sur la situation : il dirige le mannequin ; dès lors qu'il regarde les clichés sur l'écran de son appareil, il est agi par ces derniers : il recadre, revoit sa façon de diriger le mannequin, change la lumière...

Il s'agit là d'un point absolument crucial, c'est que le monde agit sur nous au moins autant que nous agissons sur lui, un principe de symétrie qui nous invite à revoir complètement la manière dont nous étudions le monde qui nous entoure. [...] En admettant que l'action et l'agentivité ne soient pas l'apanage des êtres humains, nous pouvons alors décentrer nos analyses et montrer que les gens sont agis autant qu'ils agissent. [...] intégrer l'agentivité non humaine ou matérielle revient simplement à admettre que nous partageons nos actions et/ou nos activités avec d'autres (2013, p. 40-41, 42).

Cette délégation de l'agentivité permet à Cooren de prêter une autonomie aux « textes »¹⁶ : en quittant leur auteur humain pour réussir à être communiqués, c'est-à-dire soumis à un autre interactant, les textes font dire ou font faire autant qu'ils sont dits ou font. En d'autres termes, une fois produits, les textes peuvent convoier d'autres significations, en dehors de l'intentionnalité de l'humain qui les a produits. Ainsi « [...] la catégorie de l'intention ne disparaît pas; elle conserve, comme le dit Derrida (1990), sa place, mais cette place ne dirige pas l'ensemble de la scène et le système d'énoncés. » (2013, p. 68). Les textes (verbaux, non verbaux, écrits) peuvent ainsi faire une différence parce qu'ils télécommuniquent une présence « dans la mesure où ils produisent une série de signes ou de marques (gestes, intonations, expressions faciales, textes) qui vont agir en notre nom. » (2013, p. 48). L'agentivité des textes n'est rendue possible que par ce que ces textes « rendent présent ». Il est dès lors possible, en observant ces « voix spectrales » dans le texte, de remonter *en amont*¹⁷, à ce qui les a animés.

Or nous pouvons tout autant prêter attention à ce qui se passe *en amont*, non seulement à ce qui semble émerger des actions et comportements des interlocuteurs, à ce qui les *anime*, mais également à ce que ces interlocuteurs rendent présent, autrement dit, à ce que ces femmes et ces hommes représentent dans leurs interactions. (2013, p. 88. Italique dans le texte).

Une fois de plus, nous sommes animés autant que nous animons. À ce chapitre, Cooren introduit, la notion singulière de *passion*, double état dans lequel un être est (vivement, intensément) activé dans ce qui compte pour lui (auquel il est attaché) tout en étant passif dans « l'assujettissement » à cette passion. En d'autres termes, être passionné, c'est être porté par ce qui compte et voir dans cet *attachement* une *raison*

¹⁶ Pour Cooren, les textes ne sont pas strictement des écrits, mais comprennent également toute communication dans ce qu'elle a de matérielle (Cooren, 2010).

¹⁷ Cooren distingue les effets de ventriloquie en amont – « ce au nom de qui ou de quoi s'adresse un interlocuteur particulier » (2013, p. 189) et ceux de la ventriloquie en aval – « ce qui est dit, écrit ou plus généralement exprimé (par une intonation, un geste ou la position du corps, notamment) par un interlocuteur » (2013, p. 188).

d'être animé¹⁸. Par exemple, être créatif c'est être animé, attaché à ce qui fait une différence : être différent, original, subversif, iconoclaste, etc.

2.3.1 De la figure culturelle

Re-présenter cette figure c'est mobiliser une chaîne d'agentivités – les grands créatifs, les arts, le beau, le sublime, le différent, le disruptif, les « wow » – qui comptent pour le créatif. Puis, à force d'être passionné – animé et passif – par cette créativité, un créatif se trouve associé, identifié à cette créativité.

L'idée maîtresse se résume ici à l'idée de « cultiver », c'est-à-dire que certaines figures semblent entretenues, nourries, cultivées par ce que les sociolinguistes et les ethnographes de la communication appellent des « communautés de parole ». [...] Ainsi, si nous constatons qu'elles sont mises en scène ici et là (implicitement autant qu'explicitement) à travers les diverses interactions dont nous sommes les témoins, il y a de très bonnes chances pour que ces figures puissent [accéder] au rang de ce qu'on pourrait appeler de « figures culturelles », autrement dit, des figures qui comptent ou importent pour une certaine communauté de parole. (2013, p. 185).

Cooren évite le piège de la culture comme ressource, donc que les figures culturelles, ce qui est typique d'une communauté de parole, soit *stratégiquement* et intentionnellement employées pour fonder un argument¹⁹.

Étudier la culture dans une perspective ventriloque implique, par conséquent, d'identifier tous ces êtres que des personnes et des communautés de parole cultivent/nourrissent/promeuvent/développent, non seulement dans leurs conversations, mais plus largement dans l'ensemble de leurs pratiques et activités. (2013, p. 194)

¹⁸ « *Sous cette description* [de la passion], la personne est certainement très active, mais c'est, en fait, aussi parce qu'elle se trouve agie, mue ou animée par sa passion, ce qui nous amène ainsi à évoquer la part de passivité (toujours relative) qui la constitue dans la présente situation. » (2013, p. 91. Italique dans le texte)

¹⁹ On voit ainsi comment le concept de figure et de ventriloquie s'éloigne d'un simple argument d'autorité, comme la rhétorique classique pourrait l'identifier

La ventriloquie en amont permet donc de voir ce qui est appelé en renfort, vient allonger, donner du poids – bref de l'autorité – dans une conversation. Cette figure qui est appelée et qui « parle à l'unisson avec l'interactant » (2013, p. 190) vient aussi autoriser un certain point de vue : celui qui l'utilise le fait en sachant que cette figure est reconnue comme autorisable par son interlocuteur.

Ainsi, identifier et analyser les figures culturelles permet de voir ce qui est représenté et vient agir constamment, fréquemment, récurrentement dans une communauté de parole donnée. Il s'agit dès lors d'observer de quelle façon s'incarnent ces figures culturelles ou comment elles sont convoquées ou mobilisées dans les discours ou viennent faire une différence dans la culture.

2.3.2 Ventriloquer Geertz

La créativité n'étant en rien déterminée, elle suppose une interprétation de la part des acteurs fédérés autour d'elle : n'est pas tant créatif celui qui est reconnu comme tel, que celui-ci qui sait maîtriser les idées, principes, idéologies, que les actions propres à cette culture (voir section 2.7). Aussi, soutenant la position *interprétative* de Geertz, nous abordons la culture dans son flot d'actions symboliques qui demandent à être interprétés comme ce qui donnent un sens à ce *qui est fait de ce qui est dit*, et nous considérons que cette culture peut se lire « localement » dans des manifestations culturelles.

Par contre, là où Geertz nous invite à lire des *strates de signification* – donc de voir la culture comme des supra sens surplombant les actions humaines –, nous abordons ce vortex culturel par l'entremise de la ventriloquie de Cooren, plus à même de prendre en compte ce qui est *cultivé* localement, dans les interactions. Dans un contexte où l'on s'intéresse à la culture (créative) d'une organisation, la proposition de Cooren nous est utile pour déterminer ce qui fait une différence dans l'organisation, ou dans un moment de l'organisation (une rencontre avec un client, l'instauration d'une

nouvelle procédure, une séance animée de remue-méninge). Ce qui fait une différence, lorsqu'entretenu « pour une autre première fois »²⁰, peut être élevé au rang de figure culturelle dès lors qu'elle agit fortement, régulièrement, récurrentement avec passion, sur la situation. Bref, plutôt que d'étudier une culture dans tout son déploiement, nous soutenons la proposition de la ventriloquie parce qu'elle permet d'en observer la matérialité et la textualité, et par conséquent d'en observer la communicabilité *agissante*. Plus encore, plutôt que d'interpréter les strates de significations (Geertz, 1973) comme un tissu de symboles, de mythes qui préexistent aux actions humaines, la proposition de Cooren permet de lire la culture comme co-construite et se redéployant chaque fois et entraînant avec elle ce qui « organise ».

La ventriloquie permet aussi de lire les questions d'identité, que Cooren relie à la performativité de la « passion » – lieu commun de l'ethos de l'artiste inspiré – et au pouvoir, comme étant la capacité de mobiliser plusieurs figures à son compte²¹.

Surtout, la ventriloquie permet de réunir le macro et le micro, les structures et l'expérience des individus.

Tant et aussi longtemps que l'on maintiendra l'opposition stérile entre action et structure, les acteurs sociaux pourront sembler ou eux-mêmes se considérer comme impuissants et sans pouvoir réel sur le cours des choses, dans la mesure où leurs actions apparaîtront comme déconnectées d'une structure (quelle qu'elle soit!) censée perdurer au-delà de leurs pratiques. (Cooren, 2013, p. 241)

²⁰ Cooren renvoie à l'itérabilité derridienne et aux ethnométhodes (Garfinkel) pour expliquer le caractère récursif et en même temps événementiel des textes.

²¹ « Nous paraissions plus puissants (et nous pouvons effectivement l'être) parce que nous sommes reconnus comme *mobilisant* différents êtres lorsque nous agissons, autorisons quelque chose ou prenons une décision. [...] Soulignons, par ailleurs, qu'une telle autorité ne se manifeste pas uniquement le temps d'un acte ou d'un tour de parole, mais qu'elle doit également être reconnue et prise en compte par d'autres, ce qui revient à dire qu'elle est bien *co-construite*, justifiant ainsi la place du dialogue, de l'interaction et de la communication en général en tant que site privilégié de son instauration. » (2013, p. 111. Italique dans le texte)

Par contre, mentionnons que la perspective ventriloque est chronophage : elle suppose de pouvoir être suffisamment longtemps en contact avec la culture pour « observer comment une figure spécifique parvient, au fil du temps et de l'espace à se reproduire au travers de multiples incarnations/interactions » (Cooren, 2013, p. 238). Aussi nous proposerons, dans la troisième partie de ce chapitre une définition opératoire qui prendra en compte les forces de la proposition de Cooren – nommément l'agentivité des textes comme délégation ventriloque, la catégorie de la passion et, il va de soi, la notion de figure, tout en l'articulant autour des catégories conceptuelles de créativité, de publicité et de régionalité.

2.4 Culture de l'organisation, organisation de la culture

S'il est possible de « lire » la culture d'un peuple à travers l'interprétation d'un combat de coqs (Geertz, 1980), le même exercice interprétatif peut être fait d'une organisation. Ainsi va la *métaphore* de la culture organisationnelle (Alvesson, 2002). Métaphore, puisqu'utiliser le mot « culture », comme toutes les actions exprimant la conscience de l'homme dans ce qu'il fait tous les jours, est une façon d'englober toutes ces manifestations au sein de l'organisation. Elle indique donc un cadrage selon lequel la conduite des hommes dans ces organisations peut être lue et comprise dans ce qui est exprimé, en même temps que ce qui est exprimé l'est en regard de cette culture. La métaphore « permet de percevoir un objet et de le comprendre à travers un autre objet. » (Alvesson, 2002, p. 17). L'organisation est donc vue comme produisant du sens et comme étant le sens de cette production dynamique, l'opposant, par exemple, à l'organisation vue comme une pyramide (stable) ou l'organisation comme une famille (filiation).

Cette section pose un nouveau jalon dans la construction de notre objet, à savoir comment le concept de culture permet de saisir une organisation. Plus particulièrement, elle est consacrée à la caractéristique « organisante » de la culture, donc à la façon dont les actions des membres d'une organisation produisent une

culture, de la même façon que cette culture est agie dans les actions des membres de l'organisation. Nous commencerons d'abord par souligner comment la métaphore de la culture s'applique à l'étude des organisations, entre autres à travers certains débats ontologiques, pour ensuite voir les différents paradigmes communicationnels pour appréhender cette culture et la façon dont ils sont opérationnalisés, nous conférant parallèlement des bases méthodologiques pour nous saisir de cette culture.

2.4.1 Être ou avoir une culture

Adopter la métaphore de la culture organisationnelle suppose déjà un parti pris selon lequel une organisation *est* une culture, par opposition au fait qu'une organisation *possède* une culture, dichotomie classique dans l'articulation entre culture et organisation (Alvesson, 2002; Martin, 2002; Smircich, 1983a). Dans le premier cas, la culture serait une *variable*, à mettre en relation avec, par exemple, la technologie, la structure, la taille, la direction, etc., pour analyser la santé du « système » organisationnel, son climat général (Amabile *et al.*, 1996; Andriopoulos, 2001; Denison, 1996; Schein, 2010). Dans ce cadrage managérial, la culture doit donc être « maîtrisée » pour maintenir l'équilibre et l'efficacité de l'organisation. Cette culture-variable est, par conséquent, une construction – une mission d'entreprise par exemple – à être ensuite inoculée dans l'organisation pour obtenir des résultats : « Ideas about causality are crucial here ; getting the right culture in place is expected to have recognizable effects on important outputs such as loyalty, productivity, and perceived quality of services. » (Alvesson, 2002, p. 24).

La culture comme variable à contrôler ne peut être soutenue empiriquement puisqu'elle supposerait que toutes les actions des membres peuvent être soumises au contrôle de cette culture stratégiquement et consciemment implantée. C'est pourquoi plusieurs, Smircich (1983a, 1983b) en tête, soutiennent l'hypothèse que l'organisation *est* une culture :

Culture as a root metaphor promotes a view of organizations as expressive forms, manifestations of human consciousness. Organizations are understood and analyzed not mainly in economic or material terms, but in terms of their expressive, ideational, and symbolic aspects. (Smircich, 1983b, pp. 347-348)

Ainsi, ce qui est transmis à travers les actions des membres de l'organisation exprime ce que *font* les individus avec *ce qui est dit*. Plus encore, la culture comme métaphore suppose une interprétation : « Human actors do not know or perceive *the* World, but know and perceive *their* world, through the medium of culturally specific frames of reference » (Smircich, 1983a, p. 161. Italique dans le texte). Smircich avance qu'une compréhension de la culture, vue comme un réseau de significations partagées, permet de dégager les thèmes que véhiculent le langage, les mythes, les rituels.

Bien qu'elle embrasse le point de vue de la culture qui « n'est pas une partie du puzzle, mais le puzzle lui-même » (Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo, 1983), la position de Smircich soutient l'idée qu'une culture organisationnelle est un savoir « partagé », un « système de connaissances commun ». De fait, en arguant que toutes les actions sont faites au nom d'un « grand schème » (Pettigrew, 1979, p. 575) ou à travers des « thèmes centraux » (Smircich, 1983a), les deux auteurs prétendent que cette culture est monolithique, unique : « Widely shared interpretations of an organization's history, traditions, or goals and values, for example, may be used to provide a source of coherence to experience that allows a sense of identification to develop, thus binding individual and group. » (Smircich, 1983a, p. 161). Non pas qu'il s'agisse d'un crime de lèse-majesté²², mais cette conception évacue les contestations, les formes de manifestation en marge de cette « culture forte » ou « culture dominante » – les vues opposées, les négociations, les malaises –, comme si elles ne faisaient pas partie de cette culture. Selon cette position analytique, toute divergence à la culture commune est vue comme le résultat d'une mauvaise

²² Même au sein des organisations, des histoires sont entretenues et cultivées, parfois de façon paradoxale, pour maintenir le sentiment d'unité (Martin *et al.*, 1983).

communication, d'un problème organisationnel, de brebis égarées. Qui plus est, cette posture tend à accorder une importance aux matériaux « idéationnels », aux pensées et aux « vues du monde » et exclut les manifestations matérielles de la culture, par exemple le mobilier luxueux d'un bureau de direction.

C'est en réponse à ces critiques (point de vue monolithique, absence de positions critiques, surreprésentation du « sens partagé » et des matériaux idéationnels) que Joanne Martin (2002) propose son projet sur la culture organisationnelle tripartite, qui se veut à la fois méthodologique et épistémologique. S'appuyant sur la description dense de Geertz, elle avance que la culture doit être appréhendée en profondeur, et en contexte, sans chercher des éléments généralisables. Par contre, elle n'est pas à la recherche d'une « culture unifiée » et y voit même un voile cachant des mouvements plus complexes et plus importants de la culture. « What people disagree about and what they find ambiguous are just as much a part of culture as what they share. » (2002, p. 155)

Martin articule ainsi une vue tripartite de la culture selon qu'elle est intégrative, différentielle, fragmentée. *L'intégration*, inspirée d'une perspective monolithique proche de Smircich, permet d'aborder la culture perçue comme consensuelle et d'analyser la cohérence entre les matériaux symboliques et cette culture. Avec la *différentiation*, d'inclinaison critique, le chercheur tente plutôt de cerner les oppositions et les « inconsistances » entre les manifestations de la culture dominante et celles de sous-cultures. S'il y a consensus, il réside alors au niveau de ces dernières. La *fragmentation*, d'influence postmoderne, considère le rapport entre les manifestations culturelles et la culture comme ambiguës : les différentes expressions de la culture ne sont ni en phase avec la culture dominante, ni en opposition, mais plutôt en tensions inconciliables : « [...] fragmentation studies are more likely to view ambiguity as a normal, salient, and inescapable part of organizational functioning in the contemporary world. » (Martin, 2002, p. 105).

À titre d'exemple, Martin montre qu'à la fondation de Startup.com, une inquiétude sur le carnet de commandes donnait préséance à une vision fragmentée. Puis, au fil de l'entrée des commandes, le succès imprimait à la culture un sentiment de consensus, qu'une lecture intégrationniste décrivait mieux. Finalement, l'embauche de nouveaux employés a donné naissance à des sous-cultures (ex. les gens du marketing contre les ingénieurs), qui contestèrent la culture dominante.

Autre apport qui nous intéresse particulièrement, Martin fait valoir que la culture organisationnelle doit également se lire comme un point de convergence (*nexus*) de « cultures nourricières », qu'elles soient politiques, sociales (familiales, personnes), culturelles (ethnicité, langues) ou économiques. L'organisation devient un miroir de phénomènes extérieurs à celle-ci et permet d'en contextualiser la culture :

The nexus approach is also relevant to prior discussions of depth. It suggests the following hypothesis: When a basic assumption generates collectivity-wide consensus, it is likely that this assumption is a reflection of cultural influences from outside the collectivity. (Martin, 2002, p. 165).

Cet apport de Martin, il va sans dire, rejoint notre désir d'aborder la culture créative d'une organisation en tenant compte des effets d'une régionalité. Nous y reviendrons dans la section 2.8 consacré à la notion de « place ».

2.4.2 La culture communiquée et communicante

Que ce soit en s'attardant sur un type de manifestation comme le discours des leaders, les rituels, le jargon – une approche dite spécialisée – ou par une vue globale de multiples phénomènes – une approche dite générale comme Smircich, Martin ou Geertz et la nôtre – les points d'entrée pour étudier la culture des organisations sont multiples. Qu'importe le niveau de l'étude, la culture est chaque fois abordée en termes d'interactions entre les objets et les individus. Eisenberg et Riley (2001) recensent à cet égard sept postures communicationnelles de la culture des

organisations, que nous résumons dans le Tableau 2.1. En plus de les regrouper en fonction des objets à l'étude, ils rassemblent les perspectives selon qu'elles abordent la culture en termes de processus ou de buts à atteindre.

Dans les perspectives orientées sur les processus sont comprises les vues sur la culture comme construite dans les actions communicationnelles. Ainsi, la perspective symbolique pose la culture comme inscrite dans les actions symboliques (métaphores, mythes, rituels) qui sont en circulation ou en performance. La perspective textuelle prend acte de la culture à travers la production discursive (textes parlés, écrits et les narratifs). Du point de vue critique, la culture est investie d'intérêts (d'individus ou d'autres organisations) qui sont toujours à l'œuvre dans une organisation. Une approche critique a donc pour objet de soulever ces intérêts et les distorsions dans la communication qui en résultent. Au regard de la perspective identitaire, la culture agit comme vecteur d'intégration de l'individu (mobilité, ethnicité) ou sur la construction de l'identité personnelle. Finalement, la culture est idéationnelle lorsqu'elle est vue comme constituée de savoirs intellectualisés et partagés en « système de sens ».

Pour les perspectives orientées vers des buts, la culture peut être vue comme une condition de succès de l'organisation (la culture comme vecteur d'efficacité) ou comme un indicateur du climat – la santé générale – de l'organisation et ce qui en explique les variations.

Tableau 2.1 Perspectives communicationnelles sur la culture organisationnelle

La culture vue comme...		Objets d'analyse	Apports principaux
PROCESSUS	Symbolisme et performance	<ul style="list-style-type: none"> • Métaphores • Mythes • Rituels • Jargons et slogans 	Permet de voir les structures de sens produisant la culture, la relation entre les symboles et la façon dont ils sont utilisés (performés) pour créer des éléments culturels.
	Texte	<ul style="list-style-type: none"> • Lettres, énoncés de mission, documents corporatifs • Discours oraux (vus comme des textes) • Narratifs des membres de l'organisation • Narrations d'événements par l'analyste 	Permet de souligner la plurivocité derrière la culture.
	Critique	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques de « colonisation » des entreprises • Cultures disciplinaires des entreprises 	Favorise la présence de voix contradictoires, les ambiguïtés et les ironies présentes dans la constitution de la culture. Permet de contester les visions dominantes de la culture. Voit la culture comme un moyen de voir au bien commun. Convie à la réflexivité du chercheur.
	Identité	<ul style="list-style-type: none"> • Management comparatif (délocalisation et implantation de franchises dans différents pays) • Intégration des individus dans les organisations • Rôles endossés par les individus pour composer avec la culture 	Permet de voir comment la culture diffère dans des contextes géohistoriques différents. Prend en considération l'expérience de l'individu dans la constitution de la culture.
	Cognition	<ul style="list-style-type: none"> • Normes, valeurs et cadres de référence partagés dans le discours • Comportements associés à ces connaissances communes • Système de significations individuelles 	Permet de déterminer comment différentes « connaissances » pénètrent dans les sphères psychologiques, sociales et historiques des membres d'une organisation. Permet de relever ce qui fait consensus dans l'organisation.
BUTS	Effectivité	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle des leaders et des fondateurs dans la construction de la culture • Consensus autour des valeurs véhiculées par l'organisation • Changements de culture et productivité 	Permet de comprendre ce qui constitue une culture efficace, comment elle est disséminée
	Climat	<ul style="list-style-type: none"> • Entraide, confiance, ouverture, participation aux décisions • Appréciation et évaluation de thèmes organisationnels par les employés 	Permet de relever les tensions, les expériences et le rapport à l'organisation.

Les catégories proposées par Eisenberg et Riley (2001) admettent de nombreux chevauchements. Le symbolisme et la performativité peuvent être étudiés à travers les textes; l'approche cognitive peut suivre ses « systèmes de sens » à travers les comportements, à la manière des « structures de sens » de la posture performative et symbolique; les discours identitaires peuvent fonctionner comme des structures de pouvoir demandant à être critiquées... et la liste des concomitances pourrait s'allonger. Même dans la distinction processus/but, les méthodes et approches peuvent se compléter : par exemple, les approches centrées sur le but peuvent avoir des retombées positives sur le bien commun. Eisenberg et Riley prêchent d'ailleurs pour une vue multidimensionnelle de l'étude de la culture qu'ils agrègent autour de cinq axiomes. Ainsi, une perspective communicationnelle de la culture organisationnelle :

- 1) s'intéresse tant aux « supra sens » (les idéologies, les Discours, les métaphores fondatrices), mais également au langage ordinaire et au « champ complet du non verbal, de la structure d'un stationnement aux structures processuelles du travail » (p. 295);
- 2) permet d'articuler les perspectives cognitives (le sens partagé) par l'entremise des actions humaines, particulièrement à travers la communication entre les acteurs;
- 3) prend en compte des structures plus larges pour expliquer comment elles influent sur l'organisation (l'ethnicité, la famille, les images médiatisées du travail);
- 4) embrasse un point de vue *emic* ou *etic*, subjectif ou objectif, de façon à étudier les phénomènes culturels selon le meilleur point de vue;

- 5) rend légitimes toutes les applications des recherches sur la culture organisationnelle, y compris celles dont l'objectif est d'améliorer la performance des organisations.

Suivant notre problématique et au regard de la ventriloquie, il va de soi que les vues processuelles de la culture organisationnelle servent davantage notre propos, particulièrement dans ses aspects symboliques et performatifs, mais également en ce qu'elle est incarnée dans différents « textes ». En cela, notre approche sera générale, permettant ainsi d'examiner une variété de phénomènes « cultivés » plutôt que de privilégier un seul type de manifestations (Martin, 1992, 2002).

Puis, conséquemment à notre deuxième question de recherche, les aspects identitaires seront pris en compte, surtout par l'entremise des discours. Nous développons cet aspect dans la section 2.6.3.

Nous rejoignons également le point de vue communicationnel de la culture organisationnelle dans la prise en compte de facteurs exogènes à l'organisation, régionalité de la culture créative oblige, mais davantage dans la façon dont ils sont ventriloqués et font une différence dans l'organisation. Nous y reviendrons dans la section 2.8.

Finalement, notre vue interprétative nous invite à poser un regard subjectif, mais nous n'avons pas exclu des méthodes plus objectives dans notre stratégie méthodologique, afin de dresser un meilleur portrait de cette culture.

2.5 Conclusions sur la culture organisationnelle

Là où Geertz nous invite à observer « ce qui est fait de ce qui est dit », nous serons également attentif à *ce qui fait une différence dans ce qui est animé*. Ainsi, suivant la proposition de Eisenberg et Riley, comme de Cooren, nous adoptons une posture

communicationnelle de l'organisation. Une culture organisationnelle existe à travers les figures culturelles qui font une différence : dans les discours (Alvesson, 2004b), certes, mais également dans les objets qui agissent autant qu'ils nous font agir. Par conséquent, nous défendons l'idée que la culture est un tout organisé et organisant, et non une variable de l'organisation aux côtés d'autres manifestations de celle-ci. De plus, cette vue communicationnelle admet les manifestations idéologiques autant que toutes autres formes de manifestation qui organisent, donc agissent, sur l'organisation, soutenant ainsi de nouveau notre posture de la ventriloquie.

Finalement, suivant notre problématique qui implique déjà l'existence de tensions, il serait inapproprié de prendre le parti d'une culture monolithique et unique. Aussi soutenons-nous, à l'instar de Martin, que l'organisation est construite dans ce flot postmoderne où des vues convergentes, divergentes voire inconciliables peuvent coexister.

Évidemment, la métaphore de la culture n'est pas la seule perspective pour saisir l'organisation (voir Jablin et Putnam, 2004; Grosjean et Bonneville, 2011). Toutefois, aller à la rencontre de ce terrain nécessite un langage similaire. La métaphore de la « culture d'entreprise » est particulièrement présente dans les agences, souvent explicitement dans des énoncés de positionnement, des discours de dirigeants et autres slogans.

On pourrait penser que les créatifs sont des artistes qui arrivent au travail à toute heure et qui ont des mœurs bizarres, mais plus les entreprises ont une *culture* de discipline, plus elles sont à même d'être créatives (Lussier, 2011. Nous soulignons.)

La culture entrepreneuriale a toujours fait partie de l'ADN de Cossette, et être indépendant, c'est encourager cette *culture*. (Prouvost, 2012. Nous soulignons.)

Certes, plusieurs argueront, avec raison, qu'au mieux ces slogans sont des pétitions de principe, qu'ils ne disent rien sur ce que fait vraiment l'agence et ses membres. Or c'est justement là, suivant Martin (2002) dans la distance entre le vouloir et le faire (ou ce qui fait une différence dans ce qui est animé) que nous pouvons trouver des manifestations de la culture créative.

Deuxième partie. Saisir l'ambiguïté : culture publicitaire, créativité et régionalité

Nos clients viennent nous voir pour qu'on trouve des idées auxquelles ils n'auraient jamais pensé. Des idées qui leur donnent les mains moites.
Se contenter de servir le client, de répondre à son *brief*,
c'est choisir de tuer notre métier.
– Pascal De Decker,
directeur de création exécutif de Taxi Montréal (Roux, 2014)

« Un créatif est bon si ses pairs croient qu'il est excellent.
Et un créatif est excellent si les gens croient qu'il est bon. » – David Droga,
fondateur et directeur de création de Droga5 (Buchinger, 2014)

Nous avons vu, dans la section précédente, qu'une clôture culturelle circonscrit l'horizon d'étude : un service de police (Van Maanen, 2011b), un concessionnaire automobile (Trujillo, 1983), le comité de direction d'une école (Pettigrew, 1979). Ces clôtures, bien qu'elles soient modelées par des cultures nourricières comme la famille, l'ethnicité ou le genre (Martin, 2002), définissent un horizon de possibles, une membrane perméable à l'intérieur de laquelle sont performées des actions, animant des Discours (Alvesson, 2004), des figures (Cooren, 2010c, 2013), des histoires (Czarniawska, 1997) à travers des interactions partagées, déniées, coconstruites, bref, communicationnelles (Eisenberg et Riley, 2001).

Dans cette deuxième partie, nous définissons les catégories conceptuelles sous-tendant notre objet. D'abord, dans la section 2.6 en posant un regard sur la culture

publicitaire : les différentes pratiques constitutives et tensions qui participent (et animent) le trope de la créativité et cultivent la figure du créatif. La catégorie de l'identité créative y est abordée comme ventriloquie de ces différents êtres institutionnels et culturels.

Puis, nous définissons les différentes acceptions de la créativité publicitaire (section 2.7), toujours selon qu'elles forment un discours, voire une figure culturelle, de la culture publicitaire.

Cette partie nous permet donc, *in fine*, de poser un regard sur les êtres et les acteurs qui animent cette culture publicitaire.

2.6 Culture publicitaire : la créativité à tous niveaux

L'industrie publicitaire n'est bien évidemment pas la seule culture de production (du Gay, 1997) à articuler le lien entre les annonceurs et producteurs de biens de consommation et le consommateur. Culture promotionnelle (Davis, 2013), culture marchande (Cochoy, 2012) ou culture commerciale (Jackson, 2000), un ensemble d'intermédiaires « concernés par l'identification d'un produit commercialisable, son public potentiel, le medium ainsi que le message pour le rejoindre » (Davis, 2013, p. 137) rendent possible l'énaction de cette culture de consommation : marqueteurs, relationnistes, lobbyistes, marchands, designers, packagers tous participent à cette culture publicitaire.

« Commercial culture, in this sense, is used to capture the “cultures of commerce”: the cultural meanings and values that cohere within and set the conditions of business and commerce to be enacted » (Nixon, 2003, p. 35).

C'est dans ce maelstrom de symboles, de rituels, d'idéologies et d'artéfacts marchands qu'évoluent les agences de communication marketing, qui saisissent

autant qu'elles reproduisent cette culture du commerce, dont elles doivent posséder une connaissance des codes culturels. Pour comprendre comment cette culture publicitaire et celle des agences se sont construites, nous ferons, dans cette section, un survol²³ de l'histoire de la publicité et de ses agences de façon à observer les pratiques constitutives qui ont nourri cette culture. Nous marquerons au passage des jalons québécois de cette dernière²⁴. De là, nous soulignerons les tensions participant aux dynamiques de légitimation du travail créatif des agences, pour finalement nous attarder à la figure du créatif, comme point de passage de cette culture créative.

2.6.1 Défense créative : sociohistoire de la culture publicitaire

L'histoire de la publicité, vue à travers les agences, est celle de la montée en légitimation du trope²⁵ de la créativité. Plusieurs auteurs ont raconté cette starification de la créativité : à travers les publicités elles-mêmes (Elliott, 1962; Presbrey, 1968; Sampson, 1874); la structuration disciplinaire du marketing (Coçoy, 2010) ou des liens avec les industrie médiatiques (Côté et Daigle, 1999; Heighton et Cunningham, 1976; Johnston, 1997; Leiss *et al.*, 1990, 2005); dans un rapport critique à la société de consommation (Adorno, 2001; Baudrillard, 1972; Ewen, 1976; Horkheimer *et al.*, 2002; Wernick, 1991; Williams, 1990), sinon en retraçant les jalons de cette société de consommation (Leiss *et al.*, 1990, 2005; Leiss, 1983; McFall, 2004; Sassatelli, 2007) se servant de périodes de bouleversement sociaux (Elkin, 1969, 1971, 1973).

Finalement, d'autres ont fait le travail inverse et ont observé l'avènement d'une société de consommation à l'aune des agences et de ses acteurs (Davidts et Roy, 2006; Ducas, 2014; Fox, 1984; Tungate, 2007) les autobiographies de ces mêmes acteurs à l'appui (Ogilvy et Atherton, 1963; Ogilvy, 2007). Bien que certaines dates

²³ De façon non exhaustive, nous en convenons.

²⁴ Bien que la recherche sur la culture des agences et sur l'industrie au Québec fasse cruellement défaut, particulièrement dans la période de 1980 à aujourd'hui.

²⁵ Selon Nixon (2003), la créativité tient lieu de justifications à plusieurs autres phénomènes qui n'ont rien à voir avec l'action de création lui-même. Par exemple, que le chèque de paie soit conséquent de la performance créative d'une publicité.

et acteurs clés diffèrent d'un récit à l'autre, d'aucuns s'accordent pour dire que l'industrie publicitaire moderne se serait bâtie selon six phases.

Nous proposons donc ici de les relater, non pas dans un effort purement chronologique, mais comme une illustration de la montée du trope de la créativité, figure culturelle fondatrice de la culture publicitaire.

2.6.1.1 D'acheteurs d'espace à fournisseurs de services

La plupart des récits sur l'industrie publicitaire soutiennent que les premières agences de publicité, en réponse à l'offre d'espaces publicitaires de certains journaux à la fin du 19^e siècle, se sont constitués d'abord autour de l'achat et de la revente de ces espaces (Leiss *et al.*, 1990, 2005; McFall, 2004). Rapidement critiquées pour leur voracité et l'éthique discutable du système de commissions²⁶, ces agences se sont vues imposer des normes professionnelles par l'introduction d'ententes de transparence avec les journaux : le *Times Agreement* (Royaume-Uni), les normes de la *Newspaper Publisher Association* (États-Unis), de la *Newspaper Society* (Royaume-Uni) ou de l'*Institute for Practitioners Association* (Royaume-Uni). Ce balisage institutionnel est venu non seulement fixer certains cadres de pratique, mais a donné lieu à l'avènement de l'agence multiservice (Leiss *et al.*, 1990, 2005; McFall, 2004; Nixon, 2003; Sassatelli, 2007; Tungate, 2007), qui offrait alors « conseils et assistance dans la sélection des médias, la préparation des publicités et la planification publicitaire et la vente » (McFall, 2004, p. 117. Nous traduisons.).

Dans la première partie du 20^e siècle sont donc apparues les premières agences offrant non seulement les services d'achats d'espace, mais également la rédaction et l'illustration des publicités. Encore minoritaires à cette époque, ces agences multiservices cooptèrent néanmoins des professionnels aux « connaissances

²⁶ Certaines de ces agences pratiquaient le *farming* : elles achetaient des quantités astronomiques d'espaces publicitaires pour les revendre à d'autres agences et à leurs clients – souvent sans égard aux objectifs de ces derniers – de façon à engranger le maximum de commissions.

esthétiques » – littéraires, illustrateurs, peintres, photographes – , engendrant ainsi les premiers postes dits créatifs. Ces embauches n'émanèrent pas d'une nécessité de faire de la « pédagogique symbolique » « fusionnant le signification des produits avec le spectre plus large des références culturelles » (Leiss *et al.*, 1990, p. 127), mais *d'abord* de la sensibilité artistique des dirigeants, qui valorisaient un certain ethos créatif (McFall, 2004). Cette première génération d'agences plaça les créatifs – rédacteur et artiste-illustrateur – au cœur de leur offre de services :

The creative work of the first specialist copywriters and art directors might be defined as *constituent* practices, in that they seen, necessarily, to combine cultural and economic knowledge. (McFall, 2004, p. 137. Italique dans le texte).

2.6.1.2 Vers la starification créative

Démontrant de plus en plus fortement une maîtrise de la « communication marchande », les agences ont, au tournant des années 1920, ancré cette expertise à travers une plus grande réflexivité :

[...] the agencies explored and systematized the best approaches to selling goods; they created formats and styles, undertook research, and speculated about what made effective advertising communication that elicited a response from the consumer. (Leiss *et al.*, 1990, p. 127).

Cette nouvelle conscience d'un consommateur, qui « prenait vie » à travers les études et sondage²⁷, marqua l'arrivée de nouveaux intermédiaires – les chercheurs et les psychologues de la consommation, ouvrant la boîte noire du consommateur, et les responsables de compte, représentant de l'agence auprès du client – qui vinrent articuler commerce et art.

²⁷ L'agence américaine Young & Rubicam, dont la devise était « des idées basées sur des faits » (*ideas based on facts*) aurait embauché George Gallup, père des sondages Gallup, dans les années 1930. Le département de recherche de Y&R aurait, à son apogée, compté près de 400 personnes. (Tungate, 2007, pp. 31-32)

This inextricability of cultural and economic elements is repeated again in instance of research practice. [...] By incorporating the consumer's voice into creative strategy, planning has been accorded a central role in informing production of a new generation of *emotionally* articulate advertisements. (McFall, 2004, p. 146. Nous soulignons.)

Par exemple, l'arrivée de la radio ouvrit de nouveaux territoires aux créatifs, comme les *soaps opera* « Jack Armstrong », commandité par les céréales « pour les champions » Wheatties, et « Ma Perkins » pour le détergent Oxydol, deux succès qui durèrent plus de 20 ans.

Préluant à la starification des agences et des créatifs, la fin de cette période fut marquée par l'ouverture au début des années 1940, des télédiffuseurs à la publicité.

2.6.1.3 L'âge d'or des *MadMen*

Au tournant des années 50, avec de puissants relayeurs comme la télévision et la radio, combinée à une connaissance affinée des consommateurs – la psychologie motivationnelle d'Ernest Dichter en tête –, la publicité s'incrusta dans la culture populaire. Les publicitaires possédaient alors un « sentiment grandissant que des pouvoirs particuliers résidaient dans les représentations visuelles [surtout à la télévision] qui séduisaient les gens » (Leiss *et al.*, 1990, p. 142. Nous traduisons.). L'Hollywood publicitaire prit ainsi racine sur Madison Avenue, à New York, où certains créatifs comme David Ogilvy et Rosser Reeves furent starifiés. L'industrie était alors considérée comme une profession *glamour* à défaut d'être honorable (Tungate, 2007, p. 38)²⁸.

Une fois de plus, comme avec la radio et les médias imprimés, les agences s'acoquinèrent avec le milieu du divertissement et des arts, pour tirer profit de la

²⁸ Notons, à l'égard de cette starification, que la plupart des grandes agences de cette époque portaient justement le nom de leurs fondateurs (Ogilvy, McCann Erickson, Young & Rubicam, J. Walter Thompson, Leo Burnett) ou leurs initiales (TBWA, DDB, BBDO, BBH).

télévision « qui pouvait combiner le design et le symbolisme culturel avec du caractère, une ligne dramatique et du dialogue » (Leiss *et al.*, 1990, p. 155. Nous traduisons.).

À cette époque, l'industrie publicitaire québécoise connaissait de modestes débuts. Bien que l'on attribue la première agence à la maison Ansom McKim en 1889, les affaires québécoises en matière de publicité n'apparaissent florissantes qu'au milieu des années 1940, représentant 16 % du chiffre d'affaires de l'industrie canadienne de la publicité (Côté et Daigle, 1999). À ce moment, la totalité des agences se trouvait à Montréal. Par contre, la plupart d'entre elles n'offraient que des services de traduction « presque littérale, rapide et routinière » (Elkin, 1969, p. 113) pour des campagnes essentiellement conçues en anglais par des agences de Toronto ou des États-Unis (Côté et Daigle, 1999; Elkin, 1971, 1973).

2.6.1.4 La révolution créative

L'efficacité de la « publicité scientifique » de Claude Hopkins ou les créations basées sur la « proposition de vente unique » de Rosser Reeves, qui mettait de l'avant un seul argument rationnel différenciant le produit, a garanti les beaux jours des MadMen (McFall, 2004; Tungate, 2007). Or, pour certains créatifs, le matraquage de ces formes canoniques ont fini par rendre les publicités invisibles.

[Bill Bernbach²⁹] argued that the repetitive tactics of people like Rosser Reeves had reduced the industry to “one poor tired ad” and that the giant agencies were “turning their creatives into mimeograph machines”. Unless advertising shook up its ideas, he warned, it would become invisible, with zero impact on consumers. (Tungate, 2007, p. 49).

²⁹ Bill Bernbach est l'un des fondateurs de DDB, une des agences qui, au tournant des années 1960, aurait « allumé un feu révolutionnaire » (Tungate, 2007, p. 49) dans l'industrie de la publicité aux États-Unis.

Pour Bernbach et les tenants d'une « révolution de l'irrévérence » le temps était venu de parler à l'intelligence émotionnelle du consommateur et de donner toute la place à la création, *leitmotiv* de l'industrie (Tungate, 2007). Au cœur de cette révolution se tenait le tandem concepteur-rédacteur/directeur artistique, qui constitua la norme pendant plusieurs années et occupa, aux États-Unis comme au Royaume-Uni, une place centrale dans l'organisation des agences (Nixon, 2003, pp. 40, 54-55), position qui perdure encore³⁰.

Bien que ce tandem constituât la figure dominante de l'industrie au tournant des années 60, d'autres spécialistes prirent également une place prépondérante et participèrent à articuler créativité et commerce. Le planificateur (*planner*), qui agit à titre de courroie réflexive entre les créatifs et le client, fit son apparition à cette époque. Son rôle était à la fois de comprendre les données issues d'entrevues comme de statistiques, d'orienter les campagnes, de donner aux créatifs des pistes et d'évaluer les résultats des campagnes. Faisant d'abord son apparition au tournant des années 70 au Royaume-Uni, puis dans les années 80 aux États-Unis, le planificateur devient alors « la plus grande innovation dans la pratique de la publicité [après] la mise en commun du tandem concepteur-rédacteur et directeur artistique ». (Tungate, 2007, p. 89. Nous traduisons.).

Sous l'impulsion créative des années 60 et 70 et de la forte pénétration de la télévision, particulièrement des chaînes profilées autour de style de vie, comme MTV, les années 1980 virent l'enrôlement d'une nouvelle classe de créatifs : les réalisateurs. Des agences comme CDP, Chiat\Day, BBH, AMV, TBWA recrutent des réalisateurs issus de l'industrie du cinéma – autant qu'elles en forment³¹ – pour

³⁰ Cossette Toronto annonça en juin 2014 l'embauche d'un concepteur-rédacteur et d'un directeur artistique à titre de directeurs de la création adjoints. (Infopresse, 2014; Kostiw, 2014)

³¹ Sir Alan Parker a fait ses débuts au sein de l'agence CDP.

concevoir des superproductions, qui ont transformé la pause publicitaire du SuperBowl en évènement médiatique (Tungate, 2007).

Pendant que l'industrie publicitaire anglo-saxonne vivait sa révolution créative, les agences québécoises baignaient en pleine Révolution tranquille. Sur fond d'un nationalisme grandissant, les agences et les acteurs de l'industrie emboîtèrent le pas dans le rapatriement et la célébration d'une culture canadienne française (Elkin, 1969, 1971, 1973). Entre autres jalons importants fut la fondation du Publicité Club de Montréal (PCM), « né d'un besoin de promouvoir les intérêts des communications francophones du Québec » (Côté et Daigle, 1999; Publicité-Club de Montréal). De façon à acquérir la reconnaissance à la fois des annonceurs anglophones, mais également de légitimer l'expertise de ses membres, le PCM lança une série de publicités visant à clarifier « la position du publicitaire francophone » (Elkin, 1973, p. 92). L'association offrit des cours à ses membres et célébra la créativité à travers les Coqs d'or dont les résultats furent non seulement divulgués dans la presse professionnelle anglophone comme francophone, mais également dans les grands journaux francophones. Dès lors constituée en agences capables de concurrencer leurs modèles anglophones, l'industrie publicitaire québécoise prit son envol, avec le double d'agences d'avant la Seconde Guerre mondiale : les salaires comme le chiffre d'affaires des agences – qui avoisinait 200 millions de dollars à la fin des années 60 – reflétèrent l'importance économique que prit cette industrie (Côté et Daigle, 1999, p. 18). Sur le plan de la créativité, les agences, avec le publicitaire Jacques Bouchard en tête (Ducas, 2014), s'embarquèrent dans une démonstration sur l'efficacité économique de produire des messages conçus par et pour les Canadiens français, tout en démontrant qu'ils étaient les seuls à pouvoir articuler commerce et culture dans le contexte mouvant du Québec francophone :

[...] in part, it meant fighting within the English-controlled advertising world for more French-language advertising, more attention to its quality,

and more original campaigns. [...] they promoted ideas which were appropriate to the spirit of the Quiet Revolution, yet effective, presumably, in increasing sales. (Elkin, 1969, p. 116)

2.6.1.5 Lendemain de veille créatifs

Les « extravagances » publicitaires des années 80 – certaines publicités engouffrant plusieurs millions de dollars (Tungate, 2007) – eurent un difficile lendemain de veille. La crise économique des années 90 a obligé les agences, souvent sous le regard des associations professionnelles, à devenir imputables de leur création et à montrer patte blanche :

[...] the demand for greater accountability articulated in the [Incorporated Society of British Advertisers] proposal were the product of a more widespread questioning of agencies by clients. [...] This suggested that advertising agencies were generally badly managed organisations that took frivolous view of both their business strategies and their costs and routinely engaged in some rather sharp commercial practices. (Nixon, 2003, p. 43)

Conséquemment à la demande pour une meilleure reddition de comptes, d'autres intermédiaires sont venus peupler l'industrie publicitaire : les consultants en marketing, présentés comme les champions du retour sur investissement des campagnes publicitaires, et les agences médias. Ces dernières, devant l'explosion des coûts de production et de diffusion dans les médias dits traditionnels, ainsi qu'une multiplication de technologies et de canaux, ont proliféré et se sont positionnées comme les seules à offrir aux annonceurs une meilleure connaissance de médias, des taux préférentiels et une optimisation des dollars investis dans les médias. Puis, d'autres pratiques économiquement plus efficaces et satisfaisant l'actionnariat des annonceurs, comme les relations publiques (Davis, 2013; Ries et Ries, 2003) et la promotion directe, ont rogné le territoire professionnel des agences à partir des années 80. (Leiss *et al.*, 2005). À la fin des années 1990, les agences ont vécu une série de

décloisonnements. Certains avaient même annoncé la mort de la publicité traditionnelle (Leiss *et al.*, 2005; Ries et Ries, 2003).

2.6.1.6 L'industrie des .com et les agences numériques

Au tournant des années 2000, la doxa créative allait être convoitée par une nouvelle classe de travailleurs et d'agences : les agences numériques. Avec l'expansion galopante des nouvelles technologies de l'information et la bulle des « .com », l'industrie publicitaire se vit confronter à de nouvelles réalités. La montée d'un consommateur, consommateur plus à même de plébisciter le meilleur comme le pire de la publicité, (ex. le *Brandbowl*³², le classement via microblogage des téléspectateurs pour les publicités du *Superbowl*), changea par conséquent le contrôle de l'information publicitaire :

Historically, advertisers have thought of themselves as top-down communicators, in control of what information is released, to whom and when, as well as the channels of communication themselves (Varey 2002). [Now] audiences are actively involved in the 'management of media culture' (Arvidsson 2006: 74), prescribing new kinds of ambiances, goals and procedures for consumer interaction, participation and productivity. (Spurgeon, 2007, pp. 1-2)

Dès lors armés de technologies démocratisant la production médiatique, les consommateurs participèrent à la fabrication d'une nouvelle culture participative de la consommation, appelant de nouvelles formes de « conversation » (Spurgeon, 2007) et de dissémination (Mellet, 2009). Signe de ce changement de paradigme (Pérez-Latre, 2013), le magazine *AdvertisingAge* déclarait que l'agence de l'année 2006 était « le consommateur » (Creamer, 2007). Les annonceurs invitent maintenant les consommateurs à produire des publicités (Chouinard, 2010), à soumettre leurs concepts contre rémunération (Roncero-Menendez, 2014) à devenir co-créateurs de

³² <http://www.brandbowl2014.com>

produits (WARC, 2010). Les marques doivent effacer la frontière les séparant des consommateurs (WARC, 2011) et se « faire inviter » (Godin, 2012) par eux :

L'univers média vit un bouleversement qui ne fera que s'accélérer avec les progrès technologiques. Ce qui était autrefois de la communication axée sur le produit, contrôlé par des annonceurs, se transforme en une communication axée sur des besoins ou des sujets d'intérêt, contrôlés par le consommateur. (Infopresse, 2010)

En plus d'ouvrir l'univers numérique aux annonceurs et de favoriser la convergence entre plusieurs plateformes (Tungate, 2007, pp. 257-258), les agences numériques sont venues jouer dans les platebandes des agences traditionnelles : *branding*, service-conseil, recherche, placement média, etc. Le *Mathman* aurait détrôné le *Madman*.

Needless to say, if the 20th century was all about the creative, the 21st century is all about the numbers. In order to succeed in this increasingly complex world, it's crucial that marketers adopt a data-driven approach that perfectly mixes the creative and quantitative sides of marketing. (Messinger, 2014)

Plus encore, l'industrie publicitaire, toujours au regard d'enjeux économiques et maintenant confrontée à l'accessibilité en temps réel de la « big data » (Couldry et Turow, 2014)³³, fait face à une « désintermédiation » : la mise en place d'agences à l'intérieur des organigrammes de grands annonceurs. Aux États-Unis, 42 % des grands annonceurs membres de l'Association of National Advertisers possèderaient un service de communication marketing fonctionnant comme une agence. Lorsqu'un

³³ Couldry et Turow (2014) recadrent la façon dont la mise en vente des « empreintes numériques » et l'automatisation de la segmentation marketing, menant à du contenu surpersonnalisé en temps réel, menacent « l'écologie des liens qui unit les citoyens et les groupes à travers l'information, l'argumentation, l'empathie et la célébration des membres d'un espace social et civique. » (2014, p. 1711. Nous traduisons.). Pour établir ce constat, les auteurs montrent que l'industrie publicitaire utilise depuis longtemps de grande quantité de données, mais que depuis le tournant de 21^e siècle, la prolifération, l'accessibilité et les sources multiples produisant ces données ont écarté le jugement des agences au profit d'algorithmes, causant un effet inattendu de cette « intense personnalisation » (*deep personalization*).

annonceur iconique comme Apple, un acteur important de l'extravagance créative des années 1980, choisit les concepts créatifs de son agence interne (Diaz et Morrisson, 2014), cette désintermédiation participe à « instiller la peur dans le cœur des agences » (WARC, 2014).

La crise créative – ou la révolution créative selon le point de vue –, précipitée par l'implantation massive de nouvelles technologies, la reddition de comptes et l'affirmation des planificateurs médias et des spécialistes de la promotion, a obligé les concepteurs-rédacteurs et les directeurs artistiques à réaffirmer leur place, en même temps qu'ils durent la déléguer à d'autres :

We find evidence that increased pressures were placed on creative to justify their budgets, and their work was subject to more efficient measures; at the same time, there appeared to be a growing embrace of creative work by audiences, clients, and researchers. (Leiss *et al.*, 2005, p. 8123)

Nous le voyons, la (re)production et le maintien de la doxa créative de l'industrie publicitaire est le résultat de plusieurs dynamiques d'affirmation et de réaffirmation du trope de la créativité à l'intérieur du champ. D'abord par l'arrivée successive de nouveaux intermédiaires (les acheteurs médias, les planificateurs, les spécialistes de la recherche, puis les créatifs de l'ère numérique et les « mathmen »), parallèlement à l'institutionnalisation des pratiques par les associations professionnelles, ces dynamiques ont chaque fois mis au ballotage la place de la créativité (et des créatifs) et ventriloqué leur lot de figures culturelles : scientifique, puis irrévérencieuse, extravagante et grandiloquente, redditionnelle puis participative.

It was also a job, whatever the organisational dynamics of the agency, which entailed coming to terms with new expectations about the kinds of creativity that clients were purchasing from agencies. (Nixon, 2003, p. 56)

Au prisme de cette dynamique de légitimation réside la figure du créatif.

2.6.2 La figure du créatif

La culture de consommation (Arnould et Thompson, 2005; Cordelier, 2010; Sassatelli, 2007; Sherry et Fischer, 2009) intrinsèquement liée à la culture publicitaire, se bâtit dans le flot constant de classements et reclassements différenciateurs qui peut garantir le succès d'un produit : « Conceived as a whole, material culture corresponds to a public domain of *indifference* which becomes meaningful only in the *difference* made by subjective valuation » (Sassatelli, 2007, p. 148-149). En dehors de son usage fonctionnel, un produit est prisé lorsqu'il permet aux individus de se distinguer, d'afficher leur style et leurs goûts (Bourdieu, 1979). Au cœur de l'activité commerciale, réside le « culte de la nouveauté » (Nixon, 2003) engendrant le roulement incessant du « plaisir, des désirs frustrés, de l'obsolescence et des nouveaux désirs » cher au marketing (Negus et Pickering, 2000, p. 11. Nous traduisons).

Ce culte de la nouveauté a placé les créatifs – concepteurs-rédacteurs, designers, directeurs artistiques – au centre du modèle d'affaires des agences : leur reviennent les salaires les plus élevés (Smith et Yang, 2004) et les postes les plus influents (Till et Baack, 2005). Même l'organisation physique et structurelle des agences confère aux créatifs un statut particulier (Nixon, 2003).

Intermédiaires culturels (Bourdieu, 1979), les créatifs sont perçus comme les plus aptes à articuler la relation entre économie et culture, affaires et art (McFall, 2002; McFall, 2004) et posséder la sensibilité artistique nécessaire pour interpeler les masses (Hackley et Kover, 2007). Produire ces styles de vie enviables suppose de les saisir, et les publicitaires se doivent d'être des « omnivores culturels » (Nixon, 2003, p. 81). Leur appétit pour de nombreux produits culturels (télévision, magazine, film,

etc.) constitue d'ailleurs une part importante de leur identité de *cognescenti* au sein de l'organisation :

Mort (1996) has described how this sort of identity position is regarded in the industry as central to the creative function. Creatives, in order to meet their organizational brief, had to adopt lifestyles and modes of behaviour quite separate from 'stiff business culture'. (McFall, 2002, p. 537)

Cette structuration du capital symbolique à l'intérieur du champ produit des opérations « magiques » (Bourdieu, 2003a) où le goût des producteurs en quête de distinction rencontre le goût des consommateurs aussi à la recherche de distinction (Bourdieu, 1979). La poursuite de la nouveauté et sa consécration à l'intérieur du champ de production trouvent leur équivalent à l'externe, dans le champ de la consommation. Les producteurs sont aussi des consommateurs – validant et critiquant les productions de leurs champs –, mais en tant que producteurs, ils seront constamment dans une dynamique de distinction : ils ne produiront pas nécessairement *pour* des consommateurs, mais bien *contre* leur compétiteur ou à tout le moins, en rapport à d'autres producteurs.

« [...] producing new and original work was the central goal of advertising creatives and, moreover, that this work had to be produced in the face of those constraints set by “mainstream” advertising and the dominant communicative ethos of the sector ». (Nixon, 2003, p. 75)

Plus encore, les créatifs soutiennent d'intenses activités de surveillance de la production de leurs pairs :

These early creatives, like those in the contemporary industry, worked with their eyes closely fixed both on the competition and on the broader artistic community. (McFall, 2004, p. 134)

Il serait par contre réducteur de prétendre que les créatifs sont les seuls acteurs à la source de cette production de la nouveauté et les seuls à aspirer au titre

d'intermédiaire culturel. Parlant des comptables et des analystes de l'industrie du disque, Negus (2002) montre que ces « vestons » « sont impliqués dans la construction de ce qui est “commercial” à un moment donné, souvent *a posteriori*, et ils sont engagés dans la médiation de la plupart des valeurs par lequel le travail esthétique est réalisé. » (p. 506. Nous traduisons). McFall tire la même conclusion :

At the operational level, artistic and commercial motivation coexisted in the decision to use particular types of artworks. In practice the choice of a specific artist often grew out of working practices and connections, and was closely articulated to the commercial aims of the campaign. (McFall, 2004, p. 137)

Malgré tout, retenons que « l'intermédiaire culturel » – utilisé avec tout le doigté qui s'impose –, suppose une capacité à évoluer à la fois dans le champ de la culture et celui du commerce, dont l'habitus l'a conduit à posséder à la fois des connaissances artistiques et économiques.

Ce que l'on appelle la « création » est la rencontre entre un habitus socialement constitué et une certaine position déjà instituée ou *possible* dans la division du travail de production culturelle. (Bourdieu, 2003b, p. 210. Italiques dans le texte)

Pris au regard de la ventriloquie, nous affranchissant ainsi d'une vue par trop structuraliste, les créatifs sont donc passionnés – passifs et actifs³⁴ – par cette quête de la nouveauté, l'élevant au rang de *culte* comme nous l'avons souligné précédemment. Par des opérations de « veille créative » et de consommation de nouveauté, les créatifs et leurs agences cultivent cette nouveauté et la place sous l'égide de la créativité.

³⁴ Rappelons que Cooren (2013) soutient que toute personne passionnée est à la fois active dans la façon d'agir cette passion autant qu'elle est passive, en cela qu'elle est soumise à la force de cette passion.

Bien sûr, le déploiement et la reconnaissance de cette maîtrise de la création ne vont pas sans tension ni débat.

2.6.2.1 Tensions définitoires

De fait, être la pierre d'assise de tout un modèle d'affaires suppose que les créatifs sont en constante mise en procès de leur propre valeur. Plusieurs régimes de médiation (Cronin, 2004) qui viennent moduler les définitions de la créativité – les clients (Bettencourt *et al.*, 2002; West *et al.*, 2008), les « vestons » de l'agence (Hackley et Kover, 2007), les consommateurs réels ou supposés (West *et al.*, 2008) et les autres membres de la chaîne de production (Hirschman, 1989) – constituent chaque fois des moments de débattre cette créativité.

D'abord, les créatifs débattent de leur créativité entre eux, entretenant des « théories implicites » de la créativité (Kover, 1995). Par exemple, Young (2000) avance que les concepteurs-rédacteurs et les directeurs artistiques, dont la position dans l'agence leur confère pourtant une certaine prototypicalité, n'auraient pas une définition commune sur ce qu'est la créativité. Les directeurs artistiques démontreraient une sensibilité plus grande envers la facture esthétique, alors que les concepteurs-rédacteurs se montreraient plus enclins à évaluer l'empathie envers le consommateur, la crédibilité et le caractère persuasif de la publicité. En même temps, face à l'incertitude et à l'impossibilité de systématiser ces théories – chaque création étant contingente des attentes du client, de la formulation comme de la richesse de cette commande (Koslow *et al.*, 2006) –, les créatifs s'en remettent souvent au jugement de leurs pairs. Les créatifs en agence, parce qu'ils recherchent *d'abord* l'approbation de leurs pairs, se trouvent à créer selon une certaine culture, qui n'est pas nécessairement celle de leur consommateur.

At the limit, I argue that this capacity or gift, this frustratingly nebulous process, simply acts as a kind of ideological smokescreen: It shields the intermediaries, particularly ad creatives, from the potential epiphany that

their endeavors may merely be the prosaic, artless instruments of capital accumulation, and it deflects societal scrutiny away from the self-same discovery, planting it instead in the ever-attractive spectacle of charisma, showmanship, and entertainment. (Soar, 2000, p. 432)

Face au capital social associé à maintenir l'éthos du créatif, une « suspicion mutuelle » existe entre les créatifs lorsqu'ils tentent d'obtenir l'approbation des autres membres de l'agence.

Creatives need approval, but they fear that some kinds of peer approval (such as that from clients or senior account directors) might be seen to threaten their professional integrity. Or, if a creative seems particularly close to non-creative workers, this might be interpreted negatively by other creatives. (Hackley et Kover, 2007, p. 71)

Les définitions de cette créativité, si tant est qu'elles fassent consensus au niveau des créatifs, sont de nouveau débattues entre les autres membres de l'agence. Pour Koslow *et al.* (2003), la perception de la créativité diffère selon le poste occupé : les créatifs considèrent la publicité comme créative si elle est d'abord artistique; l'adéquation stratégique constitue le critère principal de jugement de la créativité pour les responsables de compte. Conséquemment, des tensions constantes ont lieu sur la centralité de la créativité : « These influences compete to some extent for power over the campaign, and as a result creatives usually operate in a climate of latent or actual conflict » (Hackley et Kover, 2007, p. 65). Hirschman (1989) démontre en effet que la position occupée dans le processus de création – responsable de produit, responsable de compte, concepteur-rédacteur et directeur artistique, producteur ou réalisateur – influence la perception de ce processus et a un impact direct sur la doxa créative : « Each role player in a socially-constructed process will necessarily have a perspective of that process that is centered within his or her unique vantage point. » (Hirschman, 1989, p. 50). Lorsque ces différents auteurs relatent le processus créatif, leur perception « de ce qui s'est vraiment passé durant la production » est teintée 1) du rôle qu'ils jouent dans le processus, où l'importance de leur connaissance et de

leur engagement dans le processus tend à être amplifié; 2) des objectifs poursuivis par l'acteur : ceux du client pour les uns (responsable de produit, responsable de compte, producteur de l'agence) ou leur propre carrière pour les autres (directeur artistique, concepteur-rédacteur, réalisateur).

Hirschman démontre ainsi que ce sont les luttes entre elles qui forgent certaines idéologies entourant l'identité auctoriale (*authorship*). Par exemple, le producteur d'agence sait qu'il ne doit pas s'arroger la paternité de la publicité – parce que son apport serait strictement procédural –, pourtant il conserve plusieurs publicités comme des exemples de succès, qu'il semble s'attribuer. Ce qui fait conclure à Hirschman que l'*auteurité* est souvent réservée à ceux qui créent la publicité, pas à ceux qui gèrent les différents processus l'entourant (p. 51)³⁵. Même constat chez Hackley et Kover (2007) :

It is not easy to attribute definitive authorship to a creative campaign. [...] Creatives' reputations are built on proprietorial claims about this or that campaign. Even if many voices contributed to the planning meetings, it is the creatives who are held responsible for the creative quality of the output. (Hackley et Kover, 2007, pp. 65-66)

Malgré l'apparente distance qui existe entre les définitions des uns et des autres – et les relents d'une définition romantique de la créativité qui la rapprocherait de l'acte artistique, inspiré, sublime (voir section 2.6.3) –, la créativité publicitaire demeure étroitement liée au produit, et c'est en regard de cette production qu'elle est débattue. Opposant traditionnellement originalité et pertinence (El-Murad et West, 2004; Kover *et al.*, 1995; Lubart, 2003; Runco et Charles, 1993; Smith et Yang, 2004; White et

³⁵ Ce qui n'est pas sans rappeler la *fonction-auteur* de Foucault (1969). L'auteur foucauldien est d'abord une fonction qui permet de regarder l'origine des discours, de les relier, voire de les présenter comme fondements d'autres discours. La fonction-auteur est une construction *discursive* plus qu'une manifestation réelle du sujet. En des termes publicitaires, le créatif est construit comme l'auteur de la publicité par l'action de reconnaissance de son idée, même si plusieurs personnes ont participé à la création.

Smith, 2001), la définition de créativité publicitaire est *in fine* débattue en regard de l'objet publicitaire : un client approchera les agences parce qu'elles sont les uniques pourvoyeuses de créativité (Nixon, 2003), mais celui-ci paiera pour le produit, pas le processus. C'est dans ce rapport au produit qu'opère le renversement de la position « artistique » de la créativité publicitaire. Certes le processus créatif, déployé par les agences au moment des spéculatives (le « *pitch* »), agira comme rhétorique de cette maîtrise créative (Alvesson, 2001; Leiss *et al.*, 2005; McFall, 2004). Mais *in fine*, le prix payé pour cette créativité tient à l'objet (Woodman *et al.*, 1993). Cette créativité sera donc *appliquée*, en ce sens qu'elle est étroitement liée au succès du client (Scott, 1995) et *réactive*, puisqu'elle survient à la suite de commandes demandant chaque fois un important ajustement des tâches à opérer (Kaufmann, 2003)³⁶.

Ainsi, une idéologie de la création agit et fait agir à différents niveaux dans l'agence à travers le processus de création, avec autant de relations de pouvoir : « This might be because what is at stake is not creativity at all but the power to decide *what counts* as work. » (Hackley et Kover, 2007, p. 73).

In fine, ce qui compte prend des formes différentes selon le niveau organisationnel où est débattue cette idéologie de la création. C'est d'ailleurs la conclusion à laquelle arrivent Drazin *et al.* (1999). En souscrivant au *sensemaking* (Weick, 1995), Drazin *et al.* s'intéressent au processus, mais également à la façon dont une compréhension de la créativité est forgée à travers les actions et les interrelations entre les membres de l'organisation. Suivant les trois niveaux de production de sens de Weick – intrasubjectif, intersubjectif et organisationnel –, Drazin *et al.* mettent l'accent sur le

³⁶ Kaufmann (2003) réarticule le concept de créativité en prenant en compte la relation entre la nouveauté du stimulus engendrant la créativité (ex. la commande d'une campagne) et la nouveauté de la réponse attendue (ex. les attentes du client) à ce stimulus. Quatre catégories sont alors proposées : faible nouveauté dans la tâche/faible nouveauté dans la réponse attendue (*créativité routinière*) ; faible nouveauté dans la tâche/grande nouveauté dans la réponse (*créativité proactive*) ; grande nouveauté dans la tâche/faible nouveauté dans la réponse (*intelligente adaptation*) ; grande nouveauté dans la tâche/grande nouveauté dans la réponse (*créativité réactive*).

processus à travers lequel se déploie un système de compréhension à propos de la créativité : 1) selon les cadres de référence qui guident les actions de l'individu; 2) mis en validation au sein d'une communauté de pairs partageant un schème de référence similaire; 3) mais dont la confrontation avec une autre communauté crée des tensions; 4) menant, au niveau organisationnel, à une balance du pouvoir sur la définition conjoncturellement admise.

Une des tensions constituantes fondamentales pour l'industrie réside dans la séculaire opposition entre les « vestons » et les créatifs, entre les commerciaux et les artistes (Grant et McLeod, 2007; Hackley et Kover, 2007; Hirschman, 1989; Raley, 2010; Taylor et Littleton, 2008). Cette tension maintient une frontière entre le caractère indicible, vaporeux ou instinctif de la création, alchimie que seuls les créatifs possèdent et utilisent pour affirmer leur position unique au sein de l'agence. Surtout dans un contexte, comme nous le verrons plus loin, où l'identité créative opère au niveau discursif.

The borders with the “non-capable” must also be defined. To some degree, this can be done by the practitioner’s formal qualifications and/or a capacity and result that speaks for itself. With regard to advertising agencies, these assets are not very effective because formal qualifications play a limited role and the result seldom speaks clearly for itself. (Alvesson, 1994, p. 545)

Ce qui n'est pas sans rappeler les travaux sur l'économie des conventions (Amblard, 1996). Pour Boltanski et Thévenot (1991), les relations – et les tensions – entre les acteurs sociaux se négocient et font émerger des conventions. Pour résumer la pensée des auteurs, retenons que les comportements des individus sont justifiés en fonction d'un cadre métaphysique auquel ils se réfèrent, les *mondes communs*, où sont organisés les objets, les individus et les relations entre ceux-ci. Au nombre de six – marchand, industriel, civique, domestique, inspiré et de l'opinion – ces mondes comportent des règles socioconstruites, les *principes supérieurs communs*, étalons qui

servent à sceller les relations entre les acteurs. En cas de conflit, les acteurs négocient la finalité de leurs actes en fonction de ce qui est reconnu comme « grand ». Deviennent alors « grands » les acteurs qui, soumis à l'*épreuve de grandeur*, reçoivent un jugement favorable des membres du monde.

L'opposition entre les vestons – clients de l'agence ou les professionnels associés à la recherche, à la planification média – et les créatifs adosse donc deux mondes : le monde inspiré et le monde marchand, le premier comprenant les formes de jaillissements soudains et singuliers de l'inspiration; le second, celui des entreprises comblant les désirs des individus à posséder des biens.

Il est aisé de voir que les principes, états et épreuves constituent autant de figures qui viennent donner du poids³⁷ dans la résolution des tensions.

Dans le monde inspiré, l'état de grand est attribuable au « bizarre, à l'insolite, au merveilleux, à l'indicible... » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 200), alors que dans le monde marchand, c'est le triomphe sur la concurrence, traduite par la préférence du consommateur, qui incarne la grandeur. À l'inverse, la routine, le convenu, le commun dénotent la petitesse dans le monde inspiré, de même que la perte d'une vente au profit de la concurrence constitue l'état de petit du monde marchand. La mesure de la grandeur est, dans le monde inspiré, celle de la singularité des individus et des objets. Pour le monde marchand, l'achat du plus grand nombre de biens par un consommateur prouve la grandeur d'une marque. L'épreuve qui démontre la grandeur dans le monde inspiré est imprégnée de l'émotion suscitée par la création. Pour les acteurs du monde marchand, l'achat est l'épreuve qui assure la grandeur de la création. Le tableau suivant résume quelques-uns des éléments de ces deux mondes.

³⁷ « Se justifier consiste à donner du poids à ce que nous faisons ou disons dans la mesure où nous en venons à mettre en scène des figures d'autorité qui nous rendent plus imposants ou plus fort. » (Cooren, 2013, p. 151)

Tableau 2.2 Indicateurs du monde inspiré et du monde marchand

	Monde inspiré	Monde marchand
Principe supérieur commun	Jaillissement de l'inspiration	Triomphe sur la concurrence
État de « grand »	Spontané, insolite, échappe à la raison	Désirable, valeur
Rapport de grandeur	Singularité	Possession
Épreuve modèle	Émotion	Marché conclu
État de « petit »	Routine	Perdant

Lorsque se chevauchent deux mondes, avec des principes supérieurs communs divergents et des épreuves de la grandeur différentes, les acteurs des deux mondes peuvent stratégiquement cohabiter si 1) l'épreuve est clarifiée, 2) une entente temporaire est conclue; 3) un compromis est établi, en usant d'un nouvel étalon : « [...] une façon de durcir le compromis est de mettre au service du bien commun des objets composés d'éléments relevant de différents mondes et de les *doter d'une identité propre* en sorte que leur forme ne soit plus reconnaissable si on leur soustrait l'un ou l'autre des éléments d'origine disparate dont ils sont constitués. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 339. Nous soulignons.). Autrement dit, la résolution du conflit s'établit autour d'un nouvel étalon, que Boltanski et Thévenot appellent *dispositif*, dans lequel on infère les qualités de ce qui est mutuellement acceptable dans les deux mondes.

Nous retrouvons d'ailleurs, depuis le désenchantement créatif des années 1990 et la demande pour une reddition de compte, de nouveaux dispositifs articulant affaires et créativité. Par exemple, Sid Lee, agence montréalaise considérée parmi les plus performantes au monde (Dan, 2012) appuie son offre de services autour du leitmotiv « créativité commerciale » :

La créativité commerciale englobe toutes les formes de créativité axées sur les affaires. Elle ignore les frontières traditionnelles qui cloisonnent les disciplines. Elle implique une approche impartiale en termes de médias, ainsi qu'une volonté de trouver les meilleures solutions plutôt que de remâcher des formules toutes faites. (Sid Lee, s.d.)

Autre dispositif possible : la créativité qui n'est plus le seul apanage des créatifs. Le secrétaire, le responsable de compte, le *quidam* dans la rue : tous peuvent contribuer à la grande idée, obligeant le créatif à une forme de contrition, comme le souligne Pascal De Decker, directeur de création exécutif de Taxi Montréal.

Cela peut paraître idiot, mais ce trait se perd parfois très vite une fois qu'on saute dans la dynamique d'une agence. On doit donc avoir l'humilité d'admettre qu'une agence ne peut fonctionner sans l'apport de tous. Mais aussi que le créatif ne peut être un enfant-roi et le service-conseil maître et roi. Tout le monde est au même niveau, au service du client. (Roux, 2014)

Parallèlement, un troisième dispositif est de permettre que les non-créatifs soient admis dans le cercle *au nom de l'innovation*, comme le mentionnait François Forget, président du jury du gala *Strat* 2014, organisé par l'Association des professionnels de la communication marketing :

Enfin, de façon peut être plus marquante, on doit saluer l'audace des marques qui ont su faire des choix, souvent douloureux. Il peut être tentant de vouloir tirer tous azimuts et de viser le plus large public possible, mais avoir le courage de prendre des partis pris en affaires s'avère généralement plus payant. (Rigano, 2014)

Nous voyons ainsi que ce qui anime chaque acteur de l'agence se trouve constamment mis en ballotage. *Qui est et ce qui est* créatif n'est donc en rien figé, les passions et animations de chaque individu s'entrechoquant.

C'est sous ces conditions, incidemment, que nous pouvons faire l'expérience d'une certaine forme d'*indécidabilité*, précisément parce que

nous en venons à réaliser que même si notre conduite paraît mue ou dictée par des êtres auxquels nous sommes attachés (principes, personnes, valeurs, artefacts ou autres), elle peut également nous détacher d'autres êtres dont nous devrions *aussi* nous soucier, ou qui devraient aussi compter. (Cooren, 2013, p. 97. Italique dans le texte.)

Cette indécidabilité³⁸ dont parle Cooren est l'apanage des créatifs. Ces derniers peuvent certes animer avec passion la « grande » créativité, au sens de Boltanski et Thévenot, et être animés par elle, mais ils font tout autant l'expérience que cette passion rencontre invariablement d'autres êtres, d'autres épreuves, dont ils ne peuvent faire fi parce qu'ils comptent tout autant : la rentabilité d'une marque, le succès d'un lancement de produit, le retour sur investissement d'une campagne... Qui plus est, les créatifs doivent à la base animer une figure qui est en soi indicible et parfois indécidable : comment affirmer hors de tout doute qu'une idée est la meilleure alors que l'originalité est d'abord une question de point de vue, d'évaluation. L'indécidabilité de la créativité convoie donc son lot d'ambiguïtés.

2.6.3 Ambiguïté, identité et expérience créatives

Construction sociale empreinte du romantisme du créatif inspiré, la figure du créatif publicitaire s'est constituée à travers un discours à la fois résiduel et dominant (Williams, 1995) autour de la créativité. À l'instar de Williams (1985), Negus et Pickering (2004) relatent différentes variations historiques du terme « créativité » et les traces que ces acceptions ont laissées dans sa conception actuelle : d'une conception judéo-chrétienne de l'inspiration divine – l'artiste réceptacle du Verbe – à une métaphysique de l'inspiration, de la muse ou de la magie propre à la période Romantique, le terme « créativité » a évolué pour donner place à l'individu créateur, à la fois inspiré, mais également en possession d'un savoir-faire. Toutefois, bien que

³⁸ Pour Cooren, « l'indécidabilité provient du déchirement qui consiste non seulement à *savoir* ce qui sera sacrifié dans chacun des choix ou cours d'action que nous pensons avoir à notre disposition, mais aussi à *ne pas savoir* quelles seront les conséquences de ces choix ». (Cooren, 2013, p. 99. Emphase dans le texte.)

l'acception contemporaine n'admette plus l'idée d'une inspiration « d'un autre plan », le résiduel du terme a conféré à la créativité la qualité d'authenticité. Cette dernière a produit l'ethos du créatif comme autoréalisant, participant à sa création identitaire.

It was because this stance was seen to lend vital support to scientific rationality and the means-end rationale of industrial capitalism that the creative imagination became revered as a way of realising a heightened more vibrant quality of life. (Negus et Pickering, 2004, p. 7)

Par contre, les créatifs sont en sempiternelle lutte pour affirmer leur identité, jamais totalement stabilisée par la structure hiérarchique de l'organisation (Alvesson, 2001). Dans une industrie où les créatifs bâtissent leur carrière non pas en termes verticaux, leur ascension au sein de l'entreprise, mais comme une entreprise de capital personnel (Bourdieu, 1977; Nixon, 2003), la question de l'identité et de la légitimation est d'autant plus importante. Les prix, les concours et les autres structures de reconnaissance de cette créativité deviennent par conséquent des entreprises de capital social. « They are as good as their last piece of work » (Hackely et Kover, 2007).

Par conséquent, la question de l'identité constitue un thème important dans la recherche sur la culture créative, particulièrement sous l'impulsion d'une condition postmoderne des organisations (Eisenberg et Riley, 2001). Ainsi, au spectre de l'organisation, les individus maintiennent cette impression « de cohérence, de consistance dans le temps et de singularité » (Alvesson, 1994, p. 552. Nous traduisons). On retrouve d'ailleurs chez Giddens (1991) l'idée du « soi réflexif », cette construction narrative que l'individu tente de soutenir en regard du contexte. Toutefois, ce narratif est perpétuellement fragmenté et reconstruit. Eisenberg et Riley (2001, p. 305) résument ainsi la proposition de Giddens :

A key feature of this conceptualization is that the very core of identity - of choices we make about not only how to act but whom to be - is heavily influenced by our work and the choices available or not available to us.

Cette quête identitaire est particulièrement sensible pour une entreprise dont le produit est difficile à saisir (Alvesson, 2001, 2004a; Blackler *et al.*, 1993; Nixon, 2006; Taylor et Littleton, 2008). De fait, les « entreprises du savoir » dont l'offre de services repose sur la maîtrise de connaissances expertes – comme la créativité publicitaire – doivent constamment discourir de leurs compétences de façon à réduire l'incertitude et l'insécurité de leurs clients. La performativité de cette connaissance tient presque davantage de « l'interprétation et des croyances » que de la mobilisation de réelles connaissances expertes (Alvesson, 2001, 2004a). Devant la difficulté à démontrer l'objective pertinence de leur savoir et l'incapacité de leurs clients à l'apprécier, les travailleurs des entreprises du savoir déploient davantage d'efforts pour développer une identité professionnelle et experte, appuyée par une rhétorique autour de la valeur de leur expertise. Au point où l'utilisation du savoir en lui-même n'est plus au cœur du travail.

This implies a change of focus from an emphasis on formal knowledge to persuasive strategies of convincing all concerned about the expertise and superior rationality one is governed by, and which can benefit the clients. (Alvesson, 2001, p. 872)

D'où une prédominance d'activités de contrôle sur la culture et l'idéologie, les valeurs, les idées, les croyances de l'organisation, avec un impact considérable sur l'identité.

Given the high level of ambiguity and the fluidity of organizational life and interactions with external actors, involving a strong dependence on somewhat arbitrary evaluations and opinions of others, many knowledge intensive workers must struggle more for the accomplishment, maintenance and gradual change of self-identity, compared to workers

whose competence and results are more materially grounded. (Alvesson, 2001, p. 877)

Être *un* créatif, suppose donc de performer – « incarner » dirait Cooren – cet habitus qu'est celui d'*être créatif*. Alvesson (1994) montre comment le discours antibureaucratique des employés met à distance le client – considéré comme emprisonné dans cette bureaucratie non créative (Davis et Scase, 2000) – en même temps qu'il consolide les créatifs dans leur identité – considérés comme libres, émancipés, sensibles, parfois incontrôlables. Ainsi, pour Alvesson, le discours produit l'identité autant que l'identité agit sur le discours.

By the making of astute assertions concerning the characteristics of advertising people, the threats about a specific competence and identity are counteracted. Self-presentations facilitate “identity work”. A socially established vocabulary for identity reinforcing work is the right solution. [...] An internal mobilization within the occupation creates and recreates the symbolic environment which safeguards one's own identity. (Alvesson, 1994, p. 552)

Cette (re)présentation de l'identité du créatif est incarnée à travers un certain vocabulaire et certaines actions identitaires antibureaucratiques – incarner le plaisir, le jeu, le ludisme, voire une certaine désinvolture – pour être ensuite ventriloquée. Alvesson poursuit en arguant que la figure conceptuelle antibureaucratique a plusieurs fonctions (Alvesson, 1994). D'abord, de conjurer différentes menaces : repousser les perceptions de frivolité en tenant un discours sur le sérieux du travail de création. Ensuite, de socialiser et ainsi de reproduire une représentation idéalisée de l'agence, du métier de créatif, voire du secteur (design, conception, etc.). Cette image maintenue à l'interne a certes une fonction de présentation de l'agence, mais agit également comme marqueur de ce que l'agence pourrait être. « Typically, managers try to represent their companies in as bright colours as possible, perhaps sometimes thinking or hoping that “visionary” statements one day may come true. » (Alvesson,

2004a, p. 79). Le discours agit finalement pour légitimer la pertinence sociale, souvent à travers un discours moral sur les propres travers de l'industrie.

La compétence est agie aussi par le « réseautage rhétorique » avec d'autres entreprises créatives, d'autres créatifs, le portfolio de l'entreprise devenant garni d'entreprises respectables :

For firms claiming to be knowledge-intensive it is very important to have (or be broadly perceived as having) the right – advanced and demanding – clients, joint partners, and other organizations in the network. (Alvesson, 2004a, p. 99)

Être créatif n'est donc pas inscrit dans le résultat de la création, ni même dans une position dans l'entreprise, mais davantage dans le *discours* sur la création, et ce, tant au niveau personnel qu'au niveau organisationnel. Ce discours identitaire en regard de la créativité irrigue donc la culture organisationnelle (Alvesson, 2004a; Powell, 2006), et vice-versa, soutenant ainsi la logique culturelle³⁹ des créatifs.

2.6.4 Conclusions sur la culture publicitaire

Nous l'avons vu, à travers diverses manifestations, tensions et dynamiques d'institutionnalisation, les agences et leurs employés dans l'articulation entre production et consommation, ont reproduit à travers différentes mutations cette doxa créative.

Il s'agit donc saisir les figures culturelles qui sont mobilisés dans un certain discours sur la créativité en agence : comment et avec quels êtres une figure du créatif est animée dans le discours des acteurs autant que les créatifs tentent d'en incarner la représentation ou agissent en son nom.

³⁹ « [...] the ways people think, feel and fantasize about their industry, organizations, work, themselves and their clients » (Alvesson, 1994, p. 557)

Partir à la recherche d'une culture créative, à l'aune de la culture publicitaire, suppose pour nous de voir comment la culture publicitaire est animée par ce trope de la créativité, ventriloqué dans le discours des médiateurs de cette culture : créatifs, certes, mais responsable de compte, planificateurs, acheteurs médias, clients, etc.

Au cœur de cette performativité créative réside la figure culturelle du créatif, définie structurellement dans l'agence, mais surtout une coconstruction, qui doit être constamment incarnée discursivement.

Soumise à des tensions entre pairs, avec les autres membres de l'agence et en regard des clients, cette figure n'est jamais stabilisée et suppose une incessante rhétorique autour de l'expertise et la mise en place des dispositifs pour accorder ce qui doit être vu comme « grand » créativement. Aussi, cela suppose d'observer quels êtres sont appelés dans le discours des créatifs pour défendre cette position, mais également, de voir comment différentes incarnations de ces êtres modifient ce qui fait une différence et à quelles formes d'indécidabilité sont confrontés les créatifs.

2.7 De la créativité

Creativity solves problems. Creativity sells products. (Goodson, 2013)

« La bonne création est généreuse dans la mesure où elle offre un point de repère auquel vous pouvez vous référer lorsque vous cherchez des idées. » – Carle Coppens, vice-président et directeur de création de Brad

Nous l'avons souligné précédemment, la créativité constitue le trope, figure culturelle dominante, sur lequel sont fondées les agences de publicité. Toutefois, bien que nous ayons effleuré la question de la créativité à travers ce trope fondateur, nous n'avons pas circonscrit, *per se*, cette créativité.

Dans cette section, nous en déterminerons donc les contours. Nous mobiliserons tout d'abord les différentes postures de la créativité publicitaire, principalement à travers la matrice des 3P (*persons, processes, places*) de Sasser et Koslow (2008).

Certaines des limites de ce modèle, posées en termes communicationnels, nous permettront d'ouvrir la question de la créativité de façon plus large que celle strictement publicitaire, surtout, pour la regarder en termes processuels et dynamiques.

2.7.1 Triple regard sur la créativité publicitaire

Une production scientifique notable concernant la créativité publicitaire a commencé à émerger il y a une vingtaine d'années (El-Murad et West, 2004). Or ce sont les disciplines psychologiques qui ont préempté le recherche sur la créativité, avec comme coup d'envoi la conférence de J. P. Guilford donnée à l'Association américaine de psychologie en 1950 (Lubart, 2003; Runco, 2004, 2007). On doit ainsi à la psychologie cognitive la majorité des théories liées à la créativité, particulièrement à travers les études psychométriques reliées à l'intelligence et aux traits de personnalité (Csikszentmihalyi, 1998; Kaufmann, 2003; Lubart, 2003; Runco, 2004, 2007; Sternberg, 1998).

Malgré l'apparente indissociabilité entre créativité et publicité, le champ de la psychologie semble évacuer toutes références à la créativité publicitaire (Smith et Yang, 2004). Par exemple, dans son état de la question, Mark A. Runco (2004) a établi les grands champs d'investigation des études sur la créativité, couvrant la recherche clinique, les approches cognitivistes, développementales, éducationnelles, économiques, historiques et historiométriques, organisationnelles, psychométriques et sociales. Nulle part, même dans les aspects organisationnels ou économiques, il n'est question de la publicité, du marketing, du design ou de toute discipline s'y rapprochant. Il faudra attendre le tournant des années 80 pour que le marketing

emboîte le pas à la recherche sur la créativité. Depuis, le nombre de recherches portant sur la créativité publicitaire a quadruplé (El-Murad, West 2004, p. 188) pour couvrir un large spectre de méthodes, d'objets et de finalités.

Considérant les défis historiques, méthodologiques et théoriques de l'étude de la créativité publicitaire, Sasser et Koslow (2008) ont appelé à une redéfinition de la créativité publicitaire et posé son étude selon trois perspectives : les personnes (*persons*), les milieux (*places*), les processus (*processes*); et deux moments : la production (*production*) et la réception (*responses*).

2.7.1.1 Pôles « personnes »

Largement inspirés des travaux sur la psychologie de la créativité, les pôles personnes-production et personnes-réception circonscrivent les facteurs influant sur la façon dont les gens perçoivent la créativité et se comportent à son contact.

En regard du pôle *personne-production*, comme mentionné précédemment dans la section 2.6.3, l'évaluation de la créativité diffère selon le poste occupé (Hirschman, 1989; Koslow *et al.*, 2003, 2006; Kover, 1995; West *et al.*, 2008; Young, 2000). C'est pourquoi certains ont investigué le rapport à l'expertise et à l'expérience (Koslow *et al.*, 2003; Taylor et Littleton, 2008) ou à l'éducation (Matheson, 2006), arguant que la sophistication – étant pour eux le degré connaissance de la culture publicitaire – influait positivement sur l'évaluation de la créativité. El-Murad et West (2004) concluent, quant à eux, que c'est d'abord la capacité intrinsèque des créatifs à associer des éléments entre eux qui semble favoriser l'émergence d'idées nouvelles.

Du côté du pôle *personne-réception*, la plupart des chercheurs arrivent les perspectives personnelle (personne) et processuelle (processus) dans la réception de la créativité. Ainsi, la recherche touche autant la perception de ce que constitue une publicité créative (Besemer et O'Quin, 1986; Haberland et Dacin, 1992; McQuarrie et

Mick, 1996; Mercanti-Guérin, 2008), que l'impact de la créativité sur le rappel et la persuasion (Till et Baack, 2005), la hiérarchie des effets de cette créativité (Smith *et al.*, 2008), l'introjection d'un schème intuitif sur l'influence de la publicité (Wright, 1986), la rhétorique des marques comme vecteurs de divergence (Dahlén *et al.*, 2005; Lange et Dahlén, 2003, 2004) ou la réponse émotionnelle face à la publicité créative (Kover *et al.*, 1995).

2.7.1.2 Pôle « Milieu »

La créativité se déployant dans des environnements, le pôle « milieu » met en lumière les conditions impactant sur la production, qu'il s'agisse du rôle des dirigeants (Haag et Coget, 2010; Mumford *et al.*, 2002), des ressources mises à la disposition des agences par les clients (Koslow *et al.*, 2006), de l'influence des cultures nationales en regard des processus de création (West, 1993) de la composition des agences (Moeran, 2013) ou de l'apparition de nouvelles technologies (Belch et Belch, 2013; Spurgeon, 2007).

Plus rares (Sasser et Koslow, 2008), les recherches sur l'environnement de réception (pôle milieu-réception) ont pour objet l'étude des conditions influant sur les effets de la créativité, plus particulièrement sur l'environnement médiatique, qu'il vienne briser l'horizon d'attente publicitaire (Dahlén et Edenius, 2007) ou qu'il influe sur la perception de la créativité, la persuasion et le rappel (Baack *et al.*, 2008; Dahlén et Edenius, 2007). D'autres travaux ont également porté sur la co-création publicitaire (Sasser, 2008), les consommateurs devenant des *consommateurs* ou des publics actifs de la publicité.

2.7.1.3 Pôle « processus »

Dans la mouvance des théories cognitivistes et des tests de personnalité créative, le couple production-processus⁴⁰ s'attarde à définir l'heuristique de la créativité, de façon à ouvrir la boîte noire derrière les conditions cognitives favorisant la créativité, qu'il s'agisse du rôle de la pensée divergente (Smith et Yang, 2004), sur l'utilisation du mythe dans le processus de génération d'idées (Venkataramani *et al.*, 2001) ou sur l'utilisation des techniques de créativité (Kilgour et Koslow, 2009). Le tableau suivant résume le programme de recherche proposé par Sasser et Koslow.

⁴⁰ Comme mentionné précédemment, la recherche sur les impacts de la créativité dans le pôle réception tendent à amalgamer processus et facteurs personnels, les deux se mesurant souvent de la même façon.

Tableau 2.3 Trois perspectives de recherche en créativité publicitaire

	Production	Réception
Personne	Facteurs personnels (cognitifs ou psychosociaux) favorisant ou inhibant la production de la créativité publicitaire. Exemples : l'intelligence, la motivation, la discipline et l'entraînement à la création, l'intuition, les traits de personnalité.	Facteurs personnels (cognitifs ou psychosociaux) favorisant ou inhibant la réponse à la créativité publicitaire. Exemples : l'engagement cognitif, l'expérience à la publicité, les attentes envers la marque.
Milieu	Environnement (agence, milieu de travail, relations) favorisant ou inhibant la production de la créativité publicitaire. Exemples : l'influence des dirigeants, l'excès d'expertise et la routine organisationnelle, la cocréation, la sophistication des annonceurs.	Environnement (médias) favorisant ou inhibant la réception de la créativité publicitaire. Exemples : le contexte de réception, la réception de la créativité et le média utilisé.
Processus	Heuristique de production de la créativité. Exemples : « approche itérative en deux temps », cycles d'idéation, technique de créativité, convergence et divergence.	Heuristique de réception des messages. Exemples : le traitement de l'information (attention, compréhension, adhésion, attribution) et la créativité, la mémoire.

Comme nous nous intéressons au travail des agences, il va de soi que le pôle *production* nous intéresse davantage. Plus encore, puisque nous endossons une posture culturaliste des organisations (voire première partie de ce chapitre portant sur la culture organisationnelle), notre propos se situe davantage dans l'axe *production-milieu*.

Le pôle production-personne – davantage psychologisant par tradition – nous informe sur la culture créative que dans la mesure où ces facteurs se trouvent socialement inscrits ou appelés dans les interactions. Autrement dit, l'intelligence, la motivation, la discipline comme facteurs favorisant la créativité ne nous intéressent que s'ils sont rendus présents (Cooren, 2010c, 2013) dans la conversation et appelés en renfort de l'expertise. Il en va de même pour le pôle production-processus. Bien que ce dernier puisse nous éclairer sur ce qui est cultivé – un processus étant par définition *organisé* de manière à obtenir un résultat en même temps qu'il vient définir les rôles à jouer – celui-ci sera abordé non pas en termes d'efficacité, de techniques ou d'heuristique, mais bien dans la façon dont il produit du sens (Drazin *et al.*, 1999) et cultive une idéologie de la créativité (Soar, 2000). En d'autres termes, ces processus de travail nous informent sur « ce qui fait une différence » et non sur la façon dont une meilleure créativité est générée.

2.7.2 La créativité vue en système

De façon à extirper l'étude de la créativité des traditions psychologisantes et parfois cloisonnées, Csikszentmihalyi (1998; Csikszentmihalyi, 2006) offre une perspective systémique de la créativité. Cette « créatologie » (sociologie de la créativité) tient dans l'influence de trois sphères : culture, société et individu, les trois fonctionnant de façon intégrée et interdépendante.

L'assise de sa proposition – qui n'est pas étrangère au structuralisme constructiviste de Bourdieu, comme nous le verrons – est qu'aussi créative et talentueuse soit une personne, cette créativité ne sera effective que si elle est reconnue : « In other words, if by creativity we mean the ability to add something new to the culture, then it is impossible to even think of it as separate from persuasion » (Csikszentmihalyi, 1998, p. 314).

2.7.2.1 La sphère culturelle

Pour Csikszentmihalyi, la culture est l'amalgame des symboles, comprenant les mêmes, les objets, les patrons, les règles, les représentations (historiquement situées) constituant un domaine : les règles d'harmonie pour le jazz, l'utilisation de formes géométriques pour le cubisme, l'humour en publicité, etc. C'est adossée à ce domaine que la nouveauté sera évaluée : « Le domaine est une composante nécessaire de la créativité puisqu'il est impossible d'introduire une variation sans référence à un modèle existant. » (Csikszentmihalyi, 1998, p. 314. Nous traduisons.). Par conséquent, observer la culture conduit à mettre en lumière la façon dont se dissémine la connaissance du domaine. En termes publicitaires, les portfolios d'agence mis en ligne, les concours publicitaires, les livres d'agence sont autant de réceptacles propageant les mêmes de cette culture créative. Negus et Pickering (2000, 2004) voient dans cette circulation l'émergence de conventions, contre lesquelles la créativité se trouve à être évaluée.

Les conventions permettent que les formes et pratiques culturelles soient distinguées entre elles. Elles assurent une forme d'agrément (ou des disputes). [...] Les conventions sont étroitement liées à la notion de codes. Plusieurs choses – couleurs, animaux, plantes – deviennent codées dans certaines cultures et en viennent à signifier autre chose. (Negus et Pickering, 2004, pp. 68, 69. Nous traduisons.)

Ainsi, à l'instar de Csikszentmihalyi, Negus et Pickering soutiennent que la créativité, observée depuis la sphère culturelle, revient à la façon dont sont réappropriés les codes et mêmes culturels, en même temps que cette convention pèse lourd dans la pratique créative : « [...] les attentes de l'auditoire au regard des conventions du genre peuvent sans conteste devenir normatives, influençant le processus créatif d'une façon profonde, mais souvent inconsciente. » (Negus et Pickering, 2004, p. 70. Nous traduisons.)

La notion de convention, pour parler de la circulation culturelle et normative circonscrivant le domaine, a ceci d'intéressant qu'on la voit apparaître dans le discours professionnel. Par exemple, l'agence TBWA a construit son modèle d'affaires sur la disruption (Dru et Lemberg, 1997; Dru, 1997, 2002). Pour l'agence, la disruption ne peut s'opérer qu'à travers l'établissement des conventions.

Dans le processus de la Disruption, la première étape consiste à découvrir la convention qui va servir de déclic. C'est en dérogeant à la convention que naît une idée de disruption. [...] [Les conventions] *envahissent* nos modes de pensée et nos modes de vie. Pour la communication et la méthodologie de la Disruption, nous les avons classées en trois grands niveaux: le niveau marketing, le niveau consommateur et le niveau publicitaire. (Dru, 1997, pp. 86, 87. Nous soulignons.)

Many rules that govern the dynamics of a particular marketplace are open to question. *Habit* and *historical* precedent are responsible for many such rules; others are set by the leaders to their advantage and never questioned by the other players. These are the "conventions" which maintain the *status quo* and which we would set out to challenge. (Document interne de l'agence TBWA. Nous soulignons.)

Csikszentmihalyi soutient également que plus un domaine est riche en sous-domaines, plus il sera à même de favoriser la bisociation, la relation inattendue entre des matériaux différents qui, une fois combinés, donnent lieu à une production originale (Koestler, 1965). La culture publicitaire est à ce chapitre éloquente : non seulement contient-elle la culture commerciale, mais elle fait également intervenir des mêmes de la culture du cinéma, de la culture populaire, de la musique, de plusieurs formes d'art. Ainsi, être créatif en publicité supposerait de puiser dans l'avant-gardisme de chacun de ces domaines pour aspirer à rompre la convention.

2.7.2.2 Le système social

« As long as the idea or product has not been validated, we might have originality, but not creativity » (Csikszentmihalyi, 1998, p.321). Le pôle social, pour

Csikszentmihalyi, suppose des structures légitimantes (encore qu'il ne les nomme pas ainsi). Aussi utilise-t-il le *champ* pour représenter « la réunion de personnes pratiquant dans un certain domaine et qui ont le pouvoir de le modifier » (p. 321).

Le point est le suivant : la créativité déployée durant une période n'est pas déterminée seulement par le nombre de personnes créatives souhaitant changer le domaine, mais également la façon dont le champ est réceptif à l'innovation (p. 327. Nous traduisons).

On peut souligner, à ce stade, les relents du structuralisme constructiviste de Bourdieu, bien que Csikszentmihalyi n'y fasse jamais référence. Bourdieu (2003b) soutient en effet que ce qui « crée les créateurs » n'est ni la consommation de cette création, ni l'acte de création lui-même, mais la jonction entre les dynamiques de production et les dynamiques de consommation.

Bref, être créatif en agence suppose un habitus particulier – nous l'avons souligné dans la section 2.6.2 –, et une division du travail, être concepteur-rédacteur ou directeur artistique, dans laquelle une forme de production attendue est rattachée à cette division, mais qui n'est effective que si elle est incarnée (Cooren, 2013) dans le discours et les actions. Csikszentmihalyi inscrit la créativité dans ce qui *fait une différence* (Cooren, 2013) culturelle.

Ce que nous appelons la créativité implique toujours un changement dans un système symbolique, un changement qui, à son tour, affectera les pensées et les sentiments des *membres* de la culture. *Un changement qui n'affecte pas la façon de penser, sentir ou agir ne sera pas créatif.* (Csikszentmihalyi, 1998, p. 316. Nous soulignons. Nous traduisons.)

2.7.2.3 L'individu

Csikszentmihalyi réintroduit finalement la sphère individuelle pour mieux la mettre en relation avec le système. Encore qu'il souligne que les aptitudes cognitives et les traits de personnalité peuvent être intéressants pour comprendre l'émergence de la

créativité, ils ne peuvent à eux seules expliquer la reconnaissance de la créativité. De nouveau, il rappelle – en forme d'*habitus* – que les antécédents sociaux, culturels, familiaux de même que le réseau social d'un créatif participent à la valorisation des codes du domaine et l'accès au champ.

In fine, la proposition d'une vue systémique de la créativité suppose que

pour qu'un individu évolue avec aisance dans un système créatif, il doit internaliser les règles du domaine et les opinions du champ, de façon à pouvoir discriminer les idées prometteuses sur lesquelles travailler, de manière à ce qu'elles soient acceptables par les pairs [ou les membres du champ]. [...] la créativité ne peut être reconnue qu'à travers son opérationnalisation dans un système de règles culturelles; elle ne peut rien engendrer de nouveau à moins qu'elle reçoive l'approbation des pairs. (Csikszentmihalyi, 1998, p. 332, 333. Nous traduisons.)

2.7.3 Conclusions sur la créativité

Ainsi, la créativité est le fruit d'une évaluation contextualisée : qu'importe qu'elle soit prise en termes de production ou de réception, la créativité n'est donc pas immanente à la publicité elle-même. Elle est le fruit d'une connaissance *cultivée* de la publicité. Aussi nous appréhendons la créativité comme un processus impliquant *simultanément* les personnes, les milieux et les objets.

Plus encore, la vue culturaliste que nous avons soutenue dans la première partie posera la question de la créativité au regard de la circulation *de qui est* et *de ce qui est* créatif, définitions qui n'agissent que dans les activités de reconnaissance au sein de l'agence et de ses membres.

Ce que nous suggérons, c'est que l'expérience [de la créativité] n'est pas réalisée, n'a ni sens et ni signification jusqu'à ce qu'elle ait atteint sa forme communicative. [...] La créativité implique une expérience de communication qui est multirelationnelle. Il s'agit d'un dialogue intersubjectif et interactif qui unit ses participants dans l'activité

d'interprétation, d'échange et de compréhension. (Negus et Pickering, 2004, p. 23)

Les objets créatifs (les publicités, les sites internet, les brochures, les événements) seront certes des « textes » porteurs de la culture créative, mais dans la mesure où ils sont convoqués pour asseoir l'ethos créatif et l'agence et de ses membres. Ainsi, qu'importe qu'ils soient ou non créatifs – nous ne poserons pas de jugement évaluatif de cette créativité –, originaux ou pertinents, ces objets sont des incarnations de la créativité des agences et, par conséquent, de ce qui est cultivé en regard de cette créativité.

2.8 De la régionalité et du sentiment de « place »

La créativité publicitaire n'est pas une activité immanente, mais plutôt le fruit de dynamiques de légitimation, nourrie et traversée par la culture de consommation (Arnould et Thompson, 2005; Featherstone, 2007; Sherry et Fischer, 2009), d'une culture commerciale (Cochoy, 2012; McFall, 2004) et surtout publicitaire (Nixon, 2003). Aussi nous ne pouvons parler de cette culture publicitaire sans parler des conditions régionales dans laquelle elle est cultivée. En d'autres mots, le contexte régional vient avec ce qu'il a de culture entrepreneuriale et de culture publicitaire, opposant à la doxa créative une certaine « épreuve marchande » régionale (Boltanski et Thévenot, 1991).

Nous proposons, dans cette dernière section, de déporter notre propos vers les théories sur les industries créatives et les études urbaines de façon à observer, tout d'abord, le rapport entre la créativité, l'urbanité et la régionalité (section 2.8.1. et 2.8.2). De là, nous montrons que l'expérience d'une région, le sentiment de « place » (Massey, 1994; Soja, 1996), traverse la créativité d'une organisation, en cela que cette régionalité est rendue présente dans le discours et vient cultiver certaines figures au sein des PAPR (section 2.8.3).

Encore une fois, rappelons que nous ne cherchons pas à découvrir si cette régionalité a à voir avec la qualité de la créativité qui se fait en région – quelle qu'elle soit –, pour plutôt nous attarder sur ce qui est cultivé *au nom de* cette régionalité et vient faire une différence dans les PAPR.

2.8.1 Industries créatives et urbanité

Les travaux sur les industries créatives se sont penchés sur les conditions qui peuvent favoriser l'émergence de classes créatives (Florida, 2003), de grappes créatives (Delgado *et al.*, 2010; Porter, 2007), ou de villes au potentiel créatif, qu'il soit réel ou imaginé (Collis *et al.*, 2010; Keil et Boudreau, 2010). Bien que nombre d'entre eux observent ces conditions en termes socioéconomiques et sociopolitiques⁴¹ – ce qui est moins notre propos –, « la littérature [sur les industries créatives] s'attache en particulier à montrer l'importance du rôle qui est accordé *au territoire* et à la concentration spatiale dans l'innovation et la compétitivité » (Le Corf, 2012, p. 101). Qui plus est, bon nombre d'entre elles incluent la publicité au cœur de ce qui définit une industrie créative (Nicolas, 2012).

Bien qu'elles reçoivent nombre de critiques, entre autres sur la valorisation de l'idéal du « créatif », qui masque précarisation, isolement et exploitation (McRobbie, 2002, 2004; Raunig, 2011; von Osten, 2011; Wuggenig et Raunig, 2011), les théories issues des industries créatives permettent de regarder la ville comme un lieu de relations, un « support d'externalités qui offrirait un milieu propice à la créativité » (Le Corf, 2012, p. 102).

Par exemple, pour Richard Florida (2003), porte-étendard des théories sur les villes créatives, la créativité constitue le facteur central d'une économie urbaine compétitive et croissante. Le potentiel créatif d'une ville peut s'observer à travers la concentration d'une « classe créative », composée de personnes du domaine des sciences, de

⁴¹ Pour un portrait complet, voir entre autres (Bouquillion, 2014; Flew, 2011; Nicolas, 2012)

l'ingénierie, de l'architecture et du design, de l'éducation, des arts, de la musique et du divertissement, « dont la fonction économique est de créer de nouvelles idées, de nouvelles technologies ou de nouveaux contenus. [Celles-ci partagent] un ethos créatif commun qui valorise la créativité, l'individualité, la différence et le mérite » (Florida, 2003, p. 8. Nous traduisons.). Au final, Florida soutient que le capital créatif d'une ville tient dans le rapport entre quatre indicateurs : la proportion occupée par la classe créative ; l'innovation, mesurée par le nombre de brevets *per capita* ; la présence d'industries technologiques ; la diversité, mesurée par l'index gai, « un indicateur de l'ouverture sur la différence », qu'il a nommé (Florida, 2003, p. 245). Comme d'autres (Delgado *et al.*, 2010; Harvey *et al.*, 2012; Hutton, 2006; Porter, 2007), Florida considère que c'est à la rencontre des membres de cette classe créative que les innovations peuvent émerger, entraînant une économie florissante⁴².

Aussi, penser la question des industries créatives permet de faire le pont entre les conditions soutenant la culture créative d'une organisation et la culture régionale qui l'accueille. Comme le rappelle Martin (2002), les employés ne laissent pas leur culture à l'entrée de l'organisation, et cette dernière est pénétrée par une variété d'influences internes et externes s'amalgamant à la culture organisationnelle.

2.8.2 (Petites) villes créatives

Dans les études sur les industries créatives, un certain nombre de travaux (Bell et Jayne, 2006; Chapain et Comunian, 2010; Collis *et al.*, 2010; Gibson, 2010; Harvey *et al.*, 2012; Leibovitz, 2006) militent en faveur d'une caractérisation de la créativité qui ne soit pas observée depuis des scripts urbains – l'idée selon laquelle le développement créatif des régions doit se faire avec les mêmes paramètres et

⁴² La thèse a reçu bon nombre de critiques : urbanocentrique (Bell et Jayne, 2006), élitiste (Keil et Boudreau, 2010), sans évidence empirique et « politiquement agile » dans un contexte où personne ne peut contester le positivisme associé à la classe créative (Pratt, 2008) ni son pouvoir attractif dans le marketing des villes.

indicateurs que dans les métropoles –, mais bien en fonction de la spécificité des réseaux, pratiques et cultures présentes dans les régions.

Surtout que le rapport même au commerce en région suppose des formes différentes de sociabilités entrepreneuriales et de parcours de vie professionnelle agissant sur la condition des activités professionnelles.

Atterton describes rural traditions that make certain networks acceptable and familiar, based upon the multiple roles played by individuals, in contrast to urban entrepreneurial and inter-firm behaviour of networking and clustering associated with the urban creative economy. (Bell et Jayne, 2010, p. 212).

De façon à reclasser les perspectives urbanocentriques des industries créatives, Bell et Jayne (2006) ont commandé une série de recherches pour interroger la question de la culture des petites villes. Est-ce que cette petitesse peut « alchimiquement » se transformer en or (comprendre, devenir une grande ville prospère culturellement et économiquement)? Sont-elles petites puisqu'à l'ombre des grandes villes, elles deviennent automatiquement « inadéquates, sous-développées ou retardées » (p. 3)? *Quid* d'une certaine fierté, voire d'un esprit de clocher rendant impossible la translation des idéaux inférés dans le modèle des industries et villes créatives aux petites villes, « résultat d'une variété de facteurs culturels locaux comme la défense d'une localité, le conservatisme, l'aversion au risque, le traditionalisme et l'absence d'ambition » (Bell et Jayne, 2006, p. 1).

L'idée d'une petitesse urbaine est davantage le résultat d'une culture de la petitesse que de facteurs sociodémographiques ou socioéconomiques. Reprenant des idées bourdieusiennes et de Raymond Williams, Bell et Jayne soutiennent que :

[...] la petitesse réside dans *l'habitus* urbain : elle concerne les façons de se conduire, l'image de soi, les structures de sentiments cristallisées, le

sentiment d'être à la maison, les aspirations. Nous sommes petits autant que nous pensons l'être – ou que d'autres villes nous le font sentir. (Bell et Jayne, 2006, p. 4. Nous traduisons.)

Dit en termes ventriloques, la régionalité devient une figure au nom de laquelle nous agissons comme petits ou qui nous fait agir comme tels. Cette régionalité vient également autoriser certains discours sur la (petite) créativité en région.

Observer le contexte régional suppose donc de prendre en compte les effets de la régionalité sur la culture créative et d'observer comment elle est rendue présente dans le discours et les actions. Par exemple, la régionalité est ventriloquée dans la figure de l'« entrepreneur régional », qui relègue la croissance au second plan et s'affranchit de la rhétorique de performance des métropoles pour embrasser un « style de vie entrepreneurial » (Bell et Jayne, 2010). Ce faisant, il engendre une autre figure, le « cimetière de l'ambition » traduisant un appauvrissement des productions créatives.

[...] such 'lifestyle businesses' (as well as traditional rural crafts based practices, practitioners and products) have become associated with work that was parochial and of lower quality and innovativeness than that produced in London especially – leading to what the report's authors named a 'cultural cringe'. (Bell et Jayne, 2010, p. 213)

D'autant plus que la région se trouve dans une position embarrassante, sinon inconfortable. Trop grandes pour être vues comme bucoliques, traditionnelles, typiques, et en même temps trop petites pour s'enorgueillir d'être des représentantes de l'urbanité dans tout son bouillonnement culturel, social, économique, les petites villes risquent ainsi d'être laissées pour compte, dans un « entre-deux » difficile à apprécier.

S'affranchir d'une expérience de la petitesse demande de mobiliser un certain nombre de figures qui auront suffisamment de poids pour « faire taire » ces figures diminutives. Chez Leibovitz (2006), une région peut effectuer un « saut d'échelle »

(*jumping scale*) et *cultiver* une identité créative si elle possède une « profondeur institutionnelle », c'est-à-dire, 1) une variété d'institutions publique, parapublique et privée pour soutenir ce saut d'échelle ; 2) avec un haut degré d'interactions entre ces institutions ; 3) consolidée par la création de coalitions et une hiérarchie autour desquelles une discipline et un certain pouvoir formels comme informels pourront être exercés ; 4) le partage d'une vision commune par toutes les institutions en présence. Ainsi, s'appuyant sur la notion de capital social de Putnam⁴³, Leibovitz soutient que l'innovation, nécessaire à ce saut d'échelle, ne peut s'opérer sans confiance, collaboration ni connaissances collectives.

As innovation is largely seen as a product of intense interaction, collective learning and long-term trust-based relations, social capital is deemed an essential component in cementing *shared expectations, values and tacit understanding*. (Leibovitz, 2006, p. 46)

De nouveau, ne nous intéressent pas tant les ressources sociopolitiques que les figures qui sont invoquées pour s'affranchir du sentiment de petitesse. Par conséquent, la régionalité vue comme un être animant la culture créative des PAPR et agissant sur elle nous invite à observer la mobilisation de certaines figures régionales – la performance régionale, l'ambition, le style de vie, l'entrepreneur régional, par exemple – mais également les différents êtres institutionnels qui sont mobilisés pour s'autoriser une certaine grandeur.

2.8.3 Culture régionale et le sentiment de « place »

Ce qui nous permet de voir comment une culture créative (d'une agence) s'inscrit au prisme d'une région et de la culture de cette région autant qu'elle en permet certaines incarnations. De fait, penser la régionalité de la créativité pourrait supposer d'en regarder les conditions économiques, industrielles voire sociales qui en structurent la

⁴³ « [...] c'est-à-dire des fonctionnalités telles que l'engagement, le dialogue, la collaboration et les réseaux qui travaillent pour créer des avantages mutuels » (Leibovitz, 2006, p. 46. Nous traduisons.)

performativité. En d'autres termes, la région est-elle dépossédée des indicateurs économiques pour soutenir l'ethos créatif d'une agence ou en possède-t-elle les indicateurs créatifs (Florida, 2003) pour la voir fleurir. Toutefois, il est possible de lire ce rapport à la région dans la façon dont il est *cultivé* et imaginé par les travailleurs de ces agences.

Dans les études urbaines, plusieurs ont regardé la ville dans un rapport à l'espace qui ne soit pas strictement physique, mais bien relationnel et expérientiel.

Doreen Massey (1993; 1994) propose une discussion sur la notion de « place » adossée au phénomène de la compression de l'espace-temps et soutenue par une posture postmoderne, qui suppose une disparition des notions de temps et d'espace dans une société hypermédiatisée. Plus précisément, Massey soutient que l'insécurité engendrée par l'éclatement du temps et des frontières – sur fond de globalisation – aurait engendré un repli sur sa région, sa ville, son quartier, qui apparaît comme réactionnaire, oppositionnel voire hermétique :

And occasionally, too, it has been part of what has given rise to defensive and reactionary responses - certain forms of nationalism, sentimentalized recovering of sanitized 'heritages', and outright antagonism to newcomers and "outsiders". One of the effects of such responses is that place itself, the seeking after a sense of place, has come to be seen by some as necessarily reactionary. (Massey, 1994, p. 147)

Aussi propose-t-elle une posture « progressiste » de la conception du lieu, qui ne soit ni oppositionnelle ni réactionnaire, mais qui tienne compte du rapport à *l'expérience* du lieu.

Instead then of thinking of places as areas with boundaries around, they can be imagined as articulated moments in networks of *social relations* and understandings, but where a larger proportion of those relations, experiences and understandings are constructed on a far larger scale than

what we happen to define for that moment as the place itself, whether that be a street, or a region or even a continent. (Massey, 1994, p. 152. Nous soulignons.)

À cet égard, Soja (1996) définit la « place » comme étant composée de trois aspects interdépendants : un espace matériel *objectif*, la façon dont il est *imaginé et représenté*, et l'espace tel qu'il est *vécu* par les personnes. De façon similaire, Olwig (2002) considère le paysage urbain comme inscrit dans cette matérialité – avec ses immeubles, ses centres-villes, ses parcs industriels –, mais également dans le rapport à l'expérience et aux pratiques sociales. Waitt (2006) résume l'idée en ces termes :

Cityscapes are also grounded in the material, given they are conceptualized as produced through and embedded in everyday life. Cityscapes are continually made and remade through everyday actions. Cityscapes are reflections of social practices. Therefore, beneath the groundworks and dreamworks of cityscapes lie very different social relationships. (p. 169)

Waitt *et al.* (2006) en font d'ailleurs une démonstration éloquent dans une étude visant à découvrir comment des adolescents de « Townsville » – ville en plein déclin économique et en proie à des tensions sociales et raciales – construisent leur identité en rapport au sentiment de « place ». Les auteurs soutiennent que les mouvements à travers divers lieux – quartiers industriels en décrépitudes, les quartiers de gang, de prostituées, de revendeur de drogues – et les rassemblements à certains endroits « cool » – les centres commerciaux et certains parcs – permettent de soutenir de façon complexe, réflexive et stratégique les identités de ces jeunes.

Rather, identities are conceptualized as always multiple and becoming through the actions and discursive practices that constantly operate to establish the parameters of identification by which a person is known. Hence, becoming a young person is not a necessary or given relationship, but spatially and temporally contingent. (p. 220)

Ces jeunes vivant dans de petites villes cherchent autant un besoin de trouver un sens à leur place en même temps de se chercher une place. « However, smallness appears to heighten young people's sense *for* and *of* place » (p. 230. Italiques dans le texte.).

Cette vue coconstruite culturellement et symboliquement à travers les représentations physiques et imaginées de l'espace, Philipsen (1992) la retrace dans son ethnographie de la parole⁴⁴ à travers deux études de cas : la première dans une ville industrielle du nord de Chicago, « Teamsterville » et l'autre, dans Nacirema, inversion de « American », ville composée d'une classe moyenne éduquée et plus « typiquement » américaine située dans le sud de la Californie.

Puisant dans les préceptes geertziens de la culture, Philipsen (1992) observe les symboles (véhicule des conceptions), les conceptions (significations, notions, définitions), les prémisses (l'existence et la morale de ces conceptions), les règles (prescription sur les comportements ayant force dans certains contextes) qui conduisent à un code culturel de la parole : « a socially constructed and historically transmitted system of symbols and meanings pertaining to communication. » (1992, pp. 7-8).

Plus intéressante pour nous, la notion de place qu'elle soit « physique, sociale, perceptuelle ou hiérarchique » (1992, p. 22) permet de sentir quel comportement est acceptable ou non. De plus, la place permet de circonscrire certaines *frontières* appelant des *persona* et des *formes de sociabilités*. Par exemple, certains coins de pelouse (*turf corner*), comme lieu de rassemblement des jeunes teamstervillois deviennent aussi des lieux de pouvoirs et de distinctions : des latinos ne peuvent venir

⁴⁴ « [...] entendre et représenter des façons distinctes de parler dans différentes communautés de parole. Une ethnographie de la parole est un rapport sur la culture, sur comment une communauté thématise la communication et sur les façons que cette culture est exprimée dans certaines situations historiques. » (Philipsen, 1992, p. 9. Nous traduisons.)

marcher sur les pelouses des Teamstervillois, sauf si l'un des latinos, par une rhétorique de la connexion – il connaît certains des jeunes du coin de pelouse –, n'est plus un étranger mais un autre Teamstervillois.

At the corner, the boy acquires a highly developed appreciation for loyalty to and familiarity with his identity-matched fellows, and an equally sharp sense of the importance of the social and physical boundaries that insulate his group from outsiders. [...] A boy becomes a corner boy because he spends time on a corner and "his" corner is, to him and others, a significant aspect of his personae. (p. 37, 40)

Le voisinage, comme autre scène permet d'affirmer que « tout le monde se connaît », tout le monde étant constitué de ceux qui connaissent, partagent et valorisent les mêmes codes, règles. Les tavernes de coins de rue sont des endroits où se reconnaissent les membres de la communauté, et un étranger y pénétrant engendre *l'absence* de parole.

Les places viennent par conséquent isoler des phénomènes culturels en « appelant » des codes que l'on ne trouve pas dans d'autres places. Ainsi, un coin de rue, un quartier ou une taverne agit sur les Teamstervillois et ceux-ci rendent présent cette « place » en la défendant, invoquant plusieurs figures régionalisées et régionalisantes : le latinos, le voisin, l'étranger. Au nom de ces figures, les Teamstervillois s'autorisent certains discours et agissent conformément à celles-ci.

2.8.4 Conclusions sur la régionalité de la créativité

La région en tant que « place » est tout autant un lieu matériel qu'un lieu culturellement coconstruit, internalisé et déployé à travers des relations sociales. Aussi, observer le rapport à la région, dans une perspective culturaliste et ventriloque, c'est observer la façon dont cette région est ventriloquée dans le discours des acteurs de l'agence, autant qu'elle vient agir sur le rapport au travail créatif.

À cet égard, nous devons prendre en compte les forces économiques ou sociales qui la traversent, dans leur agentivité. De fait, il est à prévoir que les conditions socioéconomiques soient invoquées comme des déterminismes du travail créatif en région : « il y a moins de clients », « les talents sont ailleurs », « il y a moins d'innovations ». Or pris en termes ventriloques, ces invocations viennent autoriser certaines actions : au nom de ces conditions, les membres des agences en région cultiveront certaines figures, et si elles sont récurrentes, certaines figures culturelles (le client régional, le talent régional, l'entrepreneurship régional), qui pourront ou non faire une différence sur *qui est* et *ce qui est* créatif. Comme le rappelle Cooren en relatant le travail de Philipsen :

Traiter ces figures ou ces enjeux [de nationalité, d'ethnicité, de lieu de résidence ou de hiérarchie sociale] *seulement* en termes de ressources seraient donc une erreur, dans la mesure où leur invocation « dans toute interaction » (Sanders et Fitch, 2001, p. 265, nous traduisons), prouvent qu'elles définissent aussi, dans une proportion considérable, la façon dont ces gens se perçoivent eux-mêmes et perçoivent les autres. [...] Je n'irais pas jusqu'à réduire l'être à l'avoir (ni l'avoir à l'être), mais la leçon de Tarde est cruciale en nous invitant à noter que *n'importe quel énoncé d'identité* (je suis quelque chose) *peut se traduire en un énoncé de possession* (j'ai quelque chose). (Cooren, 2013, p. 165, 166. Italiques dans le texte).

Être créatif en région suppose de posséder un certain nombre de ressources matérielles ou culturelles, qui en retour s'incarnent dans des figures au nom desquelles les membres d'une PAPR agissent.

2.9 Saisir la culture créative. Une définition opératoire de la culture créative des agences de publicité

Pour conclure ce cadrage théorique, nous proposons, dans cette dernière partie, de rassembler les perspectives et catégories développées précédemment de façon à établir une définition opératoire de la culture créative des agences de publicité. Celle-

ci nous permettra de mieux saisir ce flot évanescant d'actions symboliques (Geertz, 1973 ; Mahy 2011), en circonscrivant ce qui semble faire une différence dans l'organisation et qui tient compte de nos trois catégories conceptuelles (créativité, publicité, régionalité).

Ainsi, nous proposons d'appréhender la culture créative des PAPR comme :

1. des dynamiques de légitimation de la créativité en regard d'attentes endogènes et exogènes,
2. performées dans l'interaction entre les individus et les choses,
3. qui organisent les rapports de production et de consommation traversés par la culture régionale,
4. reproduisant une idéologie variable de la créativité publicitaire.

Certes, une telle conceptualisation ne stabilise en rien cette culture. Toutefois, elle admet un certain nombre des considérations développées précédemment, en plus de rendre maniable la notion de culture créative d'une organisation.

Axe 1 : Des dynamiques de légitimation de la créativité en regard d'attentes endogènes et exogènes.

D'abord, la culture de la créativité est un processus, donc en rien monolithique, ni stabilisée, ni stratégiquement inoculée, qui émane de la reconnaissance *de qui est et de ce qui est* créatif. Cela suppose de tenir compte de la façon dont la créativité est légitimée au sein de l'agence comme dans les rapports avec le client.

Ainsi, à différents niveaux de l'agence, les membres animent des figures de cette créativité pour défendre leur position et leur identité (Alvesson, 1994, 2001; Hackley et Kover, 2007) en même temps qu'ils sont animés par elles. Pour ce faire, ils peuvent convoquer différentes figures institutionnelles, des pratiques constitutives, en forme de ventriloquie en aval.

Le caractère « indécidable » de certaines contraintes ou attentes – que l'on peut prendre comme une épreuve de grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991) – soulève des tensions, dans l'agence et pour les membres de l'agence. Celles-ci émergent lorsque différentes « passions » (Cooren, 2013) qui animent les actants d'une culture du commerce (Cochoy, 2012; Jackson, 2000) – les clients des agences dans le cas qui nous occupe – rencontrent les passions des créatifs et des membres de l'agence.

En somme, cette première partie nous invite à voir comment les tensions et les dynamiques de légitimation permettent aux identités créatives – des agences comme de leurs membres – de participer à cette culture créative.

Axe 2 : Performées dans l'interaction entre les individus et les choses

Ces figures sont certes rendues présentes dans le discours, mais nous les trouvons également incarnées dans d'autres « textes » : les publicités elles-mêmes, mais également la structure des agences, disposition du mobilier, documents d'agence, *brief* au client, etc. De là, il s'agit de voir comment ces textes peuvent venir faire une différence dans la culture créative d'une agence, c'est-à-dire, comment ils permettent de convoquer d'autres figures pour entretenir cette culture.

Axe 3 : Qui organisent les rapports de production et de consommation traversés par la culture régionale

Prenant acte des effets du sentiment de « place » – et par conséquent de l'expérience matérielle et culturelle de la région telle qu'articulée dans les discours – sur le travail des membres de l'agence, cette troisième partie de notre définition permet de souligner la façon dont différentes « figures régionales » viennent animer la culture créative des PAPR et faire une différence dans l'organisation. Rappelons que toutes les structures socioéconomiques peuvent être lues comme autant de figures qui autorisent certains comportements, discours, actions lorsqu'elles sont convoquées.

Axe 4 : (Re)produisant une idéologie variable de la créativité publicitaire

En somme, le trois premiers axes définitoires résultent en certaines figures culturelles qui animent les PAPR et qu'animent les membres des PAPR pour organiser leur travail.

Plus qu'une synthèse de notre position, cette définition opératoire permet de circonscrire les phénomènes par lesquels nous aborderons la culture créative des PAPR : créativité, publicité, régionalité tels qu'ils agissent sur l'agence et sont rendus présents par les membres de l'agence. Qui plus est, elle permet méthodologiquement de contenir cette culture là où la ventriloquie peut devenir un appareillage lourd à appliquer : « [D]'un point de vue méthodologique, il est, en effet, très difficile, bien que la tâche ne soit pas impossible, de retracer le développement des configurations une interaction à la fois » (Cooren, 2013, p. 237). Nous croyons qu'avec cette définition, nous pourrions rendre compte du macro comme du micro tout en portant notre attention sur certaines figures qui semblent porteuse de cette culture.

Reste à voir comment cette définition sera mise au ballotage par d'autres agentivités, celle de nos découvertes sur le terrain. Ou pour reprendre Geertz, la « condition première de la théorie de la culture est qu'elle n'est pas son propre maître. » (1973, p. 25. Nous traduisons).

CHAPITRE III CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

3.1 Sommaire du chapitre

Appréhender le flux évanescant de la culture organisationnelle, *a fortiori* lorsqu'elle est nourrie par un substrat encore plus meuble – la créativité – demande une flexibilité dans les moyens pour « suivre » cette culture. À travers les consensus, les tensions, les positions ambiguës, c'est aussi l'identité des travailleurs créatifs, et leur expérience de la production créative qui s'en trouvent ballottée, et ce, au prisme d'une régionalité. Par ailleurs, suivant notre définition opératoire, nous devons mettre en œuvre une stratégie méthodologique avec une emphase sur le niveau individuel, mais devant tenir compte de contextes exogènes à l'organisation.

Dans ce chapitre, nous présentons donc nos considérations méthodologiques en exposant d'abord, dans la section 3.2, notre posture méthodologique, nourrie par une approche inductive par théorisation ancrée.

Puis, dans la section 3.3, nous détaillons notre stratégie méthodologique, construite autour de deux études de cas, appuyées par une méthodologie mixte. En plus de définir nos sites à l'étude, nous soulignons comment des entrevues semi-dirigées, des groupes de discussion, de l'observation non participante, de la collecte de « textes denses » ont permis d'appréhender la culture créative de ces deux agences. Toujours dans cette section, nous montrons également nos méthodes pour observer les facteurs exogènes, à savoir un questionnaire et la cueillette de documents externes.

Une chronologie de notre stratégie méthodologique est présentée dans la section 3.4, ce qui permet d'exposer notre protocole de recherche.

La section 3.5 met en lumière notre méthode d'analyse des données, qui s'inspire de l'approche par réseau thématique (ART).

Finalement, dans la section 3.6, nous démontrons les mécanismes de contrôle que nous avons mis en œuvre pour assurer la fiabilité et la validité de la recherche.

Nous terminons avec les considérations éthiques, présentées à la section 3.7.

3.2 Posture méthodologique : partir du terrain

Comme à notre connaissance, aucune recherche n'a porté sur la culture créative des petites agences, dans un contexte régional qui plus est, il allait de soi que nous emprunions une voie empirique pour construire notre recherche. Notre stratégie s'est donc appuyée sur la théorisation ancrée (*grounded theory*) :

[...] une approche inductive par laquelle l'immersion dans les données empiriques sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène et par laquelle le chercheur conserve toujours le lien d'évidence avec les données de terrain. (Guillemette, 2006, pp. 32-33)

« Centrée sur les processus sociaux, incluant les actions et les interactions humaines » (Larivière et Corbière, 2014, p. 2206), la théorisation ancrée est particulièrement utile pour « répondre à une question portant sur un processus » (Larivière et Corbière, 2014, p. 2199). Au regard de notre définition opératoire, où les *dynamiques de légitimation* contribuent à constituer cette culture créative, nous devons aborder le terrain avec une lorgnette pointée sur le *comment* de cette culture plus que sur le *quoi*.

Qui plus est, notre recherche ne conduit pas à chercher une vérité objective sur cette créativité – la créativité des PAPR est-elle meilleure, plus efficace, plus audacieuse ou non que celle des grands centres –, ce qui nous aurait conduit à mettre en place une stratégie hypothético-déductive. Nous ne cherchions donc pas à prouver quoi que

ce soit – la réalité des PAPR étant trop complexe pour la réduire à une objective réalité. Encore une fois, la théorisation ancrée se prêtait à cette posture exploratoire.

[La finalité de la théorisation ancrée] est de saisir la variabilité et la complexité du comportement humain. L'aboutissement du travail d'exploration ne constitue pas tant un ensemble de découvertes ou la reconnaissance d'une « vérité », mais plutôt l'élaboration d'une interprétation théorique qui permette de mieux saisir et de mieux comprendre les phénomènes humains quotidiens, et qui montre comment le comportement humain change au fil du temps. (Luckerhoff et Guillemette, 2012, p. 65)

Conséquemment, nous souhaitons dégager plus qu'une interprétation de cette culture, qui aurait appelé une simple approche descriptive interprétative, qui « sert à dépeindre un phénomène, ses propriétés, ses composantes et ses variations, à l'expliquer et à rendre compte de sa signification » (Larivière et Corbière, 2014, p. 332).

Finalement, partant d'un point de vue ventriloque, qui suppose de prendre en compte les interaction, la théorisation ancrée permet de laisser le flot des phénomènes sociaux guider la construction de ce qui se présente au chercheur (Corbin et Strauss, 1990; Glaser et Strauss, 2010; Glaser, 1978; Guillemette, 2006; Luckerhoff et Guillemette, 2014).

Thus, grounded theory seeks not only to uncover relevant conditions, but also to determine how the actors respond to changing conditions and to the consequences of their actions. It is the researcher's responsibility to catch this *interplay*. (Corbin et Strauss, 1990, p. 5. Nous soulignons.)

3.2.1 Poser la posture

La théorisation ancrée suppose un va-et-vient entre les données empiriques et le produit des analyses, selon des « interactions circulaires » où le chercheur revient sur le fruit des collectes précédentes, chaque phase de collecte et d'analyse faisant

émerger de nouveaux phénomènes. Ainsi, cette stratégie de théorisation nous permet de développer une « nouvelle théorie » sur la culture créative des PAPR en observant la façon dont elle « s'organise » concrètement.

3.2.2 Une approche constructiviste interprétative

Le développement de la théorisation ancrée a connu plusieurs variations paradigmatiques dans son rapport à la construction du phénomène à l'étude et aux données du terrain (Larivière et Corbière, 2014, p. 2186). Conséquemment à la position culturaliste des organisations que nous adoptons – et les relations évidentes qui existent entre l'interactionnisme symbolique et la communication sociale (Luckerhoff et Guillemette, 2014) –, la construction d'une théorie ancrée sur la culture créative des PAPR s'est faite suivant une approche constructiviste et interprétative : *une* réalité de cette culture a été coconstruite par l'interaction avec les acteurs – avec ce que cela suppose en termes de position du chercheur, nous y reviendrons – en plus d'observer comment les interactions entre les acteurs et leur environnement produisent cette culture.

This approach explicitly provides an *interpretive* portrayal of the studied world, not an exact picture of it. [...] A constructivist approach takes implicit meanings, experiential views, and grounded theory analyses as constructions of reality. Constructivist grounded theory complements symbolic interactionism because both emphasize studying how action and meaning are constructed. (Charmaz et Belgrave, 2012, pp. 349-350. Italique dans le texte)

3.2.3 Concepts sensibilisateurs

Dans sa forme la plus pure, la théorie ancrée suppose une suspension totale des présupposés théoriques, des modèles universaux, etc. Or nous croyons qu'aborder le terrain de façon complètement naïve n'est pas possible⁴⁵. Comme le rappelle Dey, cité

⁴⁵ D'autant que nous avons déjà une expérience vécue du travail en agence en contexte régional. Il serait utopique, voire schizophrène, de prétendre à une totale « virginité intellectuelle ».

dans Guillemette (2006), il y a une différence entre une tête vide et un esprit ouvert. De plus, sous peine de réinventer la roue, une approche inductive ne se fait jamais dans un vacuum, et le chercheur aborde le terrain avec quelques « idées sur les phénomènes » (Corbin et Strauss, 1990).

L'essentiel est de bien comprendre que l'émergence n'est jamais pure. On ne peut pas procéder exclusivement par induction; il y a toujours aussi de la déduction dans la « conversation » entre les données de terrain et la sensibilité théorique de l'analyste. [...] En raison d'une posture épistémologique d'opposition aux démarches hypothético-déductives, on parlera davantage d'intuitions que d'hypothèses, mais c'est la même logique de déduction [ce n'est pas de la déduction, mais de l'inférence] (au moins partielle) qui s'applique. (Guillemette, 2006, p. 44)

Cette sensibilité théorique a été appuyée par un certain nombre de « concepts sensibilisateurs », des thèmes clés définis en amont par le cadre théorique. Conséquemment à nos questions de recherche, les concepts sensibilisateurs qui ont guidé notre lecture des phénomènes ont été, au départ, les suivants, que des interactions circulaires sont par la suite venues bonifier.

Tableau 3.1 Concepts sensibilisateurs

Concepts sensibilisateurs	Thèmes reliés
Identité	Perception et image d'un « soi professionnel », tensions, rapport aux autres, au travail et à la description de tâches
Créativité	Définitions opératoires, rapport à la créativité, formes de créativité, légitimation et valorisation de la créativité
Culture organisationnelle	Valeurs de l'organisation, façons de faire, codes de conduite explicites et implicites, artefacts culturels
Régionalité	Valeurs et style de vie régionaux, professionnalité et régionalité, environnement commercial et marketing, esthétique régionale, ressources matérielles et physiques propres aux régions

Qui plus est, puisque nous avons établi, dans le chapitre 2, une définition opératoire de la culture créative, notre approche devient donc, conséquemment, de type exploratoire, c'est-à-dire « que le chercheur veut systématiquement induire une signification des événements qu'il observe » plus qu'il ne « s'intéresse à un phénomène sans avoir d'idée a priori » (Gagnon, 2011, p. emplacement 204).

3.3 Stratégie méthodologique

Partir à la recherche de la culture créative et de son impact sur l'identité et l'expérience du travail suppose d'entrer en contact avec de nombreuses manifestations : de puiser dans certaines conceptions profondes, parfois hors de la conscience discursive (Giddens, 2005), des travailleurs créatifs. Une compréhension fine et dense de l'organisation impose, pour le chercheur, d'être admis comme un « membre culturel » à travers des rites initiatiques, des chocs expérientiels et des rencontres transcendant les différences (Van Maanen, 2011b). Cette perspective, empreinte de l'ethnographie traditionnelle, suppose une plongée totale de la part du chercheur.

Or pour plusieurs (Holmes et Marcus, 2008; Yanow, 2009), cette plongée n'est toutefois pas toujours possible étant donné les contraintes physiques (géographiques), économiques et sociales qu'elle implique. De plus, l'ethnographie traditionnelle est « chronophage » (Laude *et al.*, 2012). Par contre, Martin (2002) soutient qu'obtenir une analyse qui ne soit pas superficielle peut se faire par des approches multifacettes⁴⁶.

C'est pourquoi nous embrassons une stratégie multiméthode, impliquant principalement une approche par études de cas, pour aborder le terrain près de l'expérience et du point de vue des participants (Gagnon, 2011), que nous avons mis en relation dialogique de façon à faire naître une interprétation riche de la culture des

⁴⁶ Voir aussi Dicks *et al.* (2011), Greene (2008) et Siehl et Martin (1988).

PAPR. Elle est composée de trois méthodes : des entrevues, de l'observation non participante et un questionnaire. Cette stratégie n'est pas séquentielle, mais un processus d'aller-retour entre les méthodes de façon à établir le portrait le plus fertile possible. Une chronologie est présentée dans la section 3.4.

3.3.1 Approcher le terrain par l'étude de cas

Bien que plusieurs façons existent pour aborder les organisations (voir Grosjean et Bonneville, 2011; Van Maanen, 1998) et les entreprises en communication marketing (Hackley, 2003), nous avons privilégié l'étude de cas, puisque celle-ci :

[...] permet des descriptions détaillées des situations et des événements. Mieux encore, elle fournit une connaissance approfondie sur l'interaction entre les participants, leurs comportements et leurs sentiments [...] L'étude de cas comme méthode de recherche est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, individuels ou collectifs. (Gagnon, 2011, p. introduction).

Ces études de cas permettent de voir comment s'incarnent ces manifestations identitaires dans les interactions et comment nous pouvons produire des « observables » (Grosjean, 2011) de cette culture créative. Bien qu'elle admette un certain nombre de limites, dont le caractère irreproductible de la démarche et la difficulté d'en produire une généralisation, nous avons déployé un certain nombre de méthodes pour en diminuer les impacts. Nous faisons état de ceux-ci dans la section 3.6.

3.3.1.1 Échantillon et sites à l'étude

Puisque nous nous intéressons aux petites agences de publicité, donc ni aux travailleurs autonomes ni aux grandes agences, nous avons circonscrit, au départ, un échantillon selon les caractéristiques suivantes :

- Compter de 5 à 19 employés (critères d'une petite entreprise selon le Conseil de l'industrie des communications du Québec).
- Offrir des services en communication marketing selon la description « Agences et services de publicité » (profil 22101) et « Services de communication intégrés » (profil 22103) du Système de classification des activités de la culture et des communications du Québec (SCIAN).
- Au Québec, dans des villes hors Montréal et hors Québec.

Nous avons choisi Villégion⁴⁷ comme région pour l'étude. D'abord parce que le chercheur y réside et y a travaillé comme concepteur-rédacteur pendant près de 10 ans, ce qui a quelque peu facilité l'insertion dans la communauté (Jaccoud et Mayer, 1997) en plus de limiter le temps d'apprentissage nécessaire pour saisir le contexte commercial dans lequel évoluent ces agences⁴⁸. Puis, Villégion comprend une proportion presque égale d'entreprises de services, d'entreprises commerciales et industrielles, permettant une grande diversité dans les contenus publicitaires générés (tourisme, produits industriels, entreprises de service) (Villégion, 2011) et donc des défis créatifs soumis aux agences. Finalement, bien qu'il soit difficile d'évaluer le nombre exact, selon différentes sources⁴⁹, on y retrouve douze agences répondant à nos critères, dont quatre ont également des bureaux à Montréal ou à Québec, donnant ainsi, sur le plan des rapports régions/centres urbains une perspective intéressante et un accès à un bassin potentiel d'environ 180 employés pour nos entrevues.

Contrairement aux approches hypothético-déductives, dont l'échantillonnage suppose une saturation statistique, l'échantillonnage en contexte de théorie ancrée privilégie d'aborder le terrain selon un échantillon de convenance : l'entrée sur le terrain se fait

⁴⁷ Le nom de la ville a été changé pour préserver l'anonymat des sources.

⁴⁸ Un certain nombre de biais ou d'*a priori* pourraient en découler. Nous en faisons état plus loin, dans la section 3.6.

⁴⁹ Banque d'information industrielle du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) (<http://www.icriq.com>); (Statistique Canada, 2014b) ; répertoire des commerces de Villégion.

selon « des critères initiaux, de façon à obtenir une vue d'ensemble du phénomène » (Larivière et Corbière, 2014, p. 2278). Cet échantillonnage consiste donc à choisir le terrain non pas en termes de représentativité, mais bien en termes de situations porteuses de phénomènes nourrissant les concepts théoriques (Jaccoud et Mayer, 1997).

[...] that is, sampling to develop the researcher's theory, not to represent a population, endows grounded theory studies with analytic power. Grounded theorists use theoretical sampling primarily for filling out the properties of a *tentative* category. They may return to the field or seek new cases to develop their theoretical categories. (Charmaz et Belgrave, 2012, p. 358. Nous soulignons)

Ainsi, après avoir recensé les agences répondant à nos critères, et éliminé celles qui pouvaient causer certains biais⁵⁰, nous sommes partis à la recherche d'une première agence porteuse de phénomènes indiquant une culture créative active. Nous avons parcouru les différents sites des agences à la recherche d'un certain ethos créatif : faisait-elle la promotion de la créativité? quels étaient leurs clients? leur taille? les services offerts?

L'Agence K⁵¹ était particulièrement active sur les réseaux sociaux, dont plusieurs billets mentionnaient la créativité de l'agence. Nous avons alors pris contact avec celle-ci par l'entremise d'une ancienne étudiante qui travaillait dans cette agence. C'était elle qui publiait régulièrement des statuts sur Facebook. Lui expliquant le projet, nous avons été mis en contact avec son patron qu'elle disait justement « très passionné par la créativité ». Composée de douze personnes et comptant seulement deux ans d'existence, l'Agence K représentait donc une taille comparable à la

⁵⁰ Ayant travaillé avec deux agences de la liste, nous les avons exclues pour éviter certains *a priori* qui pourraient induire un biais associé à « l'historique du chercheur avec l'objet à l'étude » (Gagnon, 2011, p. 258).

⁵¹ Le nom a été changé.

moyenne de la ville, également établie à douze, tout en nous donnant accès à la perspective du « nouveau venu ».

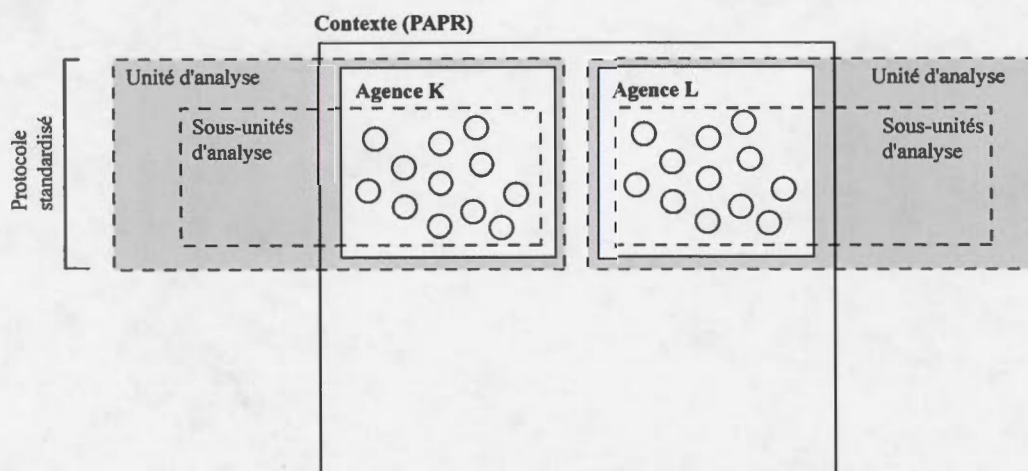
Pour établir notre second site d'étude, nous nous sommes enquis, au fil des entrevues à l'Agence K, des agences qu'il serait intéressant et pertinent de rencontrer. L'Agence L est revenue à plus d'une reprise comme représentante de la « nouvelle créativité » à Villégion, devenant ainsi, dans une perspective de théorisation ancrée, un échantillon théorique⁵². Heureux hasard, une autre ancienne étudiante y travaillant, mon entrée sur ce nouveau terrain a été facilitée. En plus d'être porteuse de cet ethos créatif, l'Agence L était alors constituée de 18 personnes, un autre spectre en termes de dynamiques. De plus, l'organisation venait de fêter son cinquième anniversaire, nous donnant un aperçu d'une entreprise en phase d'expansion.

Ainsi, notre stratégie méthodologique repose sur une étude de cas multiple de façon à poser un regard plus solide sur la culture créative des PAPR de Villégion qu'une étude de cas simple aurait permis (Yin, 2011). Plus encore, nous avons considéré chaque agence comme des unités d'analyse complètes, dans lesquelles les niveaux individuels et organisationnels sont pris en compte, mais également considérés dans le contexte régional. En d'autres mots, notre stratégie n'a pas été conçue comme une étude comparative – ce qui aurait supposé en amont que le phénomène à l'étude eût été déjà largement circonscrit – mais bien ce que Yin (2011) nomme une étude multiple intégrée. Ainsi, chaque unité d'analyse, les agences, a été abordée avec le même protocole en prenant en compte l'ensemble des niveaux possibles – individuels, intermédiaires (corps d'emploi) et organisationnels – pour ensuite être observée en relation avec le contexte, celui de « petite agence de publicité en région »

⁵² « [...] à la suite de l'analyse des premières entrevues, la trajectoire générale (ou processus) commence à se dégager et ceci permet alors de faire un *échantillonnage ciblé*, c'est-à-dire des choix raisonnés quant aux prochains participants à recruter » (Larivière et Corbière, 2014, p. 2230. Italiques dans le texte).

(Figure 3.1). Bien que cette stratégie permette les comparaisons, il ne s'agit pas en soi d'une étude comparative.

Figure 3.1 Stratégie multiple intégrée



3.3.1.2 Entrevues

La méthode centrale de collecte de données a été les entretiens en profondeur semi-dirigés. Ce type d'entrevue constitue, si l'on souscrit à la théorie ancrée et aux méthodes inductives, le point de départ privilégié permettant de découvrir « qu'est-ce qui se passe ici » en plus d'activer certains scripts identitaires :

In-depth interviewing provides an open-ended, detailed exploration of an aspect of life in which the interviewee has substantial experience and, often, considerable insight [and] provides a rich array of sensitizing concepts such as “identity,” “self-concept,” “negotiation,” and “definition of the situation,” although grounded theorists may draw on such concepts implicitly. » (Charmaz, Belgrave, 2012, p. 348, 355)

En tout, 33 personnes⁵³ ont été interrogées à travers 51 entrevues semi-dirigées pour un total de 44 heures avec une durée moyenne de 52 minutes. Le tableau suivant résume la répartition et la durée des entrevues.

⁵³ « Morse (1994) suggère que 30 à 50 entrevues sont nécessaires dans une étude utilisant la théorisation ancrée, tandis que, plus récemment, Wuest (2012) mentionne qu'une théorisation ancrée effectuée dans un domaine bien délimité peut être menée à terme avec des entrevues auprès de 10 à 15 participants » (Larivière et Corbière, 2014, p. 2284).

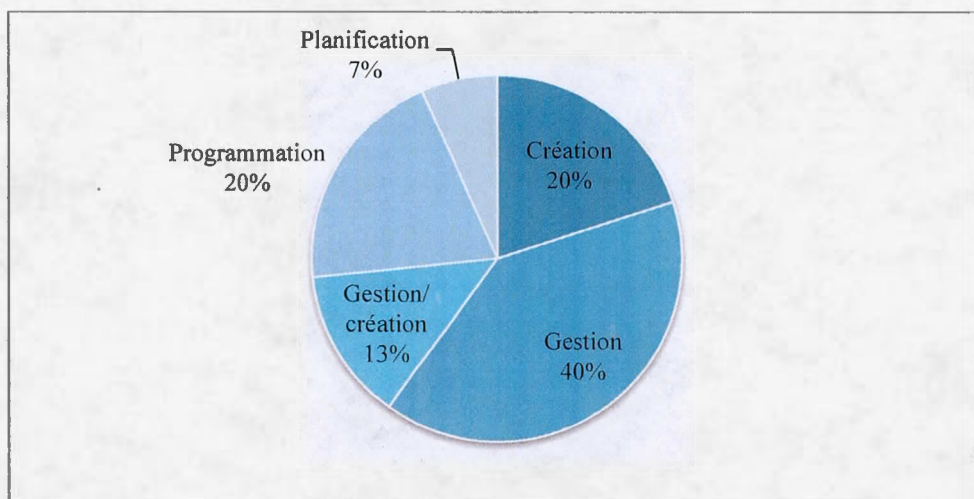
Tableau 3.2 Répartition de la durée des entrevues en fonction des postes des participants

Catégorie et sous-catégorie des employés interviewés	Durée totale des entrevues	Nombre de personnes interviewées	Nombre d'entrevues réalisées
Création			
Designer/directeur artistique	09:37:10	7	11
Total création		7	11
Gestion			
Chargé de projets	04:50:10	3	5
Finance, comptabilité, ressources humaines	03:07:45	2	3
Directeur des ventes	00:38:15	1	1
Directeur général/président	05:15:40	5	8
Gestion de vente	01:02:00	1	1
Gestionnaire de comptes/relations avec le client	02:33:45	2	3
Total gestion		14	22
Gestion/création			
Chargé de comptes/rédacteur/stratège	02:30:05	2	2
Directeur service conseil/actionnaire	01:58:27	1	3
Gestionnaire de comptes/rédacteur	00:38:15	1	1
Total gestion/création		4	6
Programmation			
Programmeur	04:50:13	5	8
Responsable multimédia	02:12:40	1	2
Total programmation		6	10
Planification			
Stratège	02:04:25	2	2
Total planification		2	2
Total	41:18:50	33	47

Si l'on observe la répartition du nombre de personnes interviewées on remarque qu'en nombre absolu, les personnes occupant des postes de gestion représentent 40 %

des entrevues effectuées, contre 20 % pour les postes dits créatifs. Toutefois, si l'on ajoute les postes mitoyens entre la gestion et la création, nous obtenons une proportion de 33 % (Figure 3.2).

Figure 3.2 Proportion du nombre d'entrevues par catégorie d'emploi



La part de voix accordée à chacun des corps d'emploi est similaire à la proportion d'employés interviewés. Dit autrement, l'attention que nous avons accordée en termes de temps d'entrevue (Figure 3.3) et de nombre d'entrevues (Figure 3.4) est représentative de la composition des agences.

Figure 3.3 Proportion du *temps* d'entrevue accordé par catégorie d'emploi

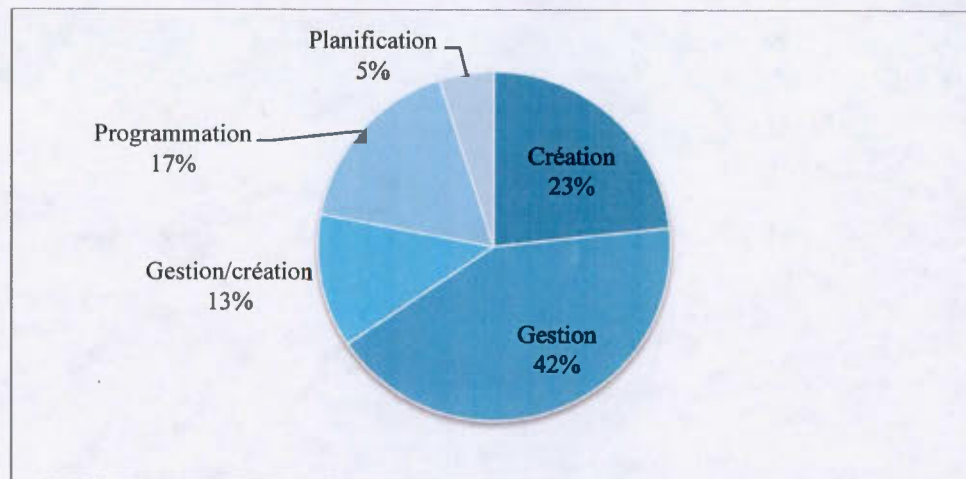
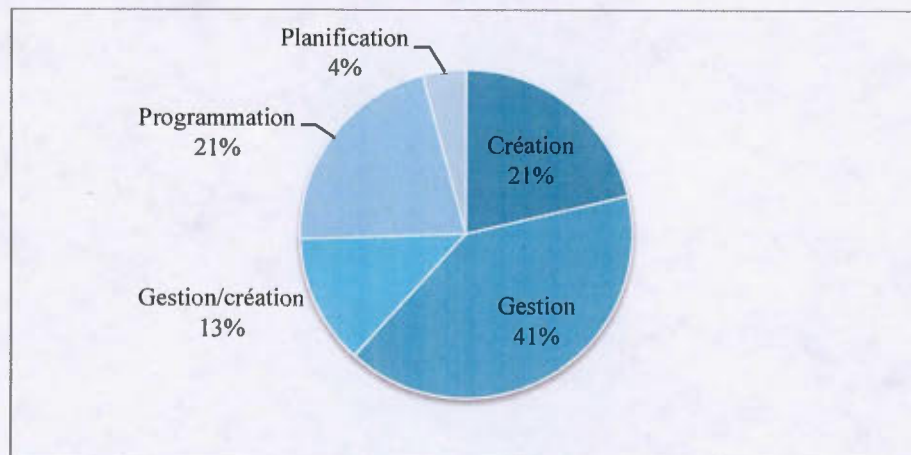


Figure 3.4 Proportion du *nombre* d'entrevues accordé par catégorie d'emploi



Bien que la théorie ancrée, par définition, ne puisse être standardisée (Corbin et Strauss, 1990), mener des entretiens dans cette perspective a impliqué un certain nombre de considérations que nous avons suivies (Charmaz et Belgrave, 2012) :

- poser des questions suffisamment ouvertes pour couvrir un large pan d'expériences, que le chercheur viendra creuser, au besoin, en cours d'entrevue ou lors d'entrevues subséquentes;
- poser des questions orientées vers les actions plutôt que vers les faits, ceci aidant à faire émerger les interactions produisant le sens;
- être alerte aux idiosyncrasies et au langage propre, puisqu'ils sont porteurs de manifestations culturelles, et inviter les participants à les expliciter;
- exercer en va-et-vient dialectique entre les questions posées et les réponses obtenues, de façon à raffiner, au fil de la collecte, les questions ultérieures.

Le questionnaire d'entretiens semi-dirigés se trouve à l'Annexe B.

3.3.1.3 Groupe de discussion

Pour chacune des agences, nous avons également effectué un groupe de discussion réunissant tous les membres de l'agence. D'une durée d'environ 1 h 30, ces groupes avaient deux objectifs : valider nos observations suivant une première visite dans l'agence et engager la discussion autour des thèmes qui émergeaient.

3.3.1.4 Observations non participantes

Suivant la perspective constructiviste et interprétative que nous adoptons, nous considérons que la culture n'est pas là à attendre qu'on la saisisse. Elle est le fruit du regard du chercheur autant que de la négociation et de la coconstruction, avec les participants, de ce savoir. De la même façon, cette culture se construit par l'interaction entre les membres du personnel.

Conséquemment, les réunions sont les lieux privilégiés des dynamiques de légitimation sur *qui est* et sur *ce qui est* créatif, « des espaces où les savoirs, les routines, les expériences, les usages, les expertises peuvent circuler, se reconstruire, soutenir la résolution de problèmes, définir de nouvelles pistes de travail, etc. »

(Grosjean, 2011, p. 37). La captation vidéo de réunions de production – ce que Grosjean (2011) nomme, suivant Boden, les *micromeeeting* – ont mis au jour différentes performances faisant émerger l'identité des employés et les manifestations des prototypicalités, mais également les différentes idéologies créatives circulant dans l'agence et qui « mettent en scène » la culture créative (Grosjean, 2011).

Nous avons donc observé la « mise en scène » des dynamiques de légitimation durant les réunions de production, des séances de remue-méninge, des rencontres de projet, des rencontres avec des clients, etc., en étant attentifs, selon la proposition de Grosjean (Grosjean et Bonneville, 2009; Grosjean, 2011), à la manière dont la connaissance est disloquée dans différents « lieux »; l'interaction dans une réunion étant vue comme « un acte de (re)construction (de recreation) de “traces” d'expériences, d'évènements passés dans le but qu'elles fassent sens (“make sense” [Weick, 1995]) dans la situation présente » (Grosjean, 2011, p. 48). En d'autres mots, lors des réunions de production, les employés rendent intelligibles leurs actions à travers des références à des personnes, à des lieux, à des documents autant qu'ils sont « en train de faire » cette connaissance. Ainsi, la démarche d'observation d'une réunion, au regard de la culture créative, s'est effectuée par l'observation tant des discours que de la mobilisation de « gestuelles, positions corporelles, pratiques scripturales, mobilisation d'objets, etc. » (Grosjean 2011, p. 39) qui « rendent présentes » différentes figures de cette culture.

Le Tableau 3.3 résume les captations réalisées. Les *discussions ad hoc* sont des fragments de discussion captés sur le vif, à la suite d'un événement significatif. Les *narratifs de projet* représentent des occasions où les participants ont expliqué au chercheur le travail qu'ils étaient en train d'exécuter ou clarifiaient par des explications une situation qui venait de se produire. Les *réunions de projet* sont constituées de toute forme d'événement entourant la mise en œuvre d'un projet de

communication. Quant aux *réunions de production*, il s'agit de rencontre visant à orienter les projets.

Tableau 3.3 Nombre et durée des captations d'observation

Catégorie d'observation	Nombre de captations	Durée totale de la catégorie
Discussion ad hoc	3	00:20:39
Narratif de projet	13	14:56:37
Rencontre client	4	02:07:49
Réunion	5	03:31:40
Réunion de projet	21	07:05:04
Réunion de production	19	17:53:33
Total	65	45:55:22

3.3.1.5 Collecte de documents

Finalement, nous avons accordé une attention aux « textes denses » (Caldwell, 2006, 2008) dans lesquels est inscrite de la connaissance (*embedded knowledge*) sur les pratiques de production des agences. Une attention a donc été portée aux publicités et autres pratiques d'autopromotion, aux outils de production (ordinateurs, matériel technologique), aux guides et autres documents procéduraux puisqu'ils sont porteurs d'une réflexivité professionnelle, d'un discours « théorique » sur la culture de production.

All [those deep texts] offer dense and overdetermined interpretative schemas that serve to regulate and make sense of the meanings and significance of the space of production, and the space of culture (Caldwell, 2006, p. 144)

Comme d'autres (Cochoy *et al.*, 1998; Cooren, 2010a; Delcambre, 2000; Gaertner, 2010; Maingueneau, 2012; Morillon, 2009), Caldwell considère que l'organisation s'écrit à travers les textes – ceux agissant sur la culture autant qu'ils portent les marques d'un discours organisationnel disloqué – et que l'on peut y lire les traces de cette culture.

Ainsi, au fil de nos observations et des entrevues, nous avons glané des textes denses qui étaient soit convoqués dans les interactions – par exemple un *brief* de client, une feuille de production, une maquette – ou parce qu'ils témoignaient de la culture créative de l'organisation – l'organisation de l'espace des bureaux, un autocollant sur un ordinateur, une affichette humoristique.

Le Tableau 3.4 répertorie les textes denses et les artefacts collectés.

Tableau 3.4 Liste des textes denses et artefacts collectés

Type de textes denses	Nombre
Affiches/posters/cadres	9
Articles provenant de la presse professionnelle (en lien avec l'agence)	9
Photo de bâtisse	1
Contenu provenant de médias sociaux/site Internet	17
Disposition des lieux	9
Documents destinés au client	17
Mobilier	7
Objets promotionnels	2
Site internet (captures d'écran)	2
Texte dense de gestion	21
Total	90

3.3.2 Observer les facteurs exogènes

L'étude de la culture créative des PAPR semblant absente de la recherche, il convenait de décrire ce terrain avec un minimum de compréhension du contexte dans lequel elle évolue, particulièrement quant aux conditions de pratique de cette créativité, Alvesson nous rappelant que les différentes figures invoquées dans la culture d'une organisation puisent leur force dans les ressources matérielles comme immatérielles de l'organisation : « The conceptual figure encourages a kind of structuring of ideas that considers material as well as ideational phenomena and the interaction between different levels. » (Alvesson, 1994, p. 538).

De plus, bien que nous n'ayons pas pris le chemin socioéconomique parfois dicté par les approches des industries créatives (voir section 2.8), nous avons quand même, suivant notre définition opératoire, tenu compte des vecteurs d'une régionalité pour mieux comprendre la culture au niveau organisationnel et individuel.

Aussi avons-nous bonifié les données obtenues à travers nos études de cas par un questionnaire et une analyse de documents externes.

3.3.2.1 Questionnaire

Conçu à la suite des premiers entretiens avec les membres de l'Agence K, puis peaufiné après le terrain avec l'Agence L, ce questionnaire comprenant en tout 33 questions (voir Annexe A) a permis de valider de façon plus globale certains phénomènes observés à travers les études de cas, et ainsi pallier le caractère parfois local de nos deux études de cas.

Cette dernière faiblesse quant à la généralisation peut cependant être éliminée par un recours complémentaire aux méthodes quantitatives de recherche. Il s'agit alors d'utiliser les résultats de l'étude de cas pour élaborer des outils de collecte quantitative de données auprès d'un échantillon représentatif de la population. (Gagnon, 2011, p. emplacement 145).

Envoyé à une liste d'agences répondant à nos critères⁵⁴ et relayé à 7000 professionnels de la communication marketing abonnés à l'infolettre *Grenier aux nouvelles* (www.grenier.qc.ca), ce questionnaire a connu une participation totale de 387 participants, dont la proportion de participation nette a été de 187 répondants, dont 100 répondants ont rempli l'entièreté du sondage. Au final, au moins 55 agences

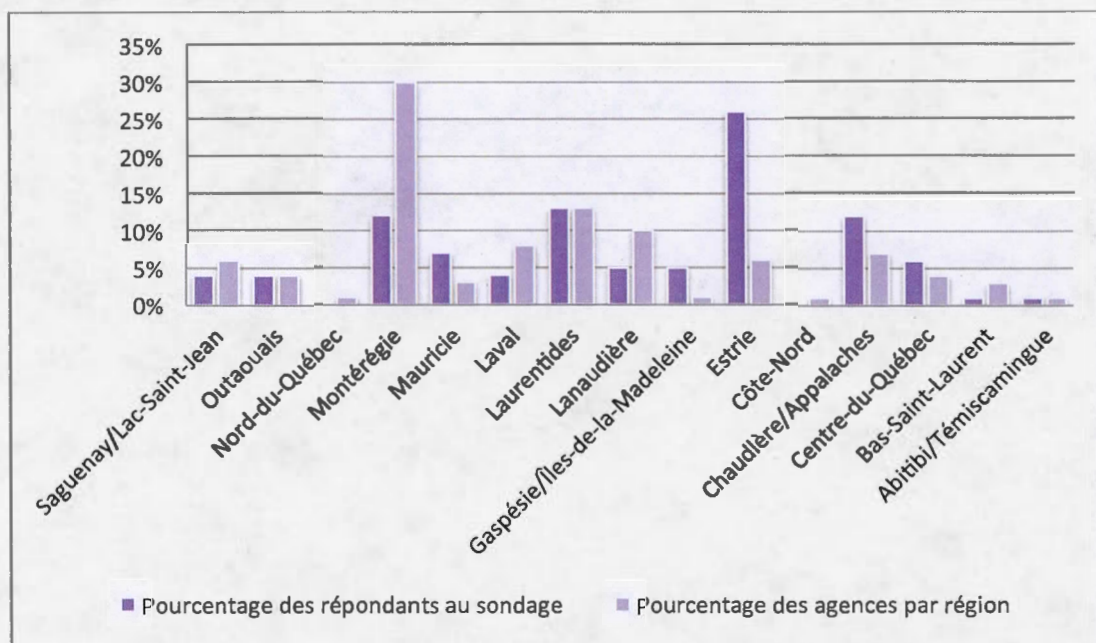
⁵⁴ Les adresses postales et courriels pour diffuser ce questionnaire provenaient de la Banque d'information industrielle du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) dont les listes peuvent être achetées auprès de l'organisation. Cette liste a été bonifiée par l'entremise de répertoires consacrés à la communication marketing.

différentes sont représentées dans le sondage⁵⁵. Encore que nous aurions préféré un plus grand échantillon, notons que nous avons utilisé le sondage de façon à saturer la théorie. Suivant notre approche de théorisation ancrée, le sondage a été bâti au fur et à mesure que les phénomènes émergeaient. Son utilisation vient donc confirmer de façon plus large certaines particularités observées lors de nos entretiens. Il vise donc moins la représentativité des sujets que la représentativité des phénomènes (saturation théorique).

Bien que, toute proportion gardée, le nombre de répondants ne soit pas représentatif de la répartition géographique des agences, toutes les régions sont représentées dans le sondage, sauf pour le Nord-du-Québec et la Côte-Nord (Figure 3.5). Toutefois, celles-ci constituent moins de 1% des agences au Québec (Statistique Canada, 2013).

⁵⁵ Nous pouvons identifier avec certitude que 55 agences différentes ont répondu, puisque la seule question nous permettant de discriminer les agences était optionnelle afin d'assurer la confidentialité des réponses.

Figure 3.5 Représentativité régionale des participants au sondage par rapport à leur proportion dans l'industrie



Enfin, le sondage a été répondu par une proportion presque égale d'hommes et de femmes (Figure 3.6), avec une proportion légèrement plus importante de dirigeants d'entreprise que d'employés (Figure 3.7), ce qui a pour conséquence d'avoir une proportion plus élevée de répondants dans les postes de gestion que ceux de création (Figure 3.8). Ce dernier point s'explique par la méthode de collectes : la liste du CRIQ utilisée pour l'envoi est constituée à majorité de dirigeants ou de responsables des comptes. Bien que l'invitation les enjoignait à faire circuler le sondage auprès de leurs employés, très peu semblent l'avoir fait.

Figure 3.6 Sexe des répondants

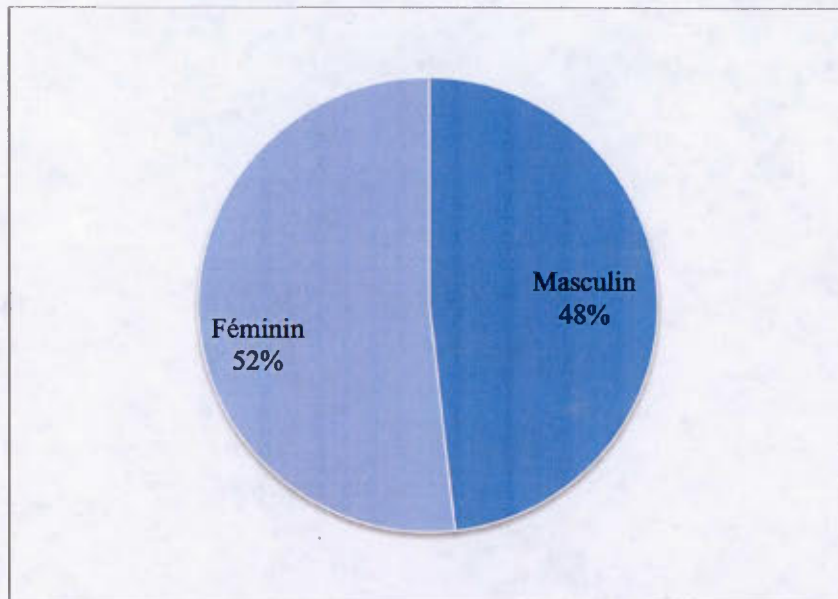


Figure 3.7 Statut du répondant dans l'agence

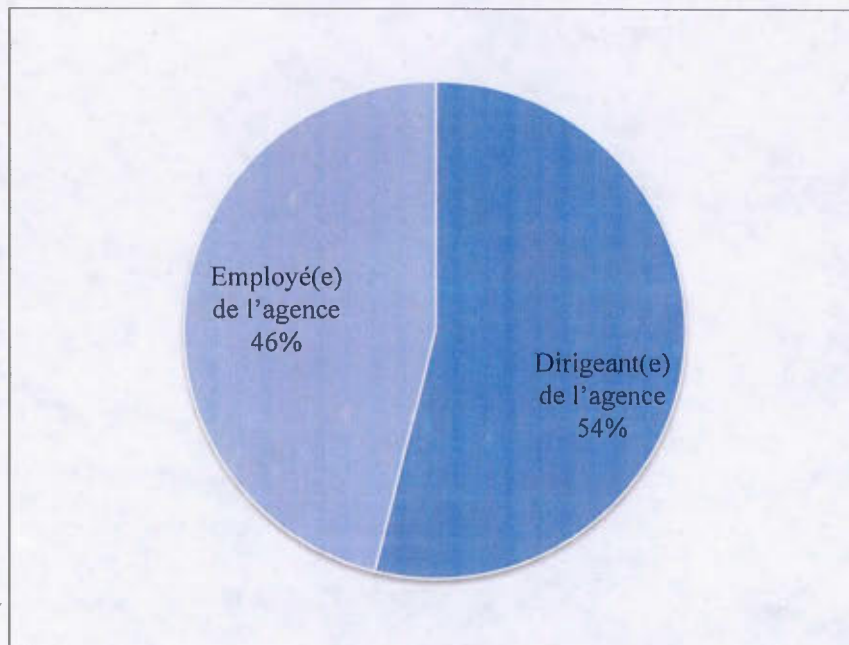
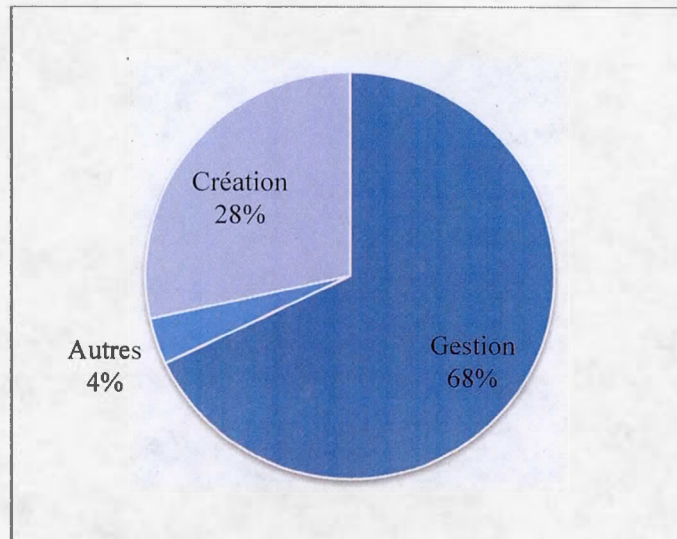


Figure 3.8 Répartition des répondants selon la division création/gestion



Par ailleurs, les résultats du questionnaire ont servi d'outil réflexif. En cours de processus, nous avons présenté les résultats préliminaires aux participants. À la manière d'une technique projective, la façon dont ils imposaient « une structure sur de l'information ambiguë » (Uhlmann *et al.*, 2012, p. 554), donc verbalisaient leur perception des résultats, nous a conduit à relever d'autres manifestations de la culture créative et des catégories qu'elle sous-tend.

En somme, le questionnaire nous a servi, de façon créative, à la fois de portrait quantitatif de la culture créative des PAPR et d'instrument projectif pour engager, sous un autre angle, la discussion.

3.3.2.2 Documents externes

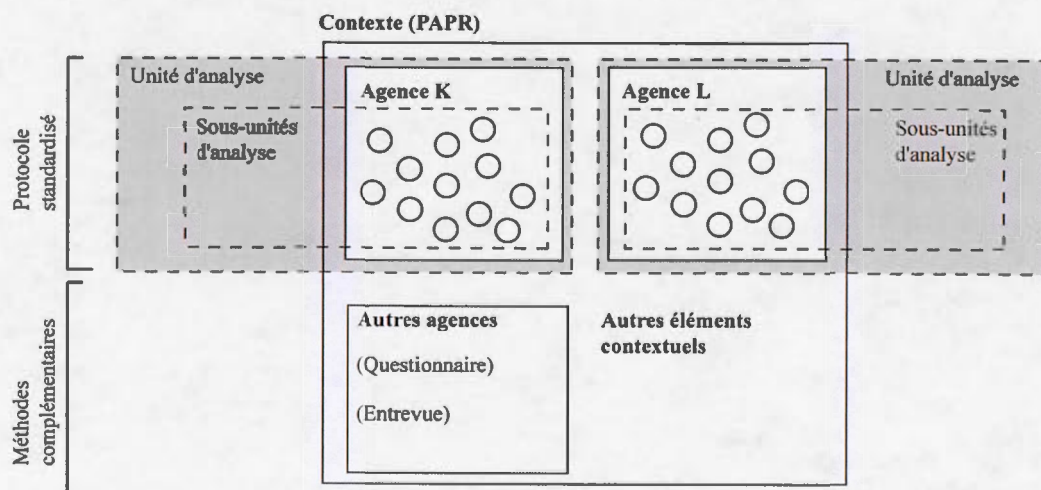
Finalement, pour compléter le portrait socioéconomique de la région, nous avons pris en considération un certain nombre de documents publiés par des organismes socioéconomiques, qu'il s'agisse de chambre de commerces, d'association visant à

promouvoir les intérêts socioéconomiques de Villégion ou d'articles provenant de la presse professionnelle.

Ainsi, ces méthodes viennent enrichir l'étude de cas multiple intégrée en ajoutant des données complémentaires pour observer notre question avec plus de richesse (Yin, 2011). Nous avons donc un devis dit « mixte séquentiel exploratoire » (Larivière et Corbière, 2014), où les matériaux qualitatifs issus des études de cas constituent le cœur des données, auxquels nous avons ajouté le questionnaire et des documents externes.

Le devis mixte séquentiel exploratoire vise à confirmer ou à vérifier une explication (complémentarité et triangulation) issue de la première phase qualitative, ou à explorer et [à] concevoir de nouveaux devis quantitatifs lorsque les variables à l'étude sont inconnues, sans modèle théorique ou que le choix des instruments de mesure n'est pas défini (Bryman, 2006 ; Creswell et Plano Clark, 2011 ; Greene et al., 1989). (Larivière et Corbière, 2014, p. 12076)

Figure 3.9 Stratégie méthodologique multiméthode



3.4 Chronologie de la stratégie méthodologique

Au final, notre stratégie méthodologique s'est étalée sur quatre phases entre mars 2013 et septembre 2014.

Tableau 3.5 Chronologie de la stratégie méthodologique

Site	Date	Objectifs	Méthodes	Extrants	
Phase I - Agence K	Pré-terrain	4 au 21 mars 2013 (3 sem.)	<ul style="list-style-type: none"> • Valider la pertinence des <i>a priori</i> de recherche • Premier contact 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues individuelles 	
	Compilation	Avril et mai 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les premiers thèmes • Nourrir le questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Transcription des captations • Compilation dans un logiciel de ADQ 	<ul style="list-style-type: none"> • Première version du questionnaire en ligne • « Narratifs » • Questions d'entretien
	Terrain	5 au 18 juillet 2013 (2 sem.)	<ul style="list-style-type: none"> • Valider les premières impressions • Tester le questionnaire • Approfondir de nouveaux thèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de discussion • Entrevues individuelles • Observations • Collecte d'artéfacts 	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les prochains informateurs
	Compilation	Août à octobre 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Bonifier les thèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Transcription des captations • Compilation dans un logiciel de ADQ 	<ul style="list-style-type: none"> • Deuxième série de thèmes
Phase II - Agence L	Pré-terrain	11 au 14 novembre 2013 (1 sem.)	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvrir le terrain • Approfondir les thèmes et ouvrir de nouveaux thèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues individuelles 	
	Compilation	Janvier et février 2014		<ul style="list-style-type: none"> • Transcription des captations • Compilation dans un logiciel de ADQ 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux thèmes • « Narratifs » • Questions d'entretien
	Terrain	3 au 12 mars 2014 (2 sem.)	<ul style="list-style-type: none"> • Valider les premières impressions • Approfondir de nouveaux thèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de discussion • Entrevues individuelles • Observations • Collecte d'artéfacts 	<ul style="list-style-type: none"> • Deuxième vague d'analyse de données • Validation des thèmes • Validation du questionnaire
	Compilation	Avril à juillet 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmer les thèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Transcription des captations • Compilation dans un logiciel de ADQ 	<ul style="list-style-type: none"> • Deuxième série de thèmes

Site	Date	Objectifs	Méthodes	Extrants
Phase III	3 août au 15 septembre 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Valider des observations de façon macro 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondage en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> • Validation de certaines observations
Phase IV	18 août au 5 septembre 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmer les données les analyses 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues individuelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmation des observations

3.4.1 Protocole de recherche

Pour aborder les deux sites à l'étude, nous avons suivi un protocole strict de façon à assurer la fiabilité des données collectées (Yin, 2011).

3.4.1.1 Première visite

Chaque site à l'étude débutait par un pré-terrain d'une semaine. Après avoir présenté à l'ensemble des employés le but de notre présence, nous avons procédé à l'interview systématique de tous les employés afin de saisir leur rôle dans l'agence, leur perception de la culture de cette agence, leur rapport à la créativité, les modes de fonctionnement, et ce, selon des entretiens semi-dirigés.

Réécoutant les entrevues et relisant les transcriptions, nous produisons à la suite de cette première étape des « narratifs », qui résumaient les constats que nous faisons pour chaque employé⁵⁶ puis pour l'agence au complet. Il s'agissait également d'une occasion de préparer de nouvelles questions d'entrevue pour chacun et des « points aveugles » de notre première collecte de données.

3.4.1.2 Deuxième visite

La deuxième visite dans l'agence nous permettait de plonger davantage dans les dynamiques de travail de l'agence. D'environ deux semaines, cette phase débutait par la présentation du narratif d'agence lors d'un groupe de discussion. Les employés de l'agence pouvaient alors valider la perception que nous avions de l'agence en plus de

⁵⁶ Voir un exemple en Annexe C.

la bonifier réflexivement. Toujours durant ce groupe de discussion, nous engageons une discussion sur les thèmes qui avaient émergé lors du pré-terrain.

Par la suite, le chercheur assistait à des réunions de production durant laquelle s'établissait le plan de travail pour la semaine. Prenant acte du flot de projets qui s'annonçait, nous identifions, parfois avec le dirigeant ou le responsable de production, les projets, rencontres, réunions à venir qui leur semblaient significatifs. Nous en demandions alors les documents nécessaires (briefs, maquettes, notes de réunion) et l'autorisation de suivre en vidéo filature les employés concernés par le projet.

Entre ces observations, nous avons effectué une deuxième vague d'entretiens semi-dirigés qui débutaient par la validation des narratifs personnels. Les questions que nous posions durant cette seconde vague servaient soit à approfondir des thèmes issus de la première collecte, ou à clarifier des propos du participant ou à développer de nouveaux aspects.

Par ailleurs, au début de chaque nouvelle phase, nous demandions à pouvoir établir un « nid d'aigle », un lieu d'où nous suivions le plus d'activités possible et ainsi saisir à la volée des discussions *ad hoc*, des échanges, des rituels. Nous les enregistrions alors avec une caméra, prenions des notes d'observation ou des captations audio.

Figure 3.10 Point de vue depuis le nid d'aigle, Agence K



Figure 3.11 Point de vue depuis le nid d'aigle, Agence L



3.4.2 Codification des données

Après chaque terrain, les entrevues étaient retranscrites suivant les conventions de Gail Jefferson, telles que citées dans Cooren (2013)⁵⁷ pour ensuite les intégrer dans le logiciel d'analyse de données qualitative *Tams Analyzer*. TAMS signifiant « Text Analysis Markup System », ce logiciel développé en système ouvert (*open source*) permet de coder, grâce à des marqueurs thématiques, une multitude de matériaux qualitatifs : entrevues, vidéos, PDF, images, pour ensuite extraire et analyser ces données. De plus, le logiciel permet de prendre des notes de terrain – des observations réflexives sur une situation, des pistes de réflexions – associées aux matériaux.

En plus d'associer des thèmes à des passages (Figure 3.12), ce logiciel nous a permis de coder les matériaux en fonction de l'agence, de la date de la cueillette, des personnes liées au matériel.

Figure 3.12 Exemple de codage

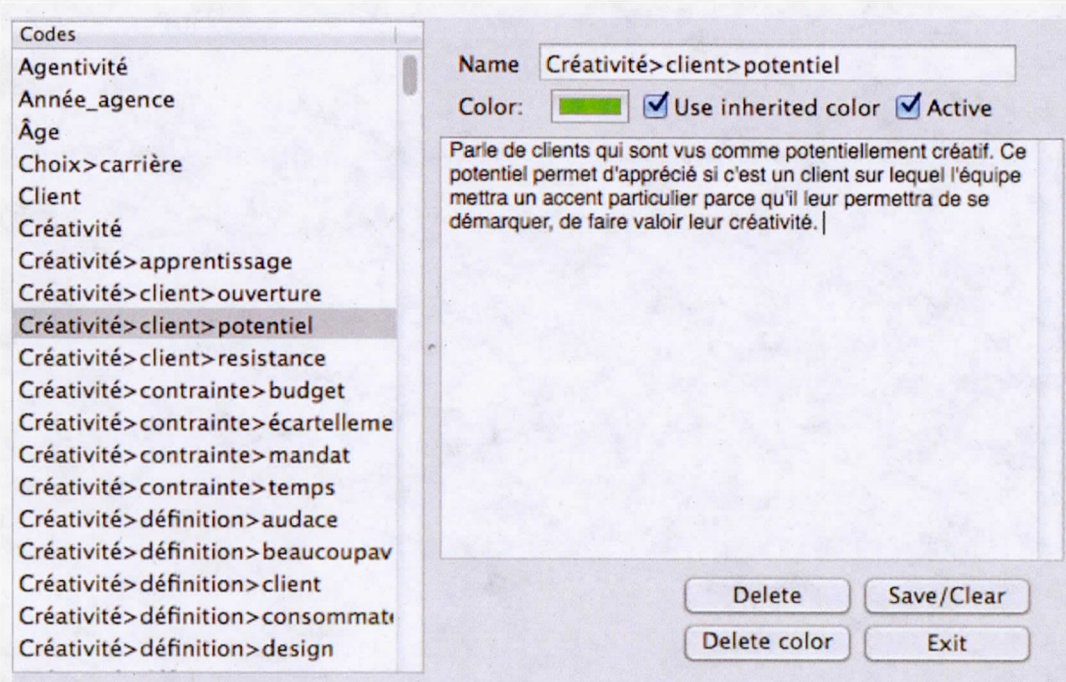
```
{Identité>tâches}{Identité>idée}=Entièrement, oui. T'sais justement je participe là à l'élaboration de nouvelles idées. T'sais c'est sur c'est plus côté web parce que là une agence c'est pas juste du web. Il a tout le côté publication que ça peut-être je me retire un peu, vu que je m'y connais pas trop. Mais quand ..que ça parle du web pis tout ça, (2.0) j'participe.{/Identité>idée} {/Identité>tâches}
```

Conséquemment à l'approche inductive que nous poursuivions, les codes utilisés pouvaient changer, être raffinés ou renommés. Chaque code était associé à une courte définition, de sorte que nous puissions, ultérieurement, évaluer les chevauchements thématiques. Plus encore, dans ces notes, nous avons associé des propriétés à des catégories de base. Ces propriétés nous indiquant la façon dont la catégorie de base

⁵⁷ Voir Appendice A

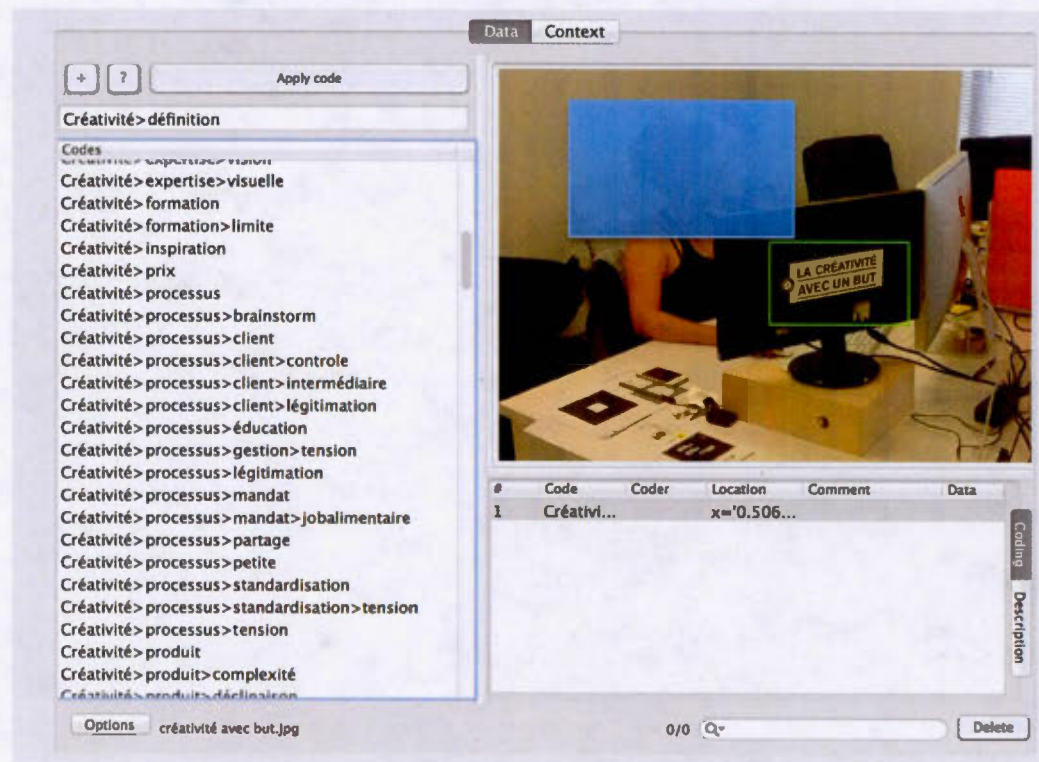
s'inscrit en termes de relation, de dynamique, de cause ou d'effets dans la culture créative. En d'autres termes, la façon dont ils font une différence (Figure 3.13).

Figure 3.13 Exemple de définition associée à un thème



Les autres types de matériaux codés de la même façon dans *Tams Analyzer*. Ainsi, Image, vidéos, documents PDF, etc., pouvaient tous être intégrés et forés au même titre que les entrevues. Par exemple, une portion d'une image pouvait recevoir un code et ainsi contribuer à construire une portion du thème.

Figure 3.14 Exemple de codage d'image



Au fur et à mesure du codage, *Tams Analyzer* nous permettait de générer des listes de codes, des décomptes d'occurrence des codes, des relations des codes et différentes variables – poste occupé, âge, sexe, agence et ainsi tirer le maximum de nos matériaux lors de l'analyse.

3.5 Analyse des résultats

Puisqu'elle suppose une conceptualisation inductive partant des données empiriques, l'analyse en théorie ancrée doit se faire par interactions circulaires, par alternance

entre la cueillette, le cadrage théorique, l'ouverture de nouveaux territoires jusqu'à la saturation théorique, qui se produit à grands coups « *d'emergent fit* »⁵⁸.

Attride-Stirling (2001) argue que les chercheurs en théorie ancrée doivent montrer patte blanche sur la façon dont ils analysent leurs données et tirent leurs conclusions.

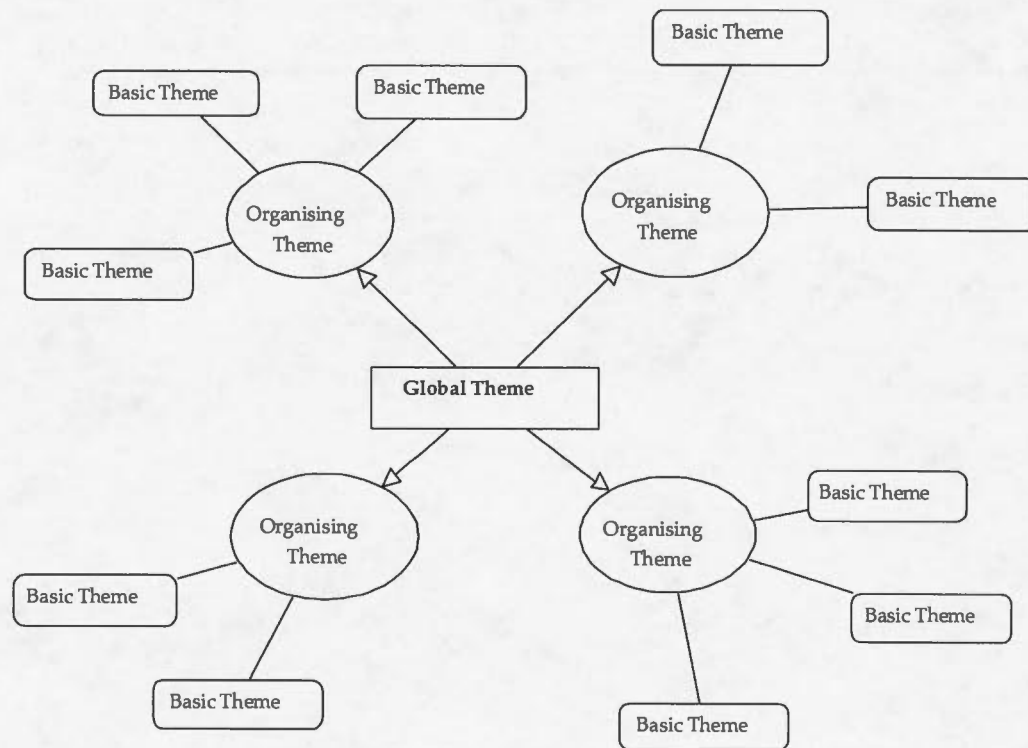
This can only be achieved by recording, systematizing and disclosing our methods of analysis, so that existing techniques may be shared and improved, and new and better tools may be developed. (p. 387)

Aussi propose-t-elle l'approche par réseautage thématique (ART), que nous avons utilisée. Celle-ci permet de « définir et d'élaborer les constituants d'un argument de façon à explorer les relations qui existent entre les faits explicites et le sens implicite du discours des gens » (p. 387. Nous traduisons). L'ART construit l'interprétation en partant du spécifique vers le général, des matériaux émergents du terrain vers une interprétation conceptuelle. Elle procède en deux phases : la déconstruction du texte et l'exploration du texte, chaque phase étant divisée en sous-étapes pour une montée en abstraction. Au final, la méthode donne une carte perceptuelle retraçant la relation concentrique qui existe entre les thèmes de base (*basic themes*) explicitement évoqués dans les matériaux empiriques, les thèmes organisant entre eux ces thèmes de base (*organizing theme*) et finalement les thèmes clés (*global themes*) fédérant l'ensemble des matériaux et offrant une interprétation conceptuelle de la situation à l'étude (Figure 3.15)⁵⁹.

⁵⁸ « [...] c'est-à-dire une comparaison ou une confrontation constante entre les produits de l'analyse et les données empiriques pour valider cette analyse et pour l'ajuster continuellement » (Guillemette, 2006, p. 40).

⁵⁹ Bien que les termes d'Attride-Stirling diffèrent de ceux des tenants de la théorisation ancrée, nous retrouvons les mêmes trois niveaux de codage (Luckerhoff et Guillemette, 2012): les thèmes de base sont le codage ouvert de la TA ; les thèmes organisant constituent les codage axial ; les thèmes globaux, sont les thèmes sélectifs de la TA. Nous avons emprunté la terminologie d'Attride-Stirling parce qu'elle permet de mieux « voir » les relations entre les matériaux de recherche.

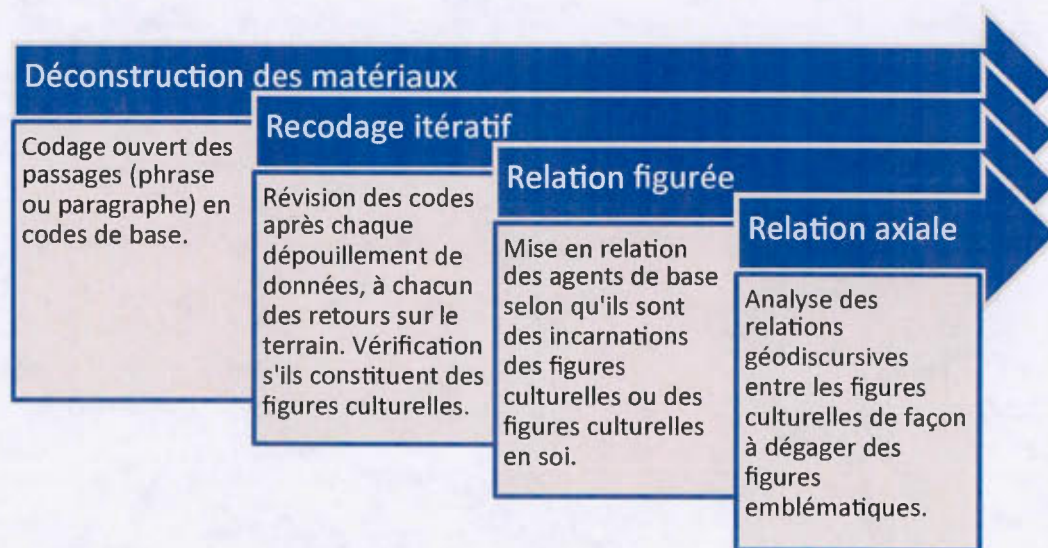
Figure 3.15 Structure d'un réseau thématique. (Attride-Stirling, 2001)



La façon dont nous avons opéré cette analyse se trouve au chapitre suivant.

En somme, bien qu'en théorisation ancrée le dialogue entre le terrain, les données et la théorie se fasse de façon circulaire, la figure suivante résume notre façon de procéder à l'analyse des données.

Figure 3.16 Processus d'analyse des résultats



3.6 Fiabilité et la validité des résultats

Bien qu'elles permettent une « compréhension profonde des phénomènes, des processus les composant et des personnes y prenant part » (Gagnon, 2011, p. 105), les approches inductives demandent que le chercheur s'efforce d'assurer la véracité de ces données et analyses, entre autres en soulignant la validité et la fiabilité de ses stratégies méthodologiques.

Durant la collecte et l'analyse de nos données, nous avons empreint notre démarche de toute la rigueur nécessaire pour en assurer la fiabilité (constance et reproductibilité) et la validité (justesse et exactitude) propres aux études de cas (Gagnon, 2011; Yin, 2011). Nous avons déjà, dans les sections précédentes, souligné plusieurs des mécanismes de contrôle. Par souci de clarté, nous les rapatrons dans cette section en plus d'en étayer d'autres.

3.6.1 Fiabilité et validité internes

Pour nous assurer de la fiabilité des données, nous avons retranscrit en « mot à mot » toutes les entrevues et conservé les originaux de toutes les données, qu'elles soient audios, vidéos ou visuelles.

Au fil des études de cas, nous avons soumis nos observations et nos interprétations au regard des participants, entre autres par l'entremise des « narratifs » et des groupes de discussions. Nos interprétations finales ont été présentées à trois représentants d'autres agences, lors de la phase IV, afin d'en assurer la validité.

Quant au questionnaire en ligne, nous en avons assuré la fiabilité et la validité en le testant une première fois aux employés de l'Agence K, en raffinant nos questions au fil des études de cas, puis en le testant de nouveau auprès d'employés travaillant dans des agences ne répondant pas à nos critères (pour éviter la redondance).

3.6.2 Fiabilité et validité externes

3.6.2.1 Contrôler la présence du chercheur

Observateur non participant, nous ne sommes pas intervenus dans les processus ni n'avons tenté d'en influencer le cours. Bien qu'une certaine familiarité avec les participants ait pu se construire – des invitations à dîner ou des demandes d'avis « experts » ont marqué un changement dans la relation entre nous et les participants – nous avons toujours gardé une distance professionnelle avec ceux-ci et maintenu des « relations désengagés avec les informateurs » (Gagnon, 2011, p. 399).

Par ailleurs, conduire une entrevue ne se fait pas hors des influences réciproques de l'interviewé et de l'intervieweur, *a fortiori* dans une approche inductive :

Through constructing a performance, interviewees present themselves to their respective interviewers and, however silently, make and negotiate identity claims (Charmaz, Belgrave, 2012, p. 350).

À ce chapitre, Alvesson (2003) suggère qu'une réflexivité pragmatique – donc qui « stimule une interaction entre produire et remettre en cause les interprétations [...], mais avec un sens de la direction et de l'accomplissement » (p. 14) – permet de tirer le maximum de profit des entrevues :

This approach means working with alternative lines of interpretation and vocabularies and reinterpreting the favored line(s) of understanding through the systematic involvement of alternative points of departure (Alvesson, 2003, p. 14).

Critiquant les deux métaphores répandues sur les entrevues – l'entrevue est un « instrument » ou l'entrevue est une « rencontre » – Alvesson propose huit métaphores qui permettent au chercheur de « résoudre un problème ou d'établir des rapports » entre le contexte de l'entrevue et celui de la situation. Nous ne repasserons pas l'ensemble des huit métaphores d'Alvesson, mais partant de nos questions de recherche, nous avons été sensibles à trois d'entre elles. Dans la première, la métaphore sur l'interview comme un travail identitaire (*Tuning in the Subject: The Interview As Identity Work*), l'entrevue est empreinte du désir, pour le participant, de faire émerger l'identité qui est explicitement interpellée dans l'entrevue.

If somebody is interviewed as a "woman," a "leader," and a "middle-level manager," different identities are invoked, as well as different inclinations to interpret the entire interview situation and different specific questions and evaluations of what kinds of answers are appropriate (p. 20).

Par ailleurs, puisque nous annonçons, sans dissimulation, l'objet de notre recherche, il se pourrait également que l'entrevue soit le fruit d'un « alignement moral et promotionnel » (*Moral Storytelling and Promotional Activity: The Interview As Impression Management*). Selon cette deuxième métaphore, le participant est engagé

dans un processus d'autopromotion (intégration aux vues organisationnelles) ou de retenue (ne pas franchir les tabous organisationnels). Par exemple, nous avons remarqué que les participants étaient parfois tentés de valoriser le travail créatif en région, sachant qu'un discours urbanocentrique les « diminue ». Finalement, l'interview peut activer certains « scripts culturels » (*Complying with and Juggling Rules and Resources for Account Production: The Interview As Cultural Script Application*). Étant donné la brièveté de l'entretien, l'interviewé déploie un effort considérable afin de verbaliser son expérience. Les narratifs ont d'ailleurs aidé à souligner ces raccourcis, les participants nuancant leur propos.

3.6.2.2 Multiplier les points de vue

Par ailleurs, même si une attention particulière a été portée sur les employés dits « créatifs », puisque porteurs patents de la créativité de l'organisation, il serait réducteur de leur conférer la seule source de la culture créative (Cronin, 2004; Hirschman, 1989; Martin, 2002; Negus, 2002). Dès lors, nous avons multiplié les points de vue en accordant une voix aux autres employés des PAPR pour éviter de construire une culture créative qui ne soit celle que des créatifs.

Unfortunately, many culture studies examine a subset of members (usually drawn from particular strata of a collectivity) and then generalize, without sufficient empirical evidence, to the collectivity as a whole (Martin, 2002, p. 218).

De cette façon, nous évitons le biais d'élite, qui « consiste à surestimer les données provenant d'informateurs qui énoncent clairement leur point de vue et de sous-estimer celles des autres » (Gagnon, 2011, p. emplacement 259).

Finalement, ayant collecté différentes formes de matériaux (entrevues, observations, documents et artefacts), nous avons multiplié, de nouveau, les sources attestant de la culture créative.

En somme, nous asseyons la validité et la fiabilité par une triangulation de données, de points de vue et de méthodes (Gagnon, 2011; Yin, 2008, 2011).

3.7 Considérations éthiques

Notre projet a reçu l'aval du Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE), comme en témoigne le certificat d'éthique (Appendice C). La recherche s'est déroulée suivant les règles strictes assurant la protection des participants : chaque participant sollicité a lu et signé le formulaire de consentement éclairé (Appendice D). Toutes les entrevues individuelles se sont déroulées dans des endroits clos. De plus, comme nous utilisons plusieurs modes de captation (audio, vidéo, photo) parfois de façon impromptue, nous demandions à chaque participant, lors de la première visite, si l'un des modes de captation les gênait, et ce, par l'entremise d'un formulaire de disponibilité et de consentement aux modes de captation (Appendice E).

S'il nous était impossible de faire signer le formulaire de consentement éclairé, dans le cas, par exemple, de rencontre improvisée où notre intervention aurait pu entraver le bon déroulement, nous avons demandé au début et à la fin de la captation à tous les participants impliqués s'ils étaient d'accord que les matériaux soient utilisés dans le cadre de la recherche. Dans le cas contraire, l'enregistrement aurait été effacé en présence du participant. Une seule situation s'est présentée où le client a demandé à ce qu'une partie de la rencontre ne soit pas enregistrée. Nous avons à ce moment arrêté l'enregistrement devant des témoins.

Toutes les données ont été conservées et sécurisées sur un ordinateur muni d'un mot de passe.

Le nom des lieux, agences et participants a été changé pour en préserver l'anonymat. Seul le chercheur est au courant des correspondances entre les noms et les personnes.

Nous avons tenté de supprimer dans les photos tout indice qui permettrait d'identifier le lieu ou les personnes.

Dans le cas où des intervenants externes ont été impliqués, par exemple pour la transcription, un formulaire de confidentialité a été signé par l'intervenant (Appendice F).

3.8 Synthèse des considérations méthodologiques

Suivre la culture créative d'une agence demande d'être attentif à ce qui fait une différence dans l'organisation en même temps que de tenir compte de ce qui est fait de ce qui est dit. Aussi avons-nous plongé dans ce vortex employant une approche inductive exploratoire soutenue par une stratégie multiméthode. En multipliant les points de vue sur la culture créative de deux agences – grâce à des entrevues semi-dirigées, de l'observation non participante, de la collecte de textes denses – nous avons tenté de voir comment opérait notre définition de la culture créative, et ce, par une perspective interprétative constructiviste. Parce qu'elle implique une organisation des rapports de production et de consommation traversés par la culture régionale, nous avons également usé d'un questionnaire et de collecte de documents pour observer certains aspects macro de cette culture créative. Cette observation de facteurs exogènes de même que le va-et-vient entre le terrain et la théorisation de cette culture et l'apport d'acteurs externes nous a permis non seulement de développer un portrait le plus fiable possible tout en raffinant nos données.

CHAPITRE IV
ANALYSE DES DONNÉES.
LES FIGURES DE LA CULTURE CRÉATIVE DES PAPR

4.1 Introduction au chapitre

Au cours de notre passage sur le terrain, nous avons été témoin de la façon dont les employés de l'Agence K et de l'Agence L discutent de leur travail, le défendent, le valorisent et le légitiment. À travers nos entretiens, nos observations et nos questionnements, nous avons mieux saisi cette culture empreinte de sa régionalité et des figures culturelles qui l'animent ou y sont animées.

Dans ce chapitre, nous plongeons donc dans les matériaux de notre étude afin de cerner, à partir de notre point de vue culturaliste et ventriloque :

1. comment, hors des structures de légitimation dominantes, les petites agences de publicité en région performant et maintiennent une culture de la créativité ;
2. comment ces dynamiques de légitimation contribuent à une expérience du travail créatif et aux identités créatives?

Nous débutons en étayant, dans la section 4.2, la façon dont les matériaux empiriques ont été analysés, suivant la stratégie méthodologique présentée au chapitre précédent. Nous expliquons comment les matériaux de base qui « font une différence » dans l'agence sont des incarnations ou des ventriloques de figures culturelles, donc des figures qui par leur récurrence constituent des pans importants de la culture de l'agence. Puis, par souci analytique, nous avons regroupé ces figures culturelles en supra catégorie, que nous avons nommées « figures emblématiques ».

Puis, dans la section 4.3, nous brosons un bref tableau des deux sites à l'étude de façon à fixer l'arrière-plan historique et culturel des Agences K et L.

Dans les sections 4.4 à 4.8, nous relevons les grandes catégories de figures emblématiques – nommément les figures d'enclavement (4.4), de défense (4.5), de distinction (4.6), de maturation (4.7) et de décloisonnement (4.8) – qui animent la culture des deux PAPR et y sont animées. Pour chaque figure emblématique, nous détaillons les figures culturelles qui les composent et qui, à leur tour, sont illustrées par différentes incarnations ou ventriloquies.

À la fin de chaque section, nous procédons à l'analyse de ces figures au regard de nos questions de recherche.

4.2 Processus d'analyse des résultats

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 3, nous avons analysé les résultats suivant l'approche par réseautage thématique (ART). Rappelons que celle-ci suppose une montée théorique en codant d'abord les thèmes de base, puis en les rassemblant en thèmes organisant pour finalement opérer la théorisation ancrée par l'entremise des thèmes globaux.

Pour demeurer conséquent avec notre point de vue ventriloque, nous avons revu la nomenclature en usage dans l'ART et renommé les différents niveaux d'analyse. Ainsi, au lieu d'observer des « thèmes de base », nous avons plutôt observé les « agents de base », donc les différents discours – textes, fragments, artefacts, figures parfois « mineures » – dont l'agentivité fait une différence dans l'organisation. Ensuite, à « thèmes organisant » nous avons préféré « figures culturelles », de sorte à souligner que nombre d'agents de base font une différence similaire, ce plénum d'agentivités donnant lieu à des figures suffisamment cultivées qu'elles deviennent culturelles (Cooren, 2010a, 2010c, 2013). Reliées paradigmatiquement entre elles, ces

figures culturelles culminent en figures emblématiques, dont nous expliquons la teneur plus loin. Ce changement de terminologie n'est pas seulement cosmétique. La notion même de *thèmes* (de base, organisant ou globaux) s'appliquant surtout à des éléments textuels (Attride-Stirling, 2001), nous avons voulu préserver le caractère multimodal de ces « êtres » qui agissent dans le discours et participent à organiser la culture créative des PAPR.

Il importe de rappeler que les figures sont mues par des êtres aux ontologies variables. Ainsi, d'un point de vue ventriloque, un budget peut devenir une figure dès lors qu'il est convoqué dans les discours en même temps qu'il convoie (ventriloque) avec lui un plénum d'agentivités qui fait une différence, que l'on agisse en son nom ou que l'on y délègue un pouvoir agissant. Par conséquent, certaines figures que nous présentons ci-après peuvent avoir une étonnante matérialité – un *brief* contenant le budget imparti à un projet –, mais peuvent également incarner des figures importantes. Par exemple, l'exode des talents (section 4.4.1.4), que d'aucuns pourraient voir d'un point de vue socioéconomique comme un simple « mouvement migratoire », conditionné par des « perspectives d'emploi » vient figurer, dans le discours des participants, une (re)présentation, voire une justification, cultivée pour comprendre et nommer une expérience de la culture de leur agence.

Par ailleurs, nous avons tenté, dans la mesure du possible, de demeurer fidèle aux termes utilisés par les participants pour nommer les différentes figures culturelles. Toutefois, la variété des participants, leurs idiosyncrasies et les discours en usage différant d'un site à l'autre nous ont conduit à parfois utiliser des termes qui recoupaient plusieurs façons de dire. Par exemple, la figure des « budgets régionaux » n'était pas nommée telle quelle par tous les participants, mais on trouvait plusieurs acceptions où ceux-ci associaient les défis de la région et les budgets avec lesquels ils composent quotidiennement :

Ici c'est arriver avec la solution avec pas grand-chose parce qu'on n'a pas le budget. Ici il faut être plus créatif, je trouve, parce qu'il faut faire quelque chose de beau avec des *Shutterstock* ou il faut éviter les *Shutterstock* contrairement à Montréal, où je travaillais avec des photos à 2000 \$ la photo. (Katherine, designer graphique, Agence K).

4.2.1 Codage des agents de base

Comme mentionné précédemment, nous avons utilisé le logiciel TAMS Analyzer pour coder puis regrouper nos matériaux dans les différents niveaux de la carte thématique.

Nous avons tout d'abord déconstruit le contenu de nos matériaux (entrevues, artefacts, textes denses, observations), les associant à ce qu'ils font comme différence dans l'agence, sur quoi ils agissent. Par exemple, l'implantation d'un logiciel de gestion de projet agit sur les « heures vendues » et les « contraintes dans le processus ». Ainsi, au fur et à mesure que nous parcourions les matériaux, nous avons créé des codes *in vivo*. Puis, pour des fins de codages et de sorte à demeurer conséquent avec les concepts sensibilisateurs (identité, créativité, culture organisationnelle, régionalité), sans nous y limiter, nous associons ces agents de base à l'un ou l'autre de ces concepts. Cette association nous permettait de voir l'inventaire des agents traitant de notre sujet, de sorte à éviter de trop nous éloigner. Puis, au fil des interactions avec le terrain, nous raffinions, réévaluions et modifions ces agents de bases, le logiciel TAMS nous permettant de voir les chevauchements, les doublons et les codes « orphelins ». De 453 thèmes au départ, nous avons circonscrit 247 qui constituèrent les agents de base les plus probants. Cette liste est présentée à l'Annexe D.

Après chaque collecte de données, les codes étaient revus de façon à en préciser ou à en valider le contenu. Par exemple, le thème de « l'inspiration » revenait régulièrement comme étant une façon de ne pas demeurer « coincé » dans la

production créative. Or après une relecture des passages associés à ces thèmes, nous avons découvert qu'il recélait des sous-thèmes, des types d'inspiration qui ventriloquaient différentes figures : l'autoformation comme manière d'améliorer son travail, la recherche de tendances pour éduquer les clients, etc. Nous avons donc scindé ce thème en cinq sous-thèmes. Il en est allé de même pour tous les thèmes de base dont le nombre d'entrées était trop volumineux.

4.2.2 Codage des figures culturelles

Pour Corbin et Strauss (2008), une théorie est un ensemble de catégories bien développées qui sont systématiquement interdépendantes par l'entremise *des énoncés de relation*, pour expliquer un phénomène donné. (Larivière et Corbière, 2014, p. 2242. Nous soulignons).

En soi, les agents de base en disent peu sur la culture créative des PAPR. Ils ne font qu'agir ou font agir dans certaines situations. Un *brief* fait agir l'équipe de création en cela qu'il donne des instructions sur la création à faire. Or ce *brief* ne dit rien sur la culture créative de l'agence tant qu'on ne voit pas ce qui *est fait* de ce qui *est dit*. L'approche par réseau thématique suppose donc, dans un deuxième temps, de relier les codes de base dans ce qu'ils ont de commun, dans ce qui les relie, dans ce qu'il semble agir dans une même direction (Attride-Stirling, 2001, p. 393). Aussi, partant des agents de base, nous avons tenté de voir la façon dont ils agissaient de façon similaire, récurrentes, fréquente sur des enjeux similaires. Posé autrement, est-ce que plusieurs êtres animent une même figure ? Et ces figures, par leur récurrence, pourraient-elles être considérées comme *culturelles* ?

Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel de carte perceptuelle (*mind mapping*) *MindJet Mindmanager*. Nous y avons d'abord importé tous les thèmes de base et leur définition en les raccrochant à un des concepts sensibilisateurs. Cet exercice nous permettait d'avoir une vue d'ensemble de tous les agents de base, tout en pouvant accéder aisément aux définitions et aux propriétés de chacun.

Relisant les définitions et propriétés associées à ces agents de base et retournant aux matériaux empiriques, nous avons tenté d'abstraire ce sur quoi agissaient⁶⁰ ces agents et quel « genre » de différence ils faisaient dans la culture de l'agence. Par exemple, comment les budgets, les clients en région et les heures vendues dans un projet constituaient des représentations de la contrainte, étaient mobilisés dans le discours pour parler de ce qui fait contrainte en région ou de la façon dont la créativité était entravée. Suivant ce premier tour d'abstraction (Attride-Stirling, 2001), nous avons raffiné les catégories ainsi créées « de façon à ce qu'elles soient suffisamment précises pour éviter les répétitions, en même temps d'être assez larges pour recouvrir un ensemble d'idées contenues dans plusieurs segments de texte » (Attride-Stirling, 2001, p. 392), pour finalement voir que plusieurs manifestations ventriloquaient ou incarnaient une même figure qui, répétée, (re)présentée, animée fréquemment devient culturelle.

Nous avons en tout 23 figures culturelles incarnées dans différents discours, textes, artefacts. Toutefois, à ce stade, nous ne pouvons répondre à notre question « *Comment*, hors des structures de légitimation dominantes, les petites agences de publicité en région performant-elles et maintiennent-elles une culture de la créativité ? » puisque nous avons seulement des figures qui décrivent cette culture.

4.2.3 Théorisation des figures emblématiques

Aussi, avons-nous entrepris une dernière « distanciation théorisante » (Luckerhoff et Guillemette, 2012) en tentant de théoriser, en lien avec les données empiriques et les figures culturelles ce que ces dernières ont de représentatif, le « comment » de la culture créative des PAPR observées. Nous avons donc regroupé en *figures*

⁶⁰ En préservant le caractère agissant, nous demeurions conséquents des préceptes de la théorisation ancrée qui suppose d'observer les processus, les « comment » des phénomènes observés.

*emblématiques*⁶¹ des figures culturelles qui agissaient de façon similaire sur la culture créative des PAPR à l'étude. Alors que les figures culturelles sont des manifestations observables, incarnées dans les textes et les discours, les figures emblématiques constituent, pour nous, une abstraction permettant de « répondre à une question portant sur un processus » (Corbin et Strauss, 1990).

Pour voir apparaître ce comment, Luckerhoff et Guillemette (2012) suggèrent d'observer les données selon une relation paradigmatique qui semble rapprocher entre elles les catégories conceptuelles, nos figures culturelles, en fonction des situations qui se répètent, de la réponse à une situation donnée, des comportements propres à une situation donnée, ce qui suppose de « situer le processus sur un continuum » (Luckerhoff et Guillemette, 2012, pp. 598-599).

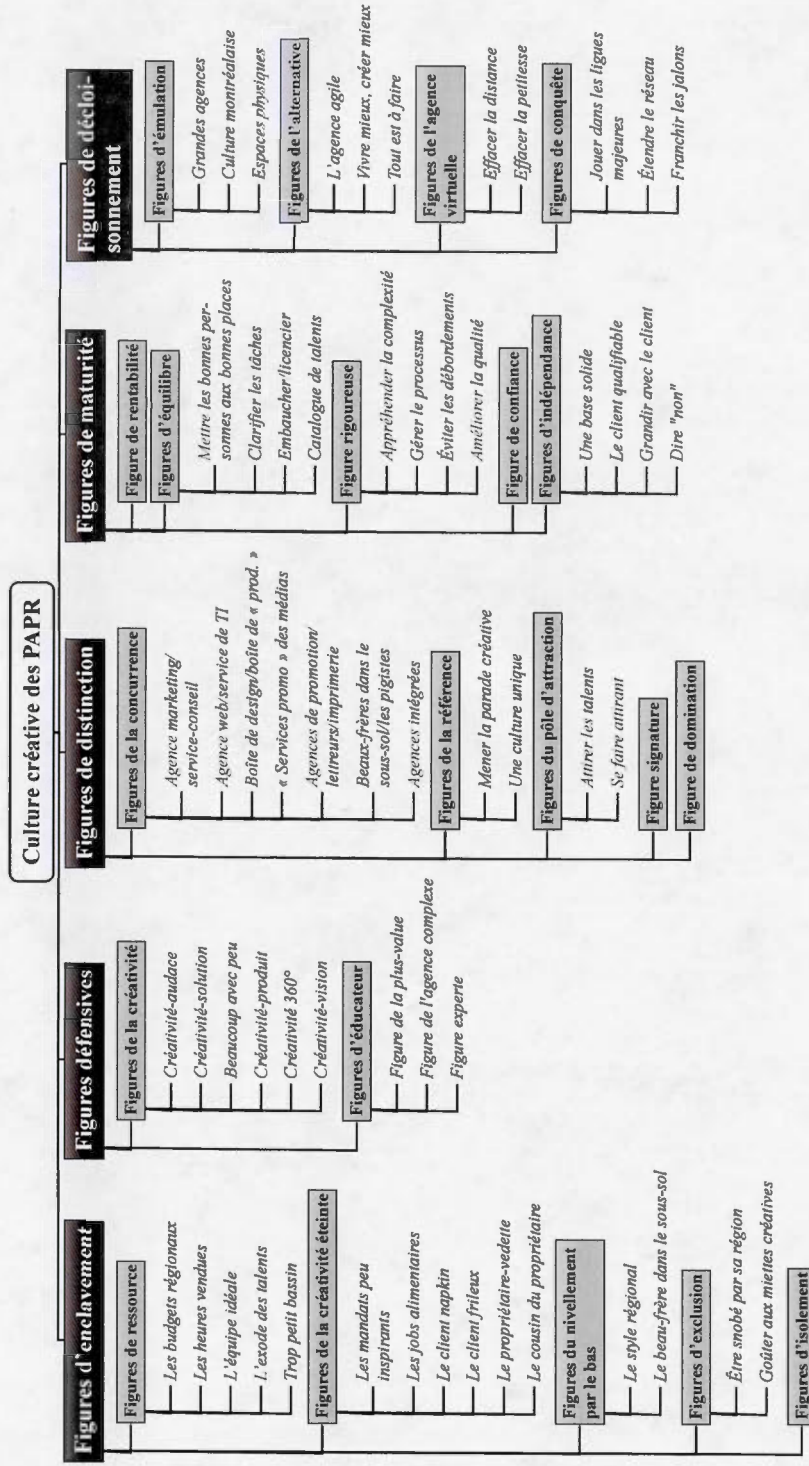
Il nous est d'abord apparu que les figures culturelles s'organisaient selon un rapport clivé à la régionalité, souvent polarisé comme négatif ou positif. Considérant un peu réducteur ce clivage, nous avons approfondi les relations entre les différentes figures culturelles pour nous rendre compte que certaines d'entre elles conféraient au travail créatif en région une certaine fatalité, comme si le poids des conditions d'exercice rendait cette expérience minorée, diminutive. D'autres nuançaient ce poids, sans toutefois l'exclure. Une autre série de figures culturelles marquaient une rupture avec la région, mais avec une emphase sur le caractère singulier de l'agence : « nous sommes en région, mais différentes des autres ». D'autres ventriloquaient la façon dont l'agence était devenue une entreprise respectable sans égard à sa condition régionale. Une dernière série de figures attestait que non seulement les participants considèrent leur agence comme n'étant plus soumise à cette régionalité, mais qu'ils la voyaient affranchie de cette régionalité.

⁶¹ Nous avons choisi le terme « emblématique » puisqu'il sied parfaitement au statut que nous conférons à ces figures, à savoir une « représentation symbolique d'une personne, d'une collectivité, d'une autorité, d'un métier, d'une notion abstraite, sous la forme d'un animal, d'une chose ».

En somme, la relation paradigmatique des figures culturelles a été basée sur un continuum selon le degré de distance « géodiscursive » avec la région, c'est-à-dire comment la culture de ces PAPR incarne plus ou moins fortement cette régionalité, en ventriloque des manifestations en même temps que des figures sont animées pour éloigner l'agence de cette régionalité.

La figure suivante illustre la relation entre les trois différents niveaux d'analyse de même que le continuum. En noir, nous trouvons donc les cinq figures emblématiques; en grisé, les figures culturelles sous lesquelles nous retrouvons, le cas échéant, des incarnations ou des agents de ces figures. Nous expliquons chaque figure emblématique et chaque figure culturelle dans les sections 4.4 à 4.8.

Figure 4.1 Mappage des figures



4.3 Présentation des sites à l'étude

Afin de mieux cerner le terrain sur lequel notre étude a été fondée, nous présentons ici les deux agences observées, l'Agence K et l'Agence L. Ces présentations historiques, construites principalement à partir des récits des participants, présentent pour chacune les fondements de l'agence, les locaux et les clients de l'agence de même que la constitution de l'équipe.

4.3.1 Agence K

4.3.1.1 Fondements

L'Agence K a été fondée en 2009 par deux collègues, Sylvain et Luc, qui travaillaient dans une boîte de production multimédia. Frustrés par l'approche « usine à saucisses » – où la production de site internet se fait sans contenu ni réflexion – les deux associés ont d'abord démarré l'Agence C, qui deviendra ensuite Agence K, avec comme *credo* un souci du « détail et du travail bien fait ». Offrir du contenu, de l'ergonomie, une vraie approche client dans un souci de développer à long terme des partenariats.

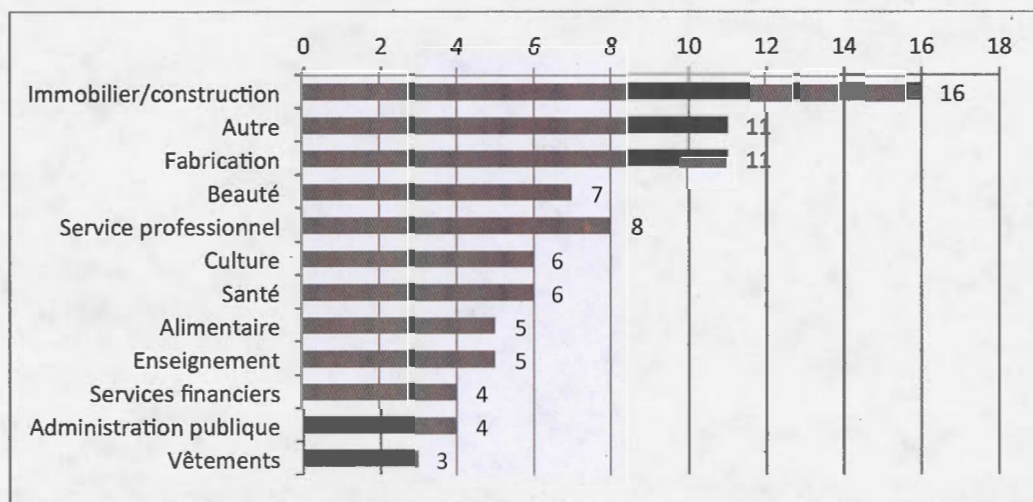
4.3.1.2 Emplacement

Au moment de rencontrer les employés, l'agence venait de déménager dans ses nouveaux locaux, situés dans un immeuble abritant de façon éclectique deux firmes d'ingénieurs-conseils, une clinique de podiatrie, une autre entreprise de communication, une compagnie d'assurances, un consultant en dédouanement. Lorsqu'on entre dans les bureaux, rapidement on est accueilli par le regard des employés : l'architecture à aire ouverte fait en sorte que la porte donne sur les espaces de travail.

4.3.1.3 Clients

Les clients de l'agence sont majoritairement locaux (54 %), dont 75 % ont leur adresse principale à Villégion. La clientèle de l'Agence K est assez hétérogène. Toutefois, une proportion importante de la clientèle provient du secteur immobilier et de la construction (Figure 4.2).

Figure 4.2 Répartition des clients de l'Agence K en fonction des produits et services offerts.



Au moment de notre visite, l'agence était à un carrefour. Au niveau des clients, elle fait présentement la transition entre accumuler les petits mandats ponctuels et créer une poule de clients à plus long terme. Ce faisant, l'équipe de développement des ventes est passée d'une à trois personnes. L'agence commence également à obtenir quelques contrats à Montréal.

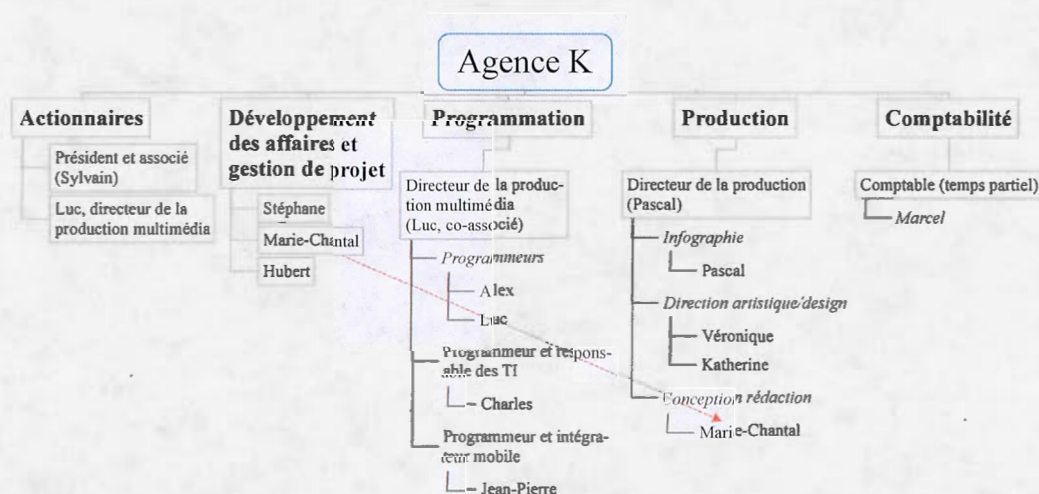
4.3.1.4 Composition et organisation de l'équipe

L'agence a connu une croissance rapide. De trois personnes en 2010, l'équipe comptait douze personnes en juillet 2013. Il fut un temps où le roulement de personnel était similaire à un « Sport Expert ». Cette période a été marquée par une

recherche d'identité commune et d'une stabilisation : quel est le meilleur équilibre pour favoriser le flux de production, développer le bassin de clients et répondre à toutes les étapes du processus créatif.

En date de juillet 2013, la composition était la suivante :

Figure 4.3 Organigramme Agence K



Les tâches sont de plus en plus scindées : gestion, programmation, production, comptabilité. Ainsi, l'agence est divisée en trois secteurs assez distincts : le développement des affaires et la gestion des comptes clients, la programmation, la production. Toutefois, une personne porte le double chapeau d'être à la gestion de projet et la production. La portion stratégique a été augmentée, démontrant l'inclinaison vers une expertise en réflexion stratégique plus qu'en production pure. Toutefois, qui donne réellement l'orientation stratégique au projet reste à être clarifié aux dires de plusieurs. Une certaine confusion – pour ne pas dire, combat – semblait encore régner lors de notre passage.

La production visuelle des deux graphistes est assez clairement associée à la créativité de l'agence : que ce soit pour un site internet, une brochure ou une campagne complète, les deux directrices artistiques sont toujours au cœur de la production.

4.3.2 Agence L

4.3.2.1 Fondements

L'Agence L a été fondée en 2008, d'abord sous le nom d'Agence L design. Sans expérience en agence ni dans le domaine des communications, les fondateurs ont malgré tout voulu imposer une culture du design à leur entreprise : « faire du beau, faire du créatif ». Pour les jeunes entrepreneurs, il y avait une opportunité à saisir dans l'écosystème créatif à Villégion : de la place pour l'audace. Dès lors, chacune des évolutions de l'Agence L a été teintée de cette culture du design et de l'innovation pour être aujourd'hui Agence L communication interactive.

4.3.2.2 Emplacement

Au moment de notre passage, trois des principaux actionnaires de l'agence – Maxime, Daniel et Félix – venaient d'acquérir une bâtisse de trois étages située en plein centre-ville de Villégion, lieu qu'ils ont nommé *Création et innovation*, comme en fait foi l'enseigne à l'entrée. Le bâtiment abrite l'agence au rez-de-chaussée et au sous-sol. Les étages supérieurs sont occupés par des ingénieurs, un producteur vidéo numérique et une entreprise en procédés thermosolaires.

Au rez-de-chaussée l'on trouve l'immense aire ouverte avec comme îlot central, l'équipe de quatre designers graphiques. En périphérie sont répartis les douze autres membres de l'équipe. Sur le flanc sud, une pièce complètement vitrée tient lieu de salle de conférence.

Le sous-sol accueille l'espace de vie de l'équipe. Table pour dîner, mais également canapé, table de ping-pong et console de jeu vidéo et divers instruments de musique constituent l'environnement de détente et de socialisation de l'agence.

4.3.2.3 Clients

Les clients de l'Agence L sont concentrés dans la région de Villégion. De fait, bien que l'agence possède de clients en Montérégie, dans la région de Montréal et ailleurs au Québec, 72 % des 156 clients qui ont transité dans l'agence depuis sa fondation sont de la région. De ce nombre, 73 % ont leur siège social à Villégion même. Toutefois, selon les dernières appréciations des dirigeants, 50 % des clients seraient maintenant hors de la Région-de-Villégion. Provenant principalement du secteur des services (77 %), les clients de l'Agence L sont dans une vaste gamme de secteurs, les plus importants étant celui des services professionnels, la fabrication et la construction, rénovation, bâtiment (Figure 4.4).

Figure 4.4 Répartition des clients de l'Agence L en sous-secteur de biens ou services

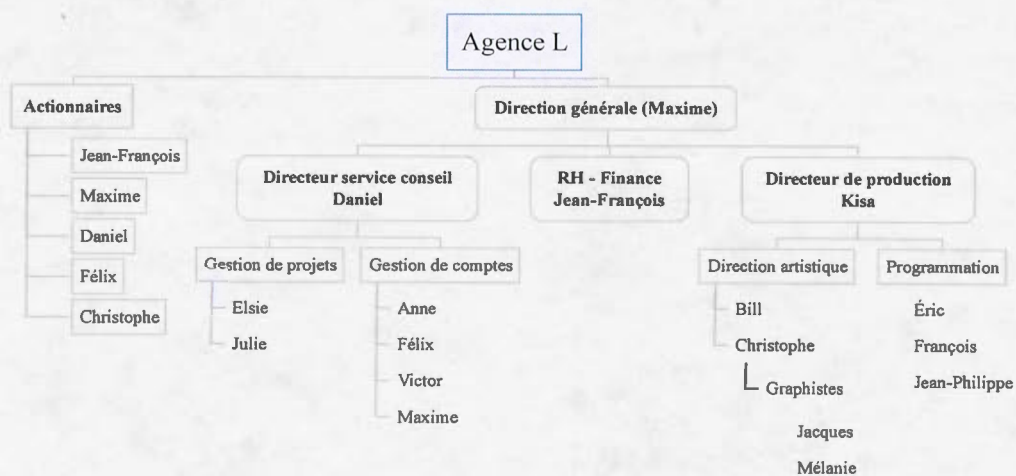


4.3.2.4 Composition et organisation de l'équipe

Lors de notre dernier passage, en mars 2014, l'Agence L était composée de 18 personnes, dont les tâches sont très distinctes et claires (Figure 4.5). Il est à noter que dans l'organigramme, Mélissa, Victor et Jean sont des pigistes réguliers et ont un poste de travail à l'agence sans toutefois être des employés permanents.

À l'instar de l'Agence K, l'Agence L a transité par une période de grande croissance, où elle a eu jusqu'à dix employés en programmation en plus de faire beaucoup d'impartition, sous-traitant des tâches en Tunisie. Maintenant, aux dires des gestionnaires, l'équipe, dans sa composition actuelle, semble presque optimale.

Figure 4.5 Organigramme Agence L



4.4 Figure d'enclavement

« Des clients bornés, il y en a partout. Mais peut-être qu'en région, ils ont moins d'argent. » – Katherine, designer graphique, Agence K.

« Les meilleures ressources sont [à Montréal], les meilleurs clients sont là, puis le *cash* est là. » – Félix, actionnaire et directeur de compte, Agence L.

Avoir les moyens de ses ambitions créatives est l'une des ambitions typiques des industries créatives (Koslow *et al.*, 2006; Taylor et Littleton, 2008). Soit parce que le créatif ne souhaite pas subordonner son art aux impératifs commerciaux; ou que ces mêmes impératifs de rentabilité et de reddition de compte le freinent dans sa créativité. Les PAPR à l'étude sont aux prises avec ce même paradoxe, éveillant certains enjeux propres à la régionalité de ce paradoxe.

Ces contraintes sont à l'origine de l'exclusion perçue par les employés des PAPR d'une vraie créativité, qu'elles limitent leur plein potentiel. Nous les avons regroupées sous la figure emblématique d'enclavement, l'enclave étant un

Terrain, territoire complètement entouré par un autre terrain, un autre territoire, n'appartenant pas au même propriétaire, au même groupe, au même État, et n'ayant pas d'accès direct vers l'extérieur. (Source : Antidote)

Cette figure emblématique est cultivée autour de l'idée qu'une agence en région est effectivement condamnée et exclue d'une vraie créativité.

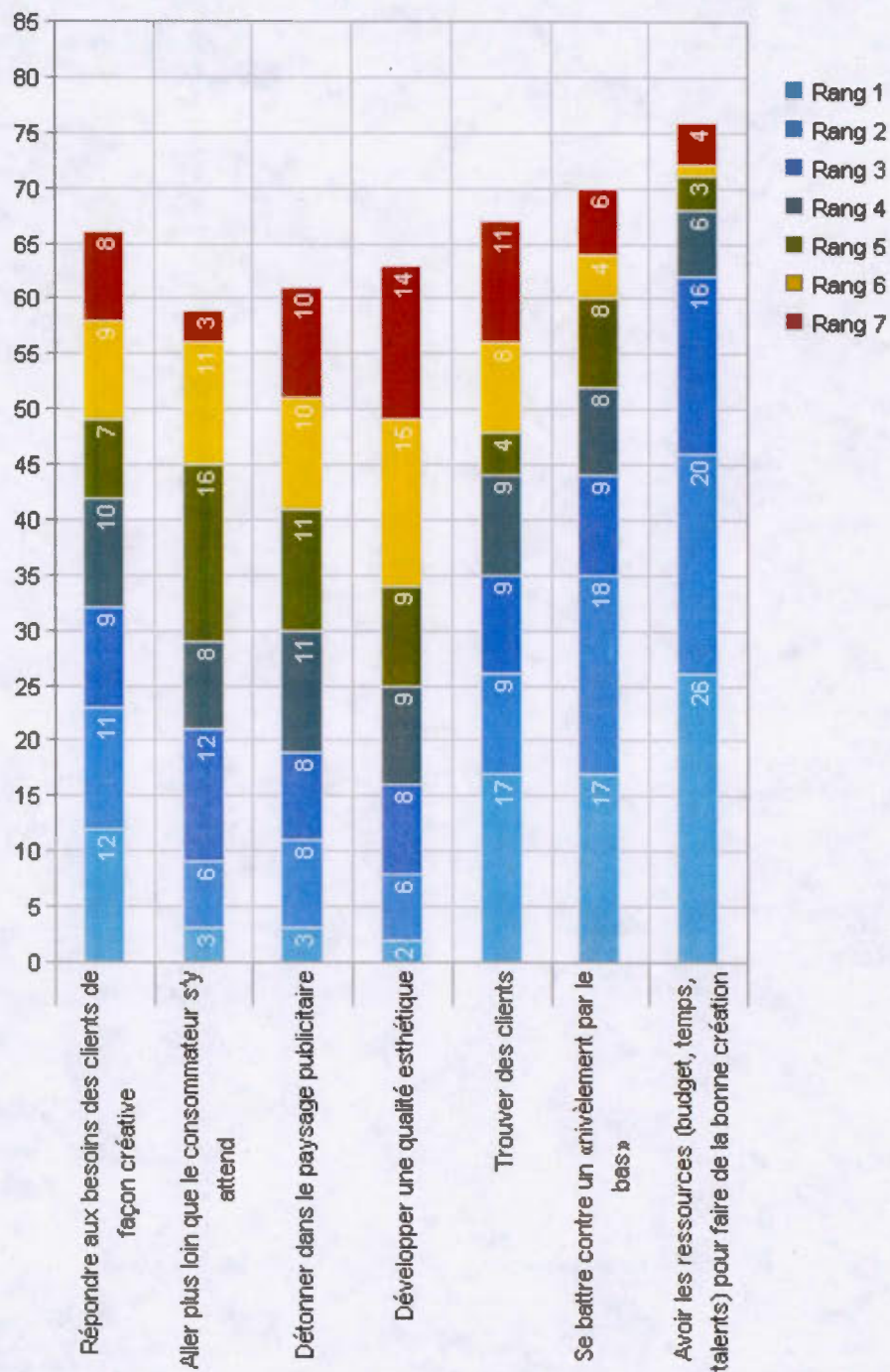
Cinq figures culturelles animent cette figure d'enclavement : les figures des ressources (4.4.1), les figures de la créativité éteinte (4.4.2), les figures du nivellement par le bas (4.4.3), les figures d'isolement (4.4.4) et les figures

d'exclusion (4.4.5). Pour chacune, nous soulignons où elles s'incarnent en même temps que la façon dont elles agissent sur la culture créative des PAPR.

4.4.1 Figures des ressources

La notion de ressources, prise au sens de tout ce qui permet au travail de s'accomplir dans les règles de l'art (Alvesson, 1994), est l'un des enjeux les plus souvent relevés par les participants pour expliquer les facteurs d'enclavement. Plus de 200 passages issus des entretiens traitent de la difficulté d'avoir les moyens d'être à la hauteur de la doxa créative de l'industrie, ce que corroborent les réponses du sondage à la question « Quels sont les principaux défis créatifs d'une agence en région? », où les répondants du sondage ont classé au premier rang « Avoir les ressources (budget, temps, talents) pour faire de la bonne création » (Figure 4.6).

Figure 4.6 Classement des principaux défis des PAPR



Cette absence de ressources couvre bien évidemment les questions budgétaires, en particulier à travers les *budgets régionaux* (4.4.1.1). Elle s'incarne également dans d'autres manifestations qui président à l'enclavement de la création des deux PAPR tout en étant des incarnations de cette figure de la ressource : les *heures vendues* (4.4.1.2), *l'équipe idéale* (4.4.1.3) et *l'exode des talents* (4.4.1.4) et l'impression que la région constitue un *trop petit bassin* (4.4.1.5) pour soutenir l'ethos créatif de l'agence.

4.4.1.1 Les budgets régionaux

Les questions budgétaires, au coeur des doléances des participants, particulièrement des créatifs, constituent un sempiternel combat pour les deux PAPR.

Marie-Chantal, qui a connu d'autres agences avant d'arriver chez l'Agence K – à Montréal (Nolin BBDO, Bob, Lg2) comme à New York (Stein Rogan) –, a une bonne connaissance du travail en agence en dehors de la région. Elle entretient d'ailleurs bon nombre de doléances à l'égard des budgets octroyés pour produire la création :

On essaie de faire du mieux que l'on peut, je crois qu'on le fait bien, mais c'est certain qu'il arrive un temps où le client ne veut pas payer plus cher, mais voudrait avoir le résultat d'une agence de Montréal. Le problème c'est qu'on a 20 fois moins de budget. On peut arriver à un bon résultat, mais on ne peut pas être compétitif avec des clients qui mettent 100 000 pour une pub, versus 3 000.

Et ses collègues gestionnaires la prennent souvent à partie à ce sujet, confirmant que la réalité budgétaire régionale existe, en même temps qu'elle suppose une certaine responsabilité :

Si je travaille avec Marie-Chantal, des budgets où, t'sais (.), elle est habituée de travailler à Montréal, des plus gros budgets puis tout ça. Moi j'ai des clients, j'ai un gros réseau en restauration puis tout ça, je ne peux

pas offrir des *posters* à 700 \$ pour le visuel, là. (Hubert, directeur de compte, Agence K)

Le budget imparti a des conséquences sur la création, puisqu'il limite les ressources accessibles pour faire la création. En amont, il *impose* déjà une orientation à la création, limite les possibilités d'explorer des créatifs.

Ici c'est arriver avec la solution avec pas grand-chose parce qu'on n'a pas le budget. Ici il faut être plus créatif, je trouve, parce qu'il faut faire quelque chose de beau avec des *Shutterstock*⁶² ou il faut éviter les *Shutterstock* contrairement à Montréal, où je travaillais avec des photos à 2000 \$ la photo. (Katherine, designer graphique, Agence K).

Ce manque de budget oblige parfois à récupérer des projets qui n'ont pas abouti ou n'ont pas été rentables pour les revendre au client.

[...] des fois, c'est de voir qu'est-ce qu'on a déjà fait, qu'est-ce qu'on peut reprendre des fois qu'on ne s'est peut-être pas servi. T'sais, il y a des travaux [*sic*] que t'sais, mettons, si on prend un site web; j'ai des sites web, des maquettes qui n'ont jamais vu le jour, qui n'ont pas été approuvées ou t'sais, qu'on peut reprendre à ce niveau-là. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

Le budget imparti pour un projet a donc des conséquences sur la qualité du travail, mais en même temps, appelle à une représentation des fastes budgets montréalais. Surtout, on voit que cette figure du budget régional convoque le spectre des budgets montréalais, grâce auxquels (au nom duquel) une meilleure créativité serait possible. On en voit l'incarnation dans la répétitivité des exécutions, dans son caractère générique, imposé dans le manque de matériaux de base : des photos, un texte, des maquettes de site originales.

⁶² Catalogue d'images qui ont la réputation, dans le milieu, d'être édulcorées, génériques, répétitives, tellement parfaites qu'elles paraissent surannées (Nudd, 2015. Nous traduisons).

C'est une affaire de budget et une affaire de vision. Si tu as une publicité locale ou nationale, tu n'as pas le même budget. Sauf qu'il y a moins de clients en région qui font faire des mandats nationaux. Un mandat régional ça reste un mandat régional. Peu importe quelle région. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K)

4.4.1.2 Les heures vendues

Ce budget régional s'incarne dans le *brief* – la traduction de la commande du client en orientations créatives pour l'équipe –, pour prendre la forme des « heures vendues » : un rappel des limites de temps créatifs à allouer à un projet.

Parce que c'est décevant quand tu n'as pas beaucoup de temps pour travailler créativement sur un concept, puis après, d'arriver à trouver une idée en pas longtemps, puis tu sais que ce n'est pas la bonne idée, mais c'est le temps que tu avais à consacrer ou qu'on t'a laissé le temps de mettre dessus. Puis après ça faire « ah, mais, ce n'est pas bon ou ce n'est pas ça, ou ça manque de. » Ben on le sait. Mais il faut y mettre du temps, il faut qu'on ait la chance d'y mettre du temps, il faut qu'on nous dégage du temps. Il ne faut pas qu'on se fasse regarder en, t'sais « tu es encore là-dessus? » (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

Les heures vendues sont objectivées dans plusieurs textes denses : dans les briefs, mais également dans des systèmes de gestion des heures. Les deux agences étaient justement à implanter de tels systèmes, *Task manager* dans le cas de l'Agence K (Figure 4.7); *Basecamp* dans le cas de l'Agence L (Figure 4.8). Tous deux permettent de sortir des rapports, de vérifier la rentabilité des projets en cours, de diviser les temps d'exécution entre les différentes divisions de l'agence.

Figure 4.7 Logiciel de gestion des heures *Task manager* (Agence K)

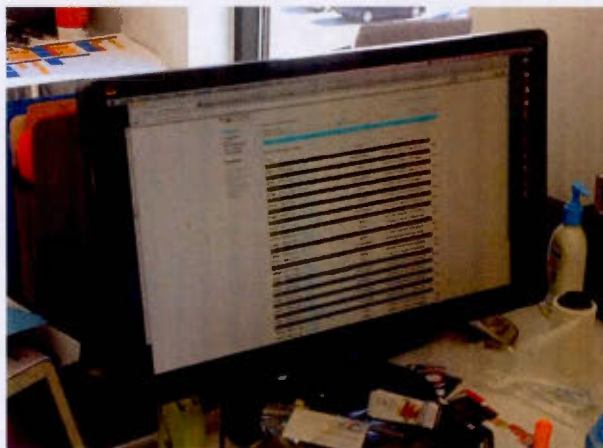
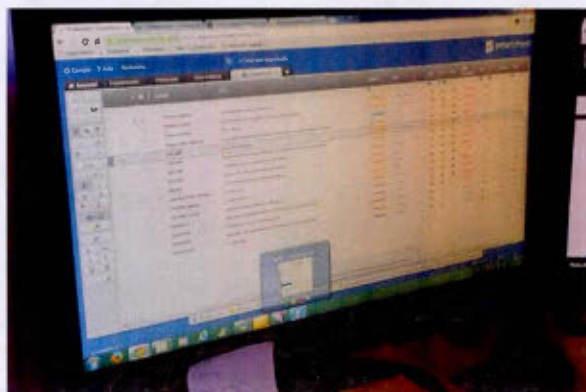


Figure 4.8 Logiciel de gestion des heures *Basecamp* (Agence L)



Ce qui n'est pas sans conséquence sur l'impression que la création est sériee, que le processus de création n'est pas libre, que c'est différent à Montréal, faisant apparaître encore l'enclavement.

C'est la première fois de ma vie qu'il faut que je *punche in*, *punche out* pour chaque projet sur lesquels je travaille. Même chez [autre agence de Villégion] ou à Montréal je ne faisais pas ça. (Véronique, designer graphique, Agence K).

[...] dans le fond, moi ça, c'est clair : c'est pas parce que t'es à Montréal ou à Villégion que ça prend moins de temps. Le taux horaire est moins élevé, c'est sûr, mais ça ne prend pas moins de temps à réfléchir et à désigner.

L'agentivité de ces heures vendues agit de façon à ce point prégnante qu'elle brise ce qui est pourtant une représentation de la création publicitaire : l'équipe créative et ses séances débridées de remue-méninges.

Mais, moi, la grosse contrainte que je trouve qu'on a, c'est le temps. C'est ce qui est vendu au fond, du temps. Les *brainstorms*, quand on se met à être deux, trois, quatre personnes, c'est beaucoup de ressources. (Mélissa, graphiste, Agence L).

Parce que sinon, je pense que d'un point de vue gestion, finances, calcule combien ça coûte avoir quatre personnes autour de la table à parler du même sujet, ça fait peur. Parce que justement, [un client en restauration], on a eu exactement ce problème-là. On a mis vingt minutes à quatre, puis ça fait comme une heure et vingt. [...] Puis, on s'est arrêtés à ça comme rencontre. On a eu une première présentation, puis en vingt minutes, en interne, on a finalisé le truc. (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

Donc, pour éviter d'épuiser trop rapidement les heures allouées au projet, l'équipe de création se scinde, travaille en silo et en parallèle.

Dans une grosse agence, ils travaillent en équipe : il y a la rédac' et ils ont des designers. Ils travaillent en équipe et font les concepts de la même façon, mais là ici c'est plus que::: on travaille ((hésitation)), ensemble, mais pas en même temps. T'sais au lieu d'aller s'asseoir et de se mettre à réfléchir et à *brainstormer* et à regarder des images et à tourner nos écrans et à se le présenter, ben moi je travaille de mon côté, je leur présente, ils travaillent de leur côté, on se le représente et ensuite on le pousse plus loin. (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

Par exemple, au moment de notre deuxième passage dans l'Agence K, un nouveau client dans le domaine de la santé a fait une demande pour être aiguillé dans ces

stratégies de communication, principalement parce qu'il avait obtenu un rabais sur l'achat de panneaux-réclames en plus d'avoir acheté des espaces dans le journal local. L'ensemble du processus créatif a été filmé, depuis la prise de commande, jusqu'à la présentation au client des premières idées – le tout étalé sur deux jours. Lorsqu'on brise la captation d'une durée de 3 h 40, on remarque rapidement que le temps alloué à la recherche créative et à la compréhension du mandat, nécessaires au saut créatif, ont pris 2 h 56, donc 80 % du temps. Toutefois, le temps passé en travail de remuement n'aura duré que 43 minutes, dont une grande partie a été allouée à comprendre le mandat. D'ailleurs, à la 40^e minute, Katherine met justement fin à la discussion arguant « parce que là, à trois, on vient justement de *buster* notre temps ».

Non seulement les « heures vendues » viennent désintégrer l'idéal du brainstorm, mais elles influent sur le temps de réflexion, conduisant invariablement les créatifs à y aller avec les premières idées, parfois convenues :

50 % du temps, on a le *brief* et après j'ai pas vraiment le temps de commencer à esquisser. Je fais une petite recherche *grosso modo* et après ça j'embarque tout de suite sur l'ordinateur. J'ai pas ce que j'avais à Montréal : [j'avais] le temps de feuilleter des trucs, me promener dehors, prendre des photos pour m'inspirer. Je suis tout de suite devant mon ordinateur. Il faut que ça sorte. (Katherine, designer graphique, Agence K)

Même son de cloche de part de Bill, designer graphique de l'Agence L :

Puis c'est ça t'sais, moi, je demandais aux gens dans les agences à Montréal, t'sais au niveau des (.) des processus créatifs, est-ce qu'ils s'accordent du temps de création, *esquissage* et tout, et je pense que c'est la chose qui en ce moment est négligée, c'est la part de avant de partir le projet, on prend un bout de temps t'sais soit de recherche [...] (Bill, designer graphique, Agence L)

Le temps de réflexion est l'un des endroits où, au nom des « heures vendues », les créatifs doivent couper.

Dany : Quand vous vous rendez compte « crime, on n'a vraiment pas beaucoup de temps » comment vous réussissez à décider— sur quoi vous coupez dans le fond?

Pascal : (2.0) Principalement, c'est plate à dire, mais on coupe au niveau de la recherche, du design. [...] C'est que, dans le fond, on a notre standard de qualité qui reste le même. Faque les temps de production, tout ça, en réalité (1.0) on ne le raccourcira pas, on veut que le projet final soit aussi bien. Il va peut-être être un peu moins original, un peu moins pété, sauf que la qualité va rester la même pareil. (Pascal, directeur de production, Agence K).

Fait intéressant à souligner, on voit réapparaître dans le document de présentation qui sert à vendre l'agence aux clients, les inquiétudes et les frustrations des graphistes au sujet du temps de réflexion. Ce document, qui était en pleine refonte au moment de notre visite, sert à la fois à montrer les services, l'approche et la philosophie de l'agence aux clients. Les designers graphiques y ont délégué certaines doléances :

Faire du design, c'est plus que des points et des lignes bien alignés. Pour bien concevoir votre image de marque, votre logo, votre affiche, votre papeterie, votre *billboard*, ou n'importe quel outil de communication dont vous avez besoin, il nous faut avoir une bonne connaissance de votre entreprise, du message que vous voulez passer, de là où vous voulez vous positionner. Pour bien designer, *il faut un temps de réflexion, d'analyse, de recherche, d'inspiration*. De là, découle des outils créatifs toujours à la hauteur de vos attentes. (Document de ventes, Agence K. Nous soulignons).

Les heures vendues font ressortir les tensions inhérentes aux organisations créatives entre les cravates et les créas (Hackley et Kover, 2007; Koslow *et al.*, 2003; Venkataramani *et al.*, 2001), les gestionnaires et les employés attirés à la conception et la à production.

Marie-Chantal, des fois, elle est bonne pour mettre beaucoup, beaucoup, beaucoup d'heures. C'est un débat qui revient souvent aussi. Des fois, tu as de la papeterie à faire. On peut te la faire en trente heures, comme si le client en a pour dix heures, je le sais qu'on est capables de le rentrer dans ce dix heures-là, t'sais. [...] D'un autre côté, moi j'ai le côté aussi affaires, que le propriétaire n'a pas toujours les moyens de se payer un cinq, dix milles de papeterie, là. Qu'il a besoin d'un renouveau quand même, puis qu'on peut l'aider pareil. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

Cette tension, plus apparente chez l'Agence K, dont le gestionnaire aurait une vision plus « gestionnaire » que créative est certes basée sur le désir de rentabilité des gestionnaires, mais bien sûr des dispositions du client à octroyer ces ressources.

Ici, la réalité c'est qu'il faut rentrer dans le budget. [Le patron] c'est un gestionnaire : il faut que ça entre dans l'argent. Il a quand même une sensibilité artistique, y'a une sensibilité que— lui quand il a ouvert la place il voulait se démarquer, mais c'est sûr que la priorité, c'est l'argent. Tandis que si il était plus artiste, on aurait moins de clients, mais ce serait plus « il faut se démarquer », on aurait une reconnaissance chez les pairs et, etc. ce serait plus important. Ça dépend vraiment du directeur et non du lieu. (Katherine, designer graphique, Agence K)

Mais la contrainte de temps, imposée par les « heures vendues » semblent être, chez les graphistes de l'Agence L, davantage un balisage qu'une contrainte torpillant le processus créatif.

Puis c'est sûr qu'on veut toujours avoir des super bonnes idées, mais il faut être capable de gérer. Ça fait partie des mandats, puis des contrats, d'être capables de gérer notre temps en fonction de ce qui est disponible. (Mélissa, graphiste, Agence L).

C'est arrivé des projets comme ça là où on s'est laissé emporter sur le design. Alors au contraire, je pense que de se mettre une limite claire de temps de design ça fait pas nécessairement que le projet est plus beau ou moins beau. Ça fait que on rentre dans les temps, le projet y fait la job puis ils ont le design, ils ont la qualité de design pour laquelle euh... pour

laquelle ils ont payé ou pour laquelle la grosseur du projet le permettait. (Christophe, designer graphique, Agence L).

Cette tolérance est due au fait que les principaux créatifs de l'agence sont aussi des actionnaires.

Le temps de réflexion constitue malgré tout un enjeu. Dans ce qu'il souhaite pour l'agence, Daniel, le directeur du service-conseil et actionnaire principal, mentionne justement :

Là y faudrait des plus gros mandats, des plus gros budgets (.) plus de temps en *brainstorm*, plus de temps en création, avoir un concepteur-rédacteur, y manque du temps pis de l'argent, là.

Les heures vendues viennent hanter le processus créatif à travers diverses incarnations, le dépouillant d'une partie vitale : le temps de réflexion. Plus encore, ses différentes incarnations dans le brief, les budgets, les feuilles de temps, les conventions d'honoraires en font une figure importante des cultures créatives des deux agences.

4.4.1.3 L'équipe idéale

Dans ce dernier passage, Daniel soulève un autre effet d'enclavement : le manque d'effectifs vu comme une contrainte au parachèvement de l'équipe créative idéale. Bien qu'il ne s'agisse d'une condition propre à la région, mais bien à celui d'une petite agence en démarrage ou d'expansion⁶³, les discours entourant le manque d'effectif appellent certaines figures qui agissent sur l'enclavement de ces agences. Avec cette figure de l'équipe idéale vient le sentiment que plus de créatifs autour de la table augmenterait l'effet de synergie grâce auquel les idées seraient confrontées, challengées, améliorées.

⁶³ Rappelons que nos deux sites à l'étude étaient constitués d'agences de moins de six ans.

À Montréal ils sont douze [créatifs], c'est certain qu'ils se challengent et veulent être les meilleurs parce qu'ils veulent avoir les beaux projets. [...] Plus tu as une grosse équipe, plus tu as de désir de te démarquer. Tu travailles en équipe, tu échanges des idées. Plus il y a d'idées qui s'échangent, plus tu as de commentaires qui se donnent sur ton travail, plus ça te fait avancer. Là on le fait, on se stimule tous et les critiques que l'on peut se faire c'est toujours dans le but d'aller plus loin, mais si une autre personne de quinze ans d'expérience en agence qui arrivait [...] (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

Dans cette équipe idéale se trouvent les concepteurs-rédacteurs qui, en tandem avec les directeurs artistiques, constituent l'équipe créative par excellence (Gaertner, 2012; Kover et Goldberg, 1995; Kover, 1995; Leiss *et al.*, 2005). Ce tandem apparaît dans le discours des participants comme une des incarnations de l'équipe créative idéale.

Je ne crois pas qu'on soit là [à avoir ce tandem] présentement, mais éventuellement; c'est certain que si on arrive à être un peu plus gros et à faire plus un *team* de création et moi me sortir de la charge de projet, c'est certain que je m'installerais plus près des créateurs et peut-être même que je n'aurais plus à faire tant de création, plus de la direction. Il y aurait quelqu'un d'autre qui serait là pour être en duo avec chacune des filles ou la même personne qui fait le concept avec les deux D.A. (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

Ce tandem permet une réelle rencontre entre les éléments textuels et verbaux, traditionnellement imaginée par la conception rédaction, et leur transposition visuelle : le concept publicitaire. Toutefois, lorsqu'une des deux parties manque, le concept tangue vers les a priori du créatif qui le porte. Puisque la PAPR ne peut accéder à cette équipe idéale, elle se trouve de nouveau frustrée dans son affranchissement créatif, le concept souffrant d'un manque de complétude selon les participants.

J'imagine que c'est correct aussi... c'est juste que, il me semble que pour *stepper up* encore plus et avoir de vrais concepts publicitaires, habituellement le rédacteur s'assoit avec la D.A. et essaie de développer

en *brainstorm*. Ici on ne fait pas de *brainstorm*, c'est dans la tête de moi ou de Véronique. (Katherine, designer graphique, Agence K).

Dans la quête de l'équipe idéale, existe un cercle vicieux qu'il est difficile de briser pour les PAPR : elle doit grossir pour avoir de plus gros contrats, mais elle ne peut avoir de gros contrats si elle n'a pas l'équipe pour les soutenir.

Souvent, quand t'as des appels d'offres pour des grosses compagnies justement, ils te demandent justement : « Vous êtes combien? Je veux le CV de tout le monde ». Ils voient ça *big*. Quand j'étais à Montréal, j'ai travaillé une fois, on a sous-traité pour Sid Lee, puis justement, ils sont, mettons cinq coordonnateurs assis autour d'une table, mais grosso modo ils ne font rien ce monde-là. Ils sont juste cinq, puis ils jasant. Je veux dire, ça rassure sûrement les clients de dire ok, on est une grosse équipe, on est capable de *backer* pis (.) contrairement à si tu es deux, que bon. (Véronique, designer graphique, Agence K).

Donc, la PAPR doit grossir pour accéder à l'état d'agence créative accomplie. L'Agence K a connu des phases de croissance rapide où ils ont embauché massivement. Toutefois, pour ne pas augmenter la masse salariale indûment, elle a opté pour embaucher des « juniors », donc des employés avec peu ou pas d'expérience, ce qui ne favoriserait pas un ancrage créatif, des racines fortes.

Si moi j'étais le propriétaire et j'embauchais, ce ne serait pas des gens qui n'ont pas d'expérience en agence que j'irais chercher. C'est des gens qui ont de l'expérience en agence. Je crois que c'est ce que l'on a besoin pour s'asseoir de plus en plus solidement et avoir des racines, puis après ajouter des juniors. Je pense qu'on a besoin d'avoir des seniors. Les gens vont plus écouter des seniors. (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

Ainsi, grossir pour une PAPR suppose de grandir en qualité des effectifs, sans quoi la réflexivité créative – la capacité d'une agence de renouveler le genre, d'offrir une réflexion stratégique en amont de l'exécution d'une publicité (Nixon, 2003) – ne peut opérer.

T'sais le côté créatif de nous amener ailleurs, aussi, était pas toujours là. T'sais on a essayé des juniors qui sortaient de l'école ; ben là des fois c'est le côté plus stratégie— t'sais la créativité avec un but. Je veux que mon graphiste aussi s'implique au niveau stratégique. Pis là des fois il avait un manque à ce niveau-là : c'était juste de livrer quelque chose de beau, mais sans but. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

Pour réussir à obtenir des mandats et à les livrer, les agences optent alors pour développer un réseau de pigistes, principalement pour composer avec des demandes qui sortent de l'offre de services habituelle de l'agence : principalement des producteurs vidéos, des *motions designers*, des photographes, des spécialistes référencement web⁶⁴ et des rédacteurs. Lorsque nous avons corroboré, avec des participants externes à l'Agence L et à l'Agence K, cette figure de l'équipe idéale, Marc-Antoine, président-directeur général de l'Agence Externe 1, confirma qu'il lui était impossible d'avoir l'équipe nécessaire pour réaliser tous les mandats.

J'ai besoin de quelqu'un de rédaction, j'ai besoin de quelqu'un de vidéo, j'ai de besoin de ci, fait que nous autres à tous nos mandats, on a du monde d'interne, mais on fait intervenir les externes tout le temps. Il n'y a pas un mandat que j'ai pas un externe. (Marc-Antoine, président-directeur général, Agence Externe 1).

Ce qui ne va pas sans problème. L'Agence L a encaissé de durs coups financiers parce qu'elle déléguait à l'externe plusieurs portions de mandats, faute des talents nécessaires à l'interne.

C'est ça qui a fait mal à la *business*, on s'est mis à perdre de l'argent gros à cause de ça. Au lieu de se faire confiance, on a fait confiance à d'autres. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L)

⁶⁴ Expert qui veille à faire grimper un site internet dans le classement des différents moteurs de recherche, soit en optimisant le contenu du site, en achetant des mots-clés ou en le diffusant dans les réseaux sociaux.

Fait intéressant à remarquer, alors que le modèle traditionnel, comme nous l'avons mentionné plus haut, de l'équipe créative est composé d'un directeur artistique et d'un concepteur rédacteur, dans le cas de toutes les agences que nous avons rencontrées, il n'existe pas de poste dédié à la rédaction.

[...], mais au niveau de la conception-rédaction publicitaire, on n'a pas assez de campagne de pubs pour en avoir un temps plein, donc on fait affaire avec des concepteurs externes. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

Donc t'sais moi c'était de dire bon ben on va avoir trois divisions chez Agence K : côté communication-marketing, tout le volet stratégie rédaction– t'sais tout part beaucoup du contenu, t'sais de la rédaction, ces choses-là ; ce qui est un manque des fois peut être à d'autres endroits où on développe pas le concept, la rédaction. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

Bien que le contenu soit d'une importance capitale dans l'offre de services d'une agence – l'Agence L et l'Agence K identifient toutes deux leurs compétences en « création de textes », « conception rédaction » –, le travail de rédaction se trouve en réalité parachuté dans la cour de plusieurs, quand il n'est pas simplement laissé aux soins du client.

Mais comme je te disais au début, oui il y a des trucs qui sont tombés dans ma cour un peu. Justement, les réseaux sociaux et tout ça, je l'ai un peu pris par défaut. Comme de m'en occuper. Mais ça demande quand même. Je veux dire, ma job, je ne suis pas rédactrice. Heureusement, les réseaux sociaux, c'est *friendly*, ce n'est pas formel, faque ce n'est pas grave. (Véronique, designer graphique, Agence K).

Étrangement ça s'est fait comme ça naturellement. Les premiers mandats plus en rédaction de slogans on n'avait pas de rédacteur attiré alors on le faisait en synergie d'équipe. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Ce contenu laissé aux soins du client renvoie le travail de création à un travail de production, l'agence n'étant sollicitée que pour créer une maquette, une coquille vide. Ce qui n'est pas sans conséquence sur une impression de distance. À la sortie d'une rencontre téléphonique avec un client de l'Agence K, où l'insatisfaction du client et la frustration de l'équipe étaient palpables, nous avons questionné Véronique, designer, qui nous a expliqué le passif derrière ce projet. Pour elle, l'absence de contenu – le client est responsable des textes – fait en sorte que le contenant et l'orientation deviennent flous. « On recommence trois fois la maquette ». Elle questionne au passage pourquoi la rédaction n'est pas systématiquement incluse dans la soumission. Elle relève d'ailleurs que le client n'est pas apte à rédiger : « la distinction distributeurs/distribution, c'est du jargon de client, pas du grand, du grand public ».

Ainsi, la rédaction, la conception, les slogans, la production de contenu, activités créatives importantes dans l'offre de services d'une agence, se trouvent déléguées à travers différents membres de l'organisation. Ce qui ne va pas sans un certain sentiment d'écartèlement. Coincés entre plusieurs tâches, les employés des PAPR doivent parfois composer avec des contraintes opposées.

Quand tu utilises plus ton cerveau pragmatique alors là on est ailleurs et donc de se replonger dedans ça prend un certain temps et à chaque fois, pour n'importe qui, quand tu as à recommencer, tu as un 15-20 minutes pour te dire bon « j'étais rendue où », « qu'est-ce que je fais ». Sinon, ça se gère, mais dans un monde idéal, ce sont des postes qui seraient séparés. Je n'aurais pas à m'*auto-briefer* ((rire)). (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

[...] c'est comme la rédaction par exemple. Je suis capable d'écrire, mais ça veut pas dire je vais être un bon concepteur rédacteur. (Julie, chargée de projets, Agence L).

En somme, la figure de l'équipe idéale rappelle aux participants que les forces nécessaires à ce que l'agence soit « à la hauteur » ne sont pas rassemblées.

4.4.1.4 L'exode des talents

En regard des effectifs, la PAPR fait face à un autre effet d'enclavement : trouver ou retenir les talents pour assurer la livraison des mandats, avec la qualité créative requise lorsqu'on se targue d'être pourvoyeur de créativité.

Des créatifs t'sais quand on a besoin d'un bon designer à Villégion, ça se fait rare, faut le trouver t'sais quand même. (Christophe, designer graphique, Agence L).

C'est sûr que, qu'en région, il y a moins de monde. [À Montréal], il y a un plus grand bassin de population, donc, c'est sûr qu'il y a des créatifs. Puis ça attire les gens aussi. C'est sûr que ça attire les bons créatifs. (Mélissa, graphiste, Agence L).

Parce que l'attrait pour Montréal est fort pour les créatifs, alors que celle de la région, minorée : le bassin d'agences créatives n'est pas assez important en région, les perspectives de faire valoir son talent semblent réduites, les agences en région n'utiliseront pas leurs talents à leur plein potentiel, le paysage communicationnel ne sera pas inspirant.

[...] quand moi j'ai quitté l'école, je suis allée à Montréal. Tout le monde qui était vraiment passionné de ça, la seule porte de sortie c'est Montréal. Ici il n'y a pas assez d'agences, il y en avait deux, mais tu devais attendre que quelqu'un tombe enceinte pour entrer et c'était hyper compliqué. Faque tout le monde va à Montréal, c'est juste pour ça. Mais aussitôt que:::en région on va commencer à avoir plus d'agences. (Katherine, designer graphique, Agence K).

Puis en fait j'avais pas vraiment de plan de match à part que je me disais que à Villégion, y'avait pas beaucoup d'intérêt en frais de graphisme, en frais de design, en fait je le voyais pas si y'en avait. (Christophe, designer graphique, Agence L).

Ce n'est pas un point de départ [la région]. On avait regardé l'année passée pour faire rentrer des stagiaires, des finissants du cégep, puis les

meilleurs s'en allaient tous à Montréal. (Pascal, directeur de production, Agence K).

La figure des grandes agences, davantage porteuses de l'éthos créatif de l'industrie, exerce un fort attrait pour les talents créatifs.

C'est, je veux dire, le bassin... Parce que y'a tout à cause pis probablement l'attrait et tout ça, il y a une volonté des plus jeunes qui veulent une carrière, qui veulent ci qui veulent ça, qui déménagent qui partent d'ici qui montent à Montréal. Parce que veux, veux pas l'image de la grande agence des Cossette, Lg2, Sid Lee et autres ben c'est ben magique pis c'est ben beau pis y s'essayent là-dedans pis c'est normal. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Certes, dans le cas des deux agences, des employés font un retour en région après être passés par Montréal. D'ailleurs, Sylvain, le fondateur et actionnaire principal de l'Agence K asseoit la légitimité de son agence sur le fait que son équipe est composée de créatifs de Montréal.

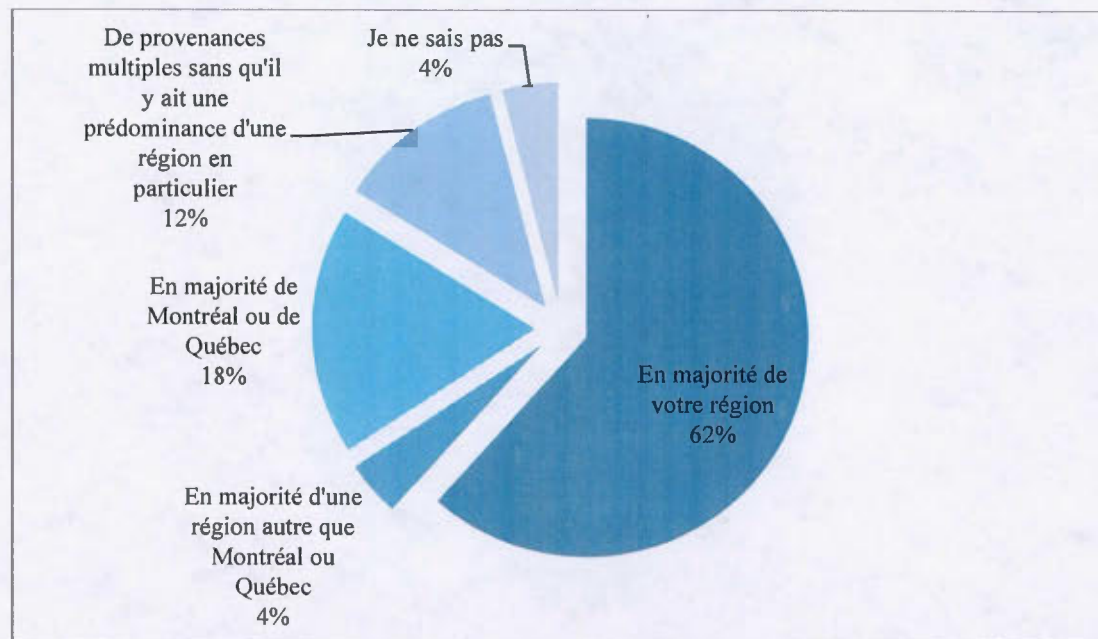
[...] et puis oui l'équipe est solide, j'ai du bon monde à tous les postes comme je disais on a trois-quatre qui ont travaillé au-dessus de dix ans en agence à Montréal donc y'ont une belle expérience.

Mais ce retour n'était pas sans une certaine appréhension pour ces employés.

Je suis loin d'être prétentieux, snob ou *whatever*, mais venant de Montréal, c'est certain que j'avais une appréhension en venant en région. Qui était [...] je sors de Montréal, côté créativité tout ça, on fait un pas en arrière. (Pascal, directeur de production, Agence K).

Cette mixité dans la provenance des effectifs n'est toutefois pas la norme. Selon notre sondage, 62 % des employés des agences proviennent de la région même de l'agence (Figure 4.7).

Figure 4.9 Provenance des effectifs des agences en région



4.4.1.5 Trop petit bassin

Nous le voyons dans plusieurs passages supra, les participants expliquent ce qui contraint leur créativité par une représentation de la région comme un « bassin vide » : vide des clients, évidemment, mais également des talents, de culture, de défis.

C'est sûr qu'ici, il y a beaucoup moins d'entreprises qu'il y en a dans les grands centres. Je pense que c'est un gros point. [...] Puisque justement, il y a moins de population entrepreneuriale. Je pense que c'est un aspect important. (Mélissa, graphiste, Agence L).

Premièrement, y'a plus de monde, euh:::des meilleurs finissants de l'UQAM, les diamants bruts, ils travaillent dans des agences de Montréal, Sid Lee, Cossette, Paprika, tout ça ou sont *freelance* à Montréal. Les plus grandes agences sont à Montréal, les plus beaux stocks sont à Montréal, les meilleurs sont à Montréal, c'est normal, c'est normal, c'est notre métropole. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

La figure d'une grappe créative de Florida (2003) semble, dans l'esprit des participants, agir : on ne peut être créatif à notre plein potentiel, puisque toute proportion gardée, nous ne pouvons accéder à ce qui fait la bonne créativité : l'argent, le talent, les clients.

[...] en tout cas moi si c'était à refaire c'est sûr je partirais jamais à Villégion. Jamais, jamais, jamais ! Parce que oui t'sais t'es comme... t'es le gros poisson dans la place, mais en même temps christ il y a rien dans le bocal! Y'a *fuck all* dans le bocal t'sais alors... (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L)

Le bocal est particulièrement vide au regard de clients qui souhaitent développer de façon plus extensive leurs stratégies de communication, qui n'en restent pas au seul site internet, au dépliant, à la carte professionnelle, bref, des clients qui doivent communiquer de façon récurrente avec leurs cibles. Or, en région, ces clients ne sont pas légions.

Forcément, ce genre de grande entreprise là, en région, il y en a peut-être un peu moins parce que souvent, les centres de gestion vont être déplacés dans les centres. Oui on a peut-être moins accès facilement à ce genre d'entreprise là alors ça peut avoir un impact sur le fait qu'on soit en région. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Pis ça on n'en a pas beaucoup en région! Pis c'est drôle, j'étais avec [une représentante], qui était chez TVA avant, pis on essayait de voir les comptes qu'on aurait pu- qu'on pourrait développer en [région], pis::: (.) t'sais qui auraient le besoin de la récurrence, y'en a pas beaucoup, y'en n'a pas beaucoup. (Marc-Antoine, président-directeur général, Agence Externe 1)

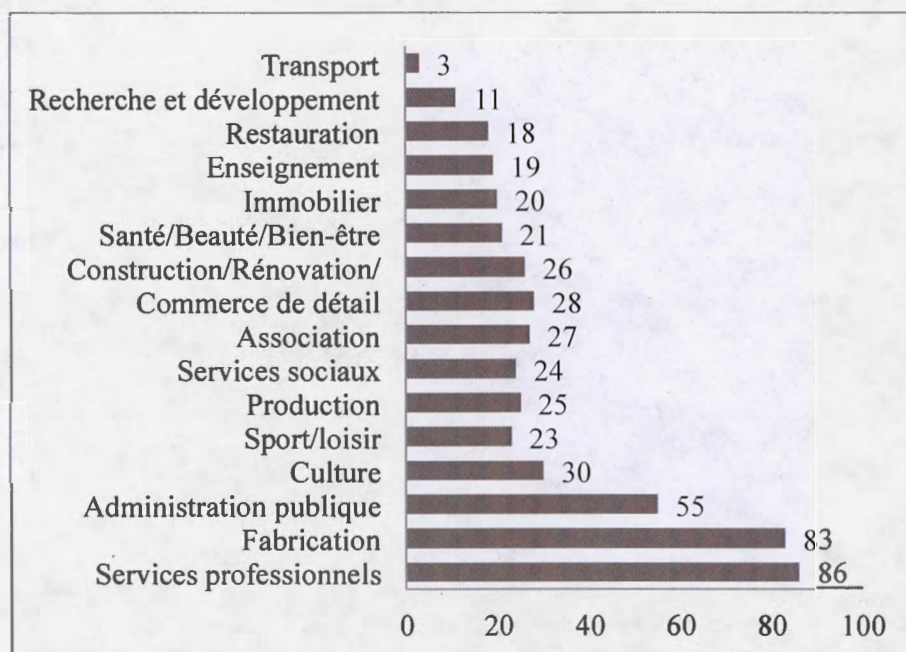
Ce qui apparaît dans ce passage, c'est que plusieurs joueurs institutionnels, qui constituent d'importants « donneurs de jobs », ne semblent pas être des porteurs de créativité. Pour les participants, ces clients qui reviennent de façon régulière n'ont pas de vision globale de leurs communications, développant sans fil conducteur des

campagnes éparées. En somme, ils ne contribuent pas à augmenter le niveau créatif en région.

Moi je pense que c'est pas bon ! Je pense que c'est pas bon! Si tu prends [deux grandes institutions de la région] [...] qui sont les plus gros employeurs, ils ne sortent que de la crotte puis ils font affaire avec des pigistes, ils ne font même pas affaire avec des agences. Puis c'est... puis Steeven [le stratège] peut confirmer là. C'est pas combien ça coûte, c'est « j'ai 200 \$ pour faire la job tu la prends tu ou tu la prends pas. Parce que sinon je m'en retourne et je vais voir un autre pigiste dans le sous-sol ». Alors t'sais c'est comme... ça l'encourage vraiment, vraiment, vraiment, vraiment pas les agences à faire affaires avec eux, puis tout ce qu'ils sortent c'est vraiment de la merde, tout le temps. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

Puisque ce sont des organismes qui ne doivent pas favoriser une seule agence, et aller au plus bas soumissionnaire, les agences se les échangent. De fait, lorsqu'on dénombre les 499 clients présents sur les sites internet de dix agences de tailles similaires de Villégion, on remarque que les clients dans le domaine de l'administration publique arrivent au troisième rang, derrière les services professionnels et les entreprises de fabrication (Figure 4.10).

Figure 4.10 Répartition des clients présents sur les sites internet de dix agences de Villégion



C'est d'ailleurs dans la catégorie de l'administration publique que les clients des PAPR se croisent. La Ville de Villégion compte pour cinq clients; un organisme de promotion de l'innovation revient quatre fois; le Conseil régional des élus (CRÉ) de Villégion a été le client de trois agences de même que l'Agence de santé et des services sociaux de la région.

Ainsi, bien que les agences aiment à afficher ces clients institutionnels sur leur site, puisqu'ils sont connus et porteurs d'une certaine notoriété, mais ils participent à l'enclavement créatif puisqu'ils ne sont pas porteurs de créativité. Pis, ils contribueraient à appauvrir le paysage créatif.

4.4.2 Figures de la créativité éteinte

Jusqu'à présent, nous avons surtout évoqué des causes qui sont, en quelque sorte, socioéconomiques à l'enclavement des PAPR : les budgets régionaux, le manque d'effectifs, l'exode des talents, le bassin de clients d'envergure, bien qu'elles s'incarnent dans des figures au nom desquelles sont cultivés des pans de l'organisation.

Or bien qu'elles occupent le sommet des défis en région, ces causes qui plombent l'accession au statut de vraie agence créative, s'ajoutent des figures qualitatives, donc relevant d'une perception cultivée : les mandats peu inspirants, les jobs alimentaires, les clients frileux, les propriétaires vedettes, le cousin du propriétaire, que nous détaillons infra.

4.4.2.1 Les mandats peu inspirants

Le potentiel créatif des PAPR est d'abord vrillé à la région par des mandats et des clients peu inspirants.

À ce chapitre, à la question « Globalement, croyez-vous que les clients que vous desservez sont de dignes représentants de la créativité de votre agence? », les avis sont partagés, alors que 46 sur 81 répondants pensent que oui, 35 sur 81 disent que non.

L'absence d'inspiration s'explique d'abord par le fait que le mandat ou son secteur d'activité inclinent déjà l'issue créative :

Mais t'sais, je le sais que le site internet ça risque d'être des *madames* qui sourient au téléphone. Je ne sais pas comment rendre ça autrement. Sûrement aussi, je n'ai pas beaucoup de temps pour le faire, puis il veut dégager une impression de déjà-vu pour rendre les gens en confiance, j'imagine. Faque ce n'est pas avec ça qu'on va aller *outside the box*. (Katherine, designer graphique, Agence K).

Tu peux pas être créatif pour être créatif, pis des fois je dis à l'équipe parce que des fois ça peut paraître moins *sexy* du *BtoB*⁶⁵, puis on réussi à faire de quoi d'extraordinaire et très créatif dans un domaine où c'est plus conservateur. (Nancy, présidente, directrice générale, Agence externe 2)

Ou alors l'envergure du client n'autorise pas un travail créatif plus important. Cette envergure, que les participants estiment souvent en termes de réflexions à apporter au projet, des déclinaisons à effectuer, de la complexité du mandat et, bien évidemment, du budget, engage la chaîne créative plus fortement. D'ailleurs, au moment de relater « les clients qui sont dignes de mention », les participants nomment presque toujours les mêmes, souvent des clients engageant fortement l'ensemble de l'équipe.

Disons un pourcentage (.) un bon (2.0) 80/20. C'est un 20 % de nos clients qui sont plus ouverts et plus dignes de ce qu'on veut. Mais ce 20 %-là finit par être souvent les clients qui ont les plus gros mandats donc qui finissent par prendre la majeure partie de notre temps. Les plus petits mandats, on en a plus, mais on les fait plus rapidement, on a moins d'implication dans ce genre de mandat là. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

4.4.2.2 Les jobs alimentaires

Mais surtout, les mandats qui semblent plomber le potentiel créatif, ce sont les « jobs alimentaires ». En substance, les jobs alimentaires sont ces contrats, qui ne reviennent qu'une seule fois, où le client approche l'agence davantage pour une exécution, un seul objet.

[...] c'est vraiment au niveau des demandes pis du mandat propre. Un client qui dit « designez-moi un promoposte pour après demain », si on dit oui c'est forcément purement pour le chèque qui va au bout, y'a pas de début, y'a pas de défis, y'a pas de reconnaissance. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

⁶⁵ *Business to business* : relation inter-entreprise

L'agentivité des mandats « alimentaires » est telle qu'elle décline l'ensemble de la chaîne créative. Les créatifs deviennent des techniciens, des exécutants; on réutilise des maquettes de site internet déjà utilisées pour d'autres clients; il n'y a pas de rencontre avec le client; pas de recherche créative, pas de remue-méninges.

Mais il y a d'autres mandats que c'est ça, c'est vraiment technique. C'est (.) on se fait demander des demandes pures, simples, ((personnifiant un dialogue avec un client)) « fait ça, fait ça, pose pas de questions, v'la le texte ». « Oui, mais ton texte est écrit tout croche », « ça me dérange pas, c'est le texte que je veux ». « Bon c'est ça que tu veux, c'est ça que tu vas avoir ». Pis on se dégage de toutes responsabilités, tu as besoin d'une équipe de techniciens pour accomplir une tâche précise, on va être tes techniciens pour accomplir ta tâche précise. Au niveau de l'alimentaire, c'est surtout ce genre de trucs là. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Non, c'est juste un dossier à traiter. Il n'y a aucun, aucun, aucun volet stratégique là-dedans. Donc, après tout, qu'est-ce qu'on ajoute de plus nous, ou un autre, c'est juste que ça fait plus de chiffres d'affaires. Pas plus que ça. Ce n'est pas un bon client. [...] C'est comme l'avocat qui a deux affaires : une affaire, mettons d'un pays contre l'autre devant l'OMC; l'autre, qui a un couple qui s'est bagarré. Deux *games* différentes. L'un, traite-le, merci bonsoir. L'autre, c'est une vitrine pour nous. (Kisa, directeur des opérations, Agence L)

Qui plus est, les jobs alimentaires viennent polariser la position vis-à-vis de la créativité. Pour les gestionnaires, il peut s'agir malgré tout de mandats d'envergure, qui amènent de l'eau au moulin de façon récurrente, bref, qui « alimentent » la chaîne de production. Alors que pour les créatifs, malgré la récurrence des besoins de ces clients, il s'agit de mandats qui n'appellent aucune réflexion, aucune audace. Par exemple, ce client dans le domaine de l'immobilier chez l'Agence K. Bien qu'il représente, en termes de facturation, un client important et qu'il ait été nommé régulièrement comme un digne représentant du travail de l'agence, le patron et les graphistes ne le perçoivent pas de la même façon. Cet échange en témoigne :

Katherine (designer graphique) : Nous on n'a peut-être pas 80 %, mais on n'a pas non plus 10 % t'sais on a 50 % que c'est alimentaire que c'est moins créatif que c'est de la répétition. Aussitôt que c'est répétitif, pour moi, c'est moins créatif.

Sylvain (actionnaire principal) : Ouais mais, il a une créativité dans ça quand même, on l'a parti au départ et on continue la ligne.

Ces jobs alimentaires, si elles pèsent trop lourdement dans le portfolio de clients risquent, à tout moment, de faire basculer l'identité de l'agence :

Ma seule crainte ce serait que plus ça va, plus l'Agence K devient un produit. Je trouve qu'une agence de com, ça relève plus des services que du produit, [c'est-à-dire] vendre (.) des *packages* ou vendre des— genre : « On te fait ci, ça, ça, ça puis *that's it*. » puis il y a comme plus de temps. Un peu pour devenir économiquement le plus productif possible. (Véronique, designer graphique, Agence K).

4.4.2.3 Le client *napkin*

Le style régional est également la conséquence des « clients *napkin* », ces clients qui ont déjà conçu leur publicité sur « un bout de papier » ou qui écrivent leurs besoins à l'agence « sur une *napkin* ».

Alors les mots clés de projets qui *shirent*, là c'est « comité », « *draft* visuel » puis... puis, puis souvent « petit budget ». Je sais pas pourquoi quand ils ont un petit budget on dirait qu'ils sont plus près de leur... ils veulent tellement être proches de ce qu'ils avaient en tête qu'ils démordent pas là. Je sais pas pourquoi. (Christophe, designer graphique, Agence L).

Le client il était arrivé avec un dessin fait en *Crayola*, il nous avait dit « check, c'est ça que je veux ». Dans ma tête, c'est comme « pourquoi tu vas pas voir une place moins chère qu'ici? Tu sais déjà ce que tu veux ». (Katherine, designer graphique, Agence K).

De fait, les clients *napkin* semblent tenir mordicus à leur idée de départ, orientant d'emblée tout le processus créatif de l'agence. Parlant d'un mandat qui a été

particulièrement pénible à gérer, faute d'une compréhension mutuelle entre l'Agence L et son client, Maxime, le directeur général, relate ainsi la situation lors d'une discussion *ad hoc* avec plusieurs membres de l'équipe :

Y vraiment fallu que j'y explique : « Quand t'arrives avec ta *napkin...* » ((imitant le client)) « Félix m'a dit que tout le monde faisait ça, envoyer un dessin », j'ai dit y'a deux façons d'évaluer un projet: soit que t'arrives avec un concept, pis nous autres on le définit ton projet, on te le *price*, pis on l'exécute. Ou, tu arrives avec un cahier de charge *tight*. Pis ça ((en brandissant un semblant de feuille brouillon)) c'est loin d'être un cahier de charge.

La personnalité de ces clients est un des aspects engendrant leur résistance. Katherine nous parle d'ailleurs en ces termes d'un projet de logo pour une entreprise de conditionnement physique. La patronne, qui s'était bornée à une idée servant mal son projet, souhaitait constamment revoir un logo avec trois « boomerangs », qui étaient sensés représenter le mouvement. Or l'agencement ne donnait jamais ce résultat.

C'était vraiment je regardais son produit, j'regardais ce qu'elle voulait pis je trouvais que ça n'avait aucun rapport. [...] On lui a montré ses trois boomerangs et, trois boomerangs qui ont un mouvement et on lui a montré carrément autre chose. Et elle revenait toujours à sa première idée. Elle disait qu'on ne réussissait pas à la faire comme l'avait-. Dès fois on l'a refait vraiment ce qu'elle voulait et elle disait « ah non, c'est bizarre ». [...] C'est le genre de client (.) je crois que ça fait partie de sa personnalité (.) c'est le genre de personne qui aime avoir le contrôle, qui ne fait confiance à personne sauf à elle-même.

4.4.2.4 Le client frileux

Trouver des clients qui soient inspirants et suffisamment d'envergure pour stimuler la chaîne créative, constitue une quête importante : les répondants au sondage ont classé cet enjeu, dans une proportion de 20 sur 81 au premier rang des principaux défis d'une agence en région. D'autant que, nous l'avons souligné, d'importants mandataires comme les institutions publiques et parapubliques ne sont pas inspirants.

La frilosité de ces clients, les participants l'expliquent en faisant intervenir l'absence de compétition en région en comparaison à Montréal.

Je ne sais pas si c'est parce que la lutte est moins féroce, à Montréal il y a plus de compagnies, mais sortir du lot il faut investir plus. Ici les gens ne voient pas la nécessité d'investir. (Katherine, designer graphique, Agence K).

Par exemple, si tu es une compagnie de construction à Montréal, la compétition est beaucoup plus forte, tu sais que tu dois vraiment mettre de l'emphase sur la pub, ton logo, comment tu te présentes. Versus ici où la compétition est moins forte, tu as moins de challenge à dire « il faut qu'on soit là » ((elle met sa main à l'horizontale, au-dessus de sa tête)). Peut-être que c'est un peu contraignant niveau client. (Véronique, designer graphique, Agence K).

À Montréal, même le petit boulanger du petit coin, il a un projet. Il veut livrer, il veut le vendre en ligne ou je ne sais pas quoi. Ici, c'est « bah! ». (Kisa, directeur des opérations, Agence L)

Ainsi, ces clients ne voient pas la pertinence d'investir ou de développer des campagnes qui se démarquent, soit par manque de compétition – encore un effet du « bassin » – ou sous l'effet d'un conservatisme, comme le souligne Luc, en nous expliquant le résultat d'une rencontre avec un client difficile, à laquelle nous avons assisté :

On avait l'impression qu'il était ouvert à aller ailleurs pour finalement se rendre compte qu'il nous ramenait toujours au site de ses compétiteurs. Il a fini par nous dire « je ne veux pas me démarquer de mes compétiteurs. J'estime qu'ils ont raison de le faire comme ça alors je vais leur faire comme eux. » (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

D'autant que ces clients frileux, bien que pleins de bonne volonté et recourant aux services d'une agence dans la but de se démarquer, font souvent volte-face au moment de choisir leur campagne. D'abord parce qu'ils craignent que le peu de consommateurs qu'ils possèdent, qu'ils connaissent mal ou qu'ils perçoivent comme

peu enclins à apprécier l'audace de la campagne, désaffecte leurs produits ou leurs services. Conséquemment, ces annonceurs préfèrent toujours parler au plus grand nombre possible et édulcorent les idées de l'agence.

Mais quand tu fais des concepts super *edgy*, là tu réduis comme, tu réduis ta masse t'sais potentielle. Mais y'a ça qui va... comparé à des grandes villes, tu peux te permettre quand tu vends à mettons, je sais pas moi des colliers de chien pour mettre dans le cou, mettons d'être super audacieux parce que ton public cible est là, tu as de la masse, tandis qu'en région tu as pas cette masse-là. Alors tu couvres— puis tu *scopes* plus *broad* tout le temps [...]. (Maxime, directeur général et actionnaire, Agence L).

Et même lorsqu'ils décident de faire confiance à une agence, ces clients frileux, toujours par crainte ou pour incompréhension de la valeur d'une stratégie de communication, vont fractionner leurs budgets sur plusieurs intermédiaires, afin de garder le contrôle sur leurs dépenses, leur permettant de faire des tâtonnements, apprendre d'essais et d'erreurs. Ainsi, en ne mettant pas tous les œufs dans le même panier, certes ils peuvent « tirer la plogue » plus rapidement en cas de difficultés, mais ce faisant, ils édulcorent complètement « la ligne stratégique ». Sylvain, actionnaire principal de l'Agence K, résume ainsi ce contrôle qu'exercent les clients frileux :

Moi j'ai eu cette discussion-là avec un client la semaine passée, pis il m'a dit « moi je veux pas mettre mes œufs dans le même panier. J'ai mon graphiste qui fait mon visuel », nous autres on fait sa pub nationale, son placement, la création de la pub. Il dit « moi j'ai mon autre gars qui fait le web ». Pis il dit « à un moment donné j'aimerais que tout le monde se parle ensemble ». Ça c'est sa vision à lui parce qu'il veut garder un certain contrôle. D'un autre côté (2.0) il allonge les délais. La ligne directrice est pas toujours là pour eux.

D'autres clients frileux n'ont tout simplement pas la « culture du design », donc une appréciation de la réelle valeur d'une campagne qui soit soignée, tendance ou faite « selon les règles de l'art » :

T'sais, c'est ça [une institution] c'est tout le temps ça, sont habitués de voir juste de la cochonnerie ; alors là on arrive avec de quoi de... de *hot*, mais là c'est « whoaa, whoaa, whoaa » ((fais un mouvement de recul)). Alors t'sais c'est très rare les clients la que t'sais qui... on dirait qu'ils ont aucune culture. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

Faute d'une connaissance de la communication, ces clients frileux court-circuitent la réflexion stratégique qui, selon les règles de l'art, suppose qu'une compréhension de la cible à atteindre permet vraiment de mieux orienter le message.

Il y a toute la notion du client qui veut que ce soit à son goût à lui faque aucun respect pour son public cible. « Moi je veux trouver ça beau et moi je veux que ça réponde à mes barèmes de qualité à moi ». Souvent ce que [ses] compétiteurs font. « Je veux me démarquer en faisant la même chose que tous les autres ». (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Genre [ce client dans le domaine du transport] ou [ce client dans le domaine de la finance], ce sont des clients que tu sais déjà en les voyant qu'ils veulent quelque chose de laid. Et tu le sais (2.0), en tous cas, je ne sais pas si c'est parce que je ne suis pas capable, mais il y quelque chose qui fait en sorte que je ne suis pas capable de faire ce qu'ils veulent, et là ça fait une poutine. (Katherine, designer graphique, Agence K).

Et c'est alors la logique même de la communication qui déraile.

Mais on est souvent dans cette tension-là d'essayer de dire « oui, mais ce n'est pas à toi à qui ça s'adresse. Notre client final ce sont tes clients parce qu'il faut que ta clientèle cible soit capable d'y trouver son compte ». (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Cette question de la culture communicationnelle des clients semble en effet peser lourd. Les répondants du sondage ont affirmé, dans une proportion de 44 sur 81 que « la culture (connaissance) publicitaire des clients » avait une incidence négative sur la créativité de leur agence.

4.4.2.5 Le propriétaire-vedette

Dans sa configuration la plus extrême, cette figure du client frileux se transforme en propriétaire-vedette, un annonceur dont la notoriété régionale est plus grande que la notoriété de son entreprise, le rendant lui-même au cœur de la communication, court-circuitant de nouveau les prémisses d'une bonne publicité. Ces propriétaires-vedettes constituent, pour les participants, une représentation de la qualité régionale de la publicité, comme ce statut, ironique, Facebook de l'Agence L :

Figure 4.11 Statut Facebook de l'Agence L sur une publicité régionale.



Lors du groupe de discussion, les participants justifient la présence des propriétaires-vedettes en arguant qu'en région, ils peuvent être plus connus que leurs produits.

Stéphane (directeur de compte) : C'est que le patron, lui ce qu'il veut développer c'est sa fierté dire j'ai réussi dans ma région, c'est-tu plus ça?

Hubert (directeur de compte): C'est qu'il va utiliser sa notoriété à lui.

Marie-Chantal (conceptrice-rédactrice et directrice de compte) : Plutôt que la notoriété de son produit.

Luc (directeur du multimédia et actionnaire) : On dirait que les plus petites entreprises essaient de garder un plus gros contrôle sur tout ce qu'ils font et s'attribuer à eux-mêmes plus d'importance qu'ils en ont. Le pourquoi des gérants et concessionnaires [automobiles] qui se mettent dans leurs publicités en se trouvant eux-mêmes plus importants qu'ils le sont. On s'en fout tous que ce soit toi dans ta pub, ce n'est pas toi qu'on veut savoir ce sont tes prix.

Pascal (directeur de production) : Probablement que le patron qui aime ça se montrer c'est parce qu'il y a aussi qu'il connaît beaucoup de monde, il sait qu'il est connu aussi par rapport à ça. Probablement qu'il se montre plus sauf que justement c'est le genre d'élément que tu vois moins à Montréal, parce que c'est plus anonyme faque on va voir autre chose probablement par rapport à ça

Dany : Comme si l'image de marque était portée par le patron de la place plus que par un concept derrière cette image de marque là?

Pascal : C'est ça, t'sais dans le fond « viens chez nous on te connaît, tu nous connais. Il a une relation de confiance ».

Katherine : Tu m'aimes bien.

Parfois, sans que ce propriétaire soit mis de l'avant dans la publicité, il lui est difficile de « lâcher prise », donc donner la latitude nécessaire à d'autres membres de son équipe de même qu'à l'agence dans l'orientation que doit prendre une campagne. Lors d'une réunion téléphonique, Marie-Chantal devait valider le visuel d'un site internet et demander les contenus à un gros client, une entreprise familiale dans le domaine alimentaire. Durant cette réunion, le fondateur, sa fille et le responsable du marketing donnent leur vision pour le site. Un sentiment d'insatisfaction semble planer du côté du fondateur. Sylvain explique cette déception en affirmant « que

[nom du patron], a une vision qu'il n'est pas encore capable de communiquer. Il l'a depuis longtemps en tête, pis il l'a jamais couché sur papier ». De plus, il ne semble pas communiquer avec le responsable du marketing de l'avancement des projets. La vision de l'entreprise semble être différente pour les deux, la vision du propriétaire primant sur la vision de responsable marketing, qui devrait avoir normalement une plus grande sensibilité à la communication.

4.4.2.6 Le cousin du propriétaire

Nous venons de le souligner, l'édulcoration des idées soumises par l'agence est parfois engendrée par un manque de connaissances de la part des clients, qui les rendent incapables d'apprécier la qualité des idées soumises. Pour pallier cette incapacité, ces clients s'en remettent à d'autres intermédiaires pour les aider dans leur prise de décision. Dans le cas de plusieurs clients institutionnels ou parapublics, se sont les membres des comités paritaires où tout un chacun se renvoie la balle, sur fond d'*a priori* personnels :

Comme là, celui que j'ai en tête la garderie, là. C'était comme sept femmes qui avaient chacune leurs goûts personnels puis qui disaient : « ben moi dans ma maison j'ai beaucoup de brun, alors j'aimerais ça avoir du brun dans le site »... toutes des arguments aucunement valables, alors ça a fini ces projets-là qu'on a dit « bon ben regarde... dites-nous exactement ce que vous voulez, puis on va le faire. Choisissez la typo, choisissez la couleur, choisissez le motif, on va être exécutants, là ». (Christophe, designer graphique, Agence L).

Trop d'opinions, alors on est toujours en train de vouloir concilier, des compromis... Puis, des compromis c'est pas ça que... qui fait gagner des prix, là. (Julie, chargée de projets, Agence L).

Parfois, cet intermédiaire n'a aucun lien avec l'entreprise et n'a pas de connaissance des enjeux communicationnels sous-jacents à la campagne, comme en témoigne cet échange issu du groupe de discussion avec les membres de l'Agence L.

Christophe (designer graphique) : Ils font plus confiance à leur conjoint, leurs cousins...

Julie (chargé de projets) : À leur père que...

Christophe : Qu'à l'agence avec qui ils font affaire.

Julie : Ouin...

Christophe : Puis qu'ils ont mis 20 000 \$

Daniel (directeur du service-conseil et actionnaire) : Cascade ont un département marketing, mais t'sais, c'est pas, la, la... C'est pas le département marketing qui va présenter ça à sa femme, là, t'sais.

Steeven (stratège) : Ouin c'est ça.

Daniel : T'sais nous autres on *deal* avec le propriétaire, c'est ça qui est déplaisant dans le fond.

Cette figure de l'intermédiaire non expert est d'ailleurs apparue au moment d'un « interne » à l'Agence L, lors d'une rencontre pour contrôler la qualité d'un projet avant de le présenter au client. Dans cette séquence, Julie, la chargée de projets, demande l'approbation du directeur général et du directeur artistique pour ne pas envoyer au client les maquettes de son site internet. On voit que Julie préfère éviter que « son beau-frère » vienne torpiller le processus d'approbation en donnant un avis contraire, contre-productif : tous les trois supposent qu'il y a plus de chance que le concept soit approuvé si le client ne fait pas intervenir ce beau-frère.

Julie : puis ça, je veux avoir votre *input* là. Ce qu'on se disait, c'est qu'on va les avoir [les maquettes] pour la présentation de vendredi, puis on va lui dire « voici » - t'sais je veux pas là...[

DG :]lui envoyer peut-être un::: un document-là ((il fait un geste de liste avec sa main)) peut-être un ((inaudible)), avec des catégories, icônes, il clique en dessous.

DA : ouais, c'est ça parce que[

Julie : ouais... à la rencontre. Je veux pas lui envoyer, qu'il *checke*, qu'il fasse des recherches]

[DA : toute façon faut se dire-

Julie : [qu'il approuve par son beau-frère. T'sais je veux pas, parce que ça[

DG
:
[bon
call

DA : Si c'est *on the spot*, là, il y a plus de chances qu'il l'approuve.

Julie : Oui!

En somme, les figures de la créativité éteinte sont des manifestations d'un enclavement dû à des mandats qui, en amont, sont déjà voués à un échec créatif, sous le coup de clients frileux, d'intermédiaires sabotant le processus créatif, de propriétaire-vedettes qui détournent leur message-produit en un message narcissique, bref, d'un ensemble de figures qui convoient une région acculturée sur le plan communicationnel.

4.4.3 Figures du nivellement par le bas

Sous l'effet des figures de la créativité éteinte, les PAPR doivent constamment composer avec une inertie créative apparente dans leur région, un nivellement par le bas qui déprécie la valeur de leur travail.

[...] moi je pense que effectivement la culture (.) du marketing, de la créativité, du marketing communication à Villégion est très limitée, faque on tire souvent vers le haut pis eux, nous tirent vers le bas. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

À cet égard, en troisième place des « principaux défis créatifs d'une agence en région », arrive « se battre contre un nivellement par le bas ». En fait, si l'on combine les répondants qui classent ce défi comme le principal ou le deuxième plus important, nous obtenons 50 % des réponses.

4.4.3.1 Le style régional

Ce nivellement par le bas est d'abord cristallisé dans ce que les participants ont nommé le style régional, des communications dont la qualité graphique, le ton général et le concept portent les marques d'une création régionalisée :

Je pense que la grosse différenciation– le style régional, c'est que souvent il y a pas de réflexion au niveau du concept c'est des, des réflexes amateurs genre « mettre le logo en gros en filigrane », des trucs que tu sais qu'il a fait ça premier réflexe. (Christophe, designer graphique, Agence L).

Bin moi vite comme ça je te dirais souvent c'est soit pas réfléchi pis ça l'air d'une pizza. (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

C'est le premier niveau l'idée du patron narcissique qui dit « ah je suis un plombier ben j'ai une photo de moi habillé en plombier qui dit je suis un plombier ». (Katherine, designer graphique, Agence K).

Nous avons vu apparaître ce style régional dans ce nouveau mandat pour un médecin, décrit précédemment. Au départ, ce client se montrait enclin à embrasser une campagne humoristique. Cette piste a été réitérée à différents moments (prise de commande, *briefing* aux créatifs, rencontre d'orientation créative) par Pascal, le

directeur de production et Hubert, directeur du compte. Même lors des séances de recherche créative entre les deux designers.

Katherine : Des pieds vraiment genre, *fucking* exagérés. On peut mettre un pied de cheval, à travers. (9 .0) On pourrait genre jouer la carte de l'humour un peu, t'sais vous mettez quelque chose pis ça vous fait souffrir? Ou t'sais les, les, les *shoes* d'escalade, là, t'sais, c'est toujours des souliers pas confortables genre c'est à ça que je pensais...

Véronique : Tant qu'à ça je pense... on pourrait mettre des talons, ou des trucs.

Katherine : Genre qui fait souffrir vos pieds.

Véronique : ou tu mets juste un pied, plein d'aiguilles dessus. (.) Quelque chose de super *gore* , avec du sang, pis toute. ((rigole))

Katherine : ((rigole)) Jésus sur la croix, on zoom sur les pieds!

Par contre, après la rencontre avec le client, l'audace a périclité, pour quelque chose de « plus direct » :

Client : ben là, hier, je repensais un peu à ça là puis... c'est sûr que t'sais j' imagine qu'on peut pas toute mettre en compte au complet sur le panneau, là.

Marie-Chantal : le moins possible, sinon tu... tu perds ton...

Client : okay. J'avais pensé à un petit truc, peut-être comme aller chercher un genre « Avez-vous fait vérifier les pieds de vos enfants » ou de quoi de ben simple...

((Marie-Chantal écrit sur sa feuille))

Client : peut-être un enfant qui court, heureux...

Après cette rencontre, Marie-Chantal est revenue auprès des designers graphiques, réduisant le concept à trois panneaux avec des « lignes » évidentes pour « des résultats à court terme » :

Marie-Chantal : Ouais. (6.0) Là ((pointe son cahier)) c'est juste d'écrire « Orthèses plantaires », avec le logo, téléphone, après ça il va y en avoir une autre qui va être ((fouille dans ses feuilles)) (6.0) « Laser pour ongles », « Des pieds en santé », logo, téléphone; après ça ((regarde encore ses feuilles)) (3.0) « Permettez-vous de partir du bon pied », ((continue d'écrire)) « Con-sul-tez un po-di-atre », logo, téléphone. Puis ((regarde toujours ses feuilles)) (.) « Douleur aux pieds, consultez – voyons ((efface)) bon, tiens, logo. Parce que lui il veut des résultats à court terme. Fait que, il veut que les gens appellent. Pis, à date les gens appellent pour des services qu'il pensait pas. Éventuellement on aura peut-être avoir la chance de faire quelque chose de plus::

Véronique : Différent.

Marie-Chantal : Différent, mais là, il n'est pas connu. Ce qu'il veut, c'est avoir du monde, il veut vivre (2.0) Fait que:::Fait que t'sais– C'est pas– Il y a moyen de faire de quoi de beau, d'intéressant. C'est pas le, le concept publicitaire du siècle, mais c'est ça qui est ça.

In fine, le concept a abouti en ce style régional honni. La publicité montre le client, un médecin spécialiste en clinique privée, avec comme titre « Consultez un docteur en médecine [spécialité] ». Bref, le plombier, habillé en plombier, qui dit « consultez un plombier »...

Le poids de ce style régional est tel que même l'Agence K, au moment de faire son autopromotion, s'est gardée de « sonner comme une pub régionale » :

Pour moi c'est important que tout se qui se fait ici n'ait pas l'air régional. [...] Et d'avoir une pub qui fait un peu toujours comme à la radio on essaie de sortir un peu de ça. On essaie que nos publicités soient comparables à n'importe quoi qui se fait à Montréal. Que ça n'ait pas l'air de venir de la petite boîte du coin et que ce soit *cheap*. Ultimement on

veut projeter une image de prestige. (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

Sans compter que même si l'agence réussit à convaincre le client d'une orientation graphique ou conceptuelle à conférer à leurs communications, le client en revient à ses goûts, que les participants considèrent, nous l'avons souligné, comme discutables. Par souci d'économie, les clients – ne voulant pas toujours faire tourner le compteur de l'agence – demanderont des gabarits vides dans lesquels ils inséreront eux-mêmes au besoin, les contenus, avec comme résultat, le retour du style régional, de cette « pizza ».

En plus maintenant avec Wordpress ou les *templates de newsletter* gérables, souvent tu livres un produit super beau et dès que le client commence à écrire, ((en frappant sur la table)) il écrit en Comic sans, en fluo, dans ta maquette, et il a le droit de faire ça! Ça rajoute en plus au. C'est super vendeur ici, on vend ça des Wordpress et des *templates de newsletter* gérables, mais les clients n'ont pas l'œil pour ça. On leur dit que ça prend une image 40 par 40 et finalement ils vont péter ta grille parce qu'ils pensent que c'est correct. (Katherine, designer graphique, Agence K).

4.4.3.2 Le beau-frère dans le sous-sol

Le style régional, même s'ils reconnaissent en faire, les participants ne se l'attribuent pas, pas même aux autres agences de leur région, mais considèrent qu'il résulte des « vendeurs » et des autres intermédiaires de la région, qui le font circuler sans être contrebalancé par de la bonne créativité, comme l'ont souligné les participants lors de cet échange :

Katherine : Mais en région il y en a plus, disons.

Marie-Chantal : En proportion il y en a plus. Des petits mandats à Montréal y'en aussi. Des joblos.

Véronique : On les voit moins.

Katherine : Parce qu'ils se font écraser.

Marie-Chantal : Ouais c'est ça.

Véronique : On remarque plus les belles choses [à Montréal], parce qu'il y en a un peu plus, c'est sûr.

Marie-Chantal : Mais il y a moins de Cirque du Soleil ici aussi. Il y a moins de projets qui ressortent des médias locaux.

Parce qu'en effet, selon les participants, l'enfer, ce sont les autres entreprises qui font de la communication, sans toutefois garantir au client une réflexion sur ses « réels besoins ». Parmi ces concurrents des agences, la figure du beau-frère dans le sous-sol :

Ben, t'sais, ils découvrent justement l'étendue des services puis tout ce que l'agence peut faire, plutôt que de travailler avec le beau-frère qui fait des sites web dans le sous-sol ou la belle-sœur qui fait du graphisme. T'sais, oui, c'est 85 \$ de l'heure, mais il y a tout le volet conseil-stratégie veut, veut pas qui vont un peu avec l'expérience qui rentre. (Hubert, directeur de compte, Agence K)

C'est sûr que souvent, ça peut être peut-être plus dans le design, dans le visuel qu'on sent vraiment que ça n'a pas été très réfléchi. C'est un « mon beau-frère est graphiste, puis tiens. » [...] Quand tu vois le visuel sur notre site internet, tu fais « oh, ok, ce n'est pas des, ce n'est pas le beau-frère à Ti-Jo qui est dans son sous-sol. » (Victor, rédacteur contractuel, Agence L)

À ces « beaux-frères » s'ajoutent les services de promotion des médias locaux et les imprimeurs qui exécutent la commande du client sans égard à ses communications antérieures, brisant ainsi « la ligne graphique ».

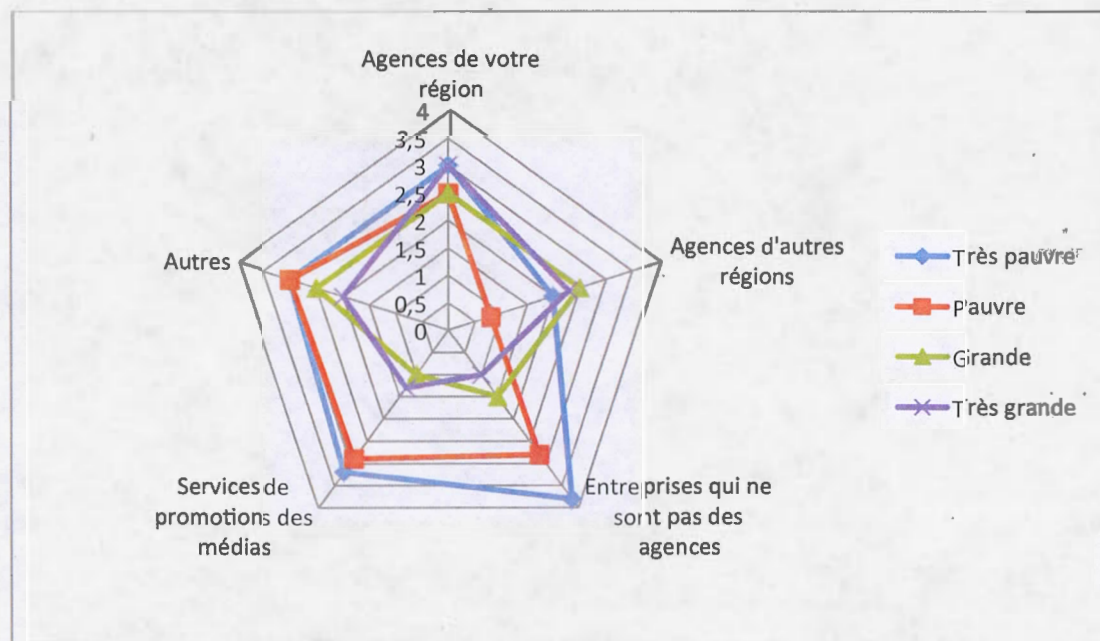
Katherine: C'est vrai que télé on le voit plus un peu. T'sais ici, mais je pense que c'est à cause qu'ils ont moins de budget peut-être ou quelque chose comme ça. Souvent des photos qui font des translations...

Marie-Chantal : Ou ils le font faire direct par des stations de radio ou télé vis bien eux ils ont le mandat de juste de ça... Fait que, c'est juste pas lié avec ben d'autres choses. Ou ils ont peut-être pas pris la peine d'analyser c'était quoi son besoin final à ce client-là.

Luc : En impression, c'est la même affaire, on en a vu plein de « on va pas faire avec une agence, des graphistes pour faire notre affiche, on va faire directement avec l'imprimeur parce que l'imprimeur me l'offre à moins cher ».

Ce sentiment qu'un style régional plombe la qualité perçue en région se reflète chez les répondants du sondage. Pour 29 sur 81 d'entre eux, la « qualité de la création publicitaire de [leur] région » est « très pauvre » ou « pauvre ». Puis, lorsqu'on croise les facteurs qui ont le plus d'incidence sur cette pauvreté, les « entreprises qui ne sont pas des agences » et « les services promotion des médias » constituent les intermédiaires qui ont une « forte » ou une « très forte » incidence (Figure 4.12).

Figure 4.12 Relation entre la qualité perçue de la création dans la région et l'incidence de certains facteurs sur cette qualité.



Qui plus est, il n'y aurait pas suffisamment de clients avec des campagnes sur plusieurs médias qui pourraient contrebalancer ce style régional.

C'est sûr que le, ce type de client là y'a pas de compte majeur pour la publicité. La publicité télé, euh radio, panneau, y'a pas de clients avec des gros budgets [dans la région]. La publicité est régionale- et ça je suis d'accord. (Nancy, présidente, directrice générale, Agence externe 2).

Conséquemment, si ces intermédiaires nivellent par le bas, que les clients *napkin* et les clients narcissiques en rajoutent et participent au style régional, la culture créative ambiante n'aide donc pas les agences à remonter le niveau.

[À Montréal] t'es exposé à une culture peut-être plus forte que quand tu es en région, faque la créativité inévitablement, est peut-être plus nourrie. (Christophe, designer graphique, Agence L).

Je me souviens, quand je suis arrivée à Montréal, comparativement à Villégion où il n'y avait rien, rien d'inspirant. Mais arrivée à Montréal, je trouvais que l'abondance d'affichage, les boutiques, les restaurants, les gens aussi, les styles vestimentaires. Tout ça fait que ça entre, c'est très inspirant. Ce qu'il n'y a pas ici. Physiquement, ça ne rentre pas. (Mélissa, graphiste, Agence L).

[...] je pense que c'est la culture communicationnelle des entreprises qui sont plus conventionnelles de nature, quand ils magasinent ici en région, quand ils sont en région je pense peut-être là, puis ça fait qu'ils sont bombardés eux autres par la- comme de la région aussi là. (Steeven, stratège, Agence L)

4.4.4 Figures d'isolement

Les PAPR de Villégion ont peu de contact entre elles. A priori, cette absence de sociabilité professionnelle pourrait être considérée comme une ouverture à l'extérieur, une trop grande proximité s'apparentant à un repli sur soi (Massey, 1994, p. 146).

Or pour les participants, le désintérêt à l'égard des autres agences n'est pas synonyme d'ouverture, mais bien d'absence de compétition, de défi et de partage de pratiques d'excellence.

D'ailleurs, pour 36 des 81 répondants, la proximité avec les autres agences n'a pas d'incidence sur la créativité de leur agence.

En premier lieu, étrangement, les participants ne connaissent pas particulièrement les autres agences de la région, et ce, même si les participants ont souligné que « Villégion, c'est un gros village », où « tout le monde se connaît ». Lorsque nous interrogeons les participants, rares étaient ceux capables de nous nommer plus de trois agences de la région. Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire de l'Agence L, était surpris d'apprendre qu'une des plus vieilles agences de Villégion, établie depuis 26 ans, n'était située qu'à 250 mètres : « Pour vrai?! Je ne connais personne, je connais, pour vrai là, pour moi c'est un mystère cette boîte-là. Je n'ai aucune idée de quoi ça a l'air. »

Cette absence de sociabilité professionnelle s'explique d'abord par l'absence de compétition ouverte :

Je ne sens pas qu'il y a énormément de compétition. Je trouve que ce n'est pas vraiment les ventes qui manquent. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

D'autant que comme très peu de mandats s'obtiennent par appel d'offres – les clients arrivant davantage par bouche-à-oreille – les agences sont rarement en compétition ouverte entre elles.

Parce qu'à Montréal sont quasiment toutes les agences se développe dans des procédures d'appels d'offres sur invitation. Fait que t'sais ils se connaissent tous, ils se croisent tous dans les *pitchs*. T'sais nous à

Villégion, ça existe pas ça. C'est ben, ben rare. Je pense que c'est arriver une ou deux fois dans ma vie, en dix ans, que je me suis fait appeler sur un *pitch*. C'était genre [un gros client], c'est des gros là. (Marc-Antoine, président-directeur général, Agence Externe 1)

Puis, les employés des agences ne semblent pas échanger, sur une base sociale, comparativement à une pratique plus commune, selon eux, à Montréal. D'ailleurs, les répondants du sondage disent, dans une proportion de 77 %, qu'ils n'ont « jamais » ou « rarement » des « rencontres informelles ou formelles avec d'autres créatifs de [leur] région ».

Je l'ai plus vécu à Montréal, moi. À Montréal, on se parle entre agences. Il y a des soirées, je faisais des 5 à 7 avec ma gang pis une autre gang. T'sais jamais on se disait les détails du projet en cours, mais on savait tout sur quoi les gens travaillaient. (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

Et là-bas, il y a plus de monde de ce milieu qui me ressemble. Dans ce milieu— Quand je travaillais à Montréal, je parlais design, j'allais à des soirées design, je pensais design, je mangeais design. Ici, il n'y a personne. (Katherine, designer, Agence K).

En fait en région, je connais pas tant de monde dans les agences. Plus à Montréal, des amis que j'ai à Montréal dans d'autres boîtes, soit de *print*, soit de web, puis... même chez Sid Lee. (Christophe, designer graphique, Agence L).

Les participants évoquent une certaine réticence à échanger sur leur travail, ce qui ne favoriserait pas le partage de pratiques d'excellence. Une certaine prudence, voire une méfiance au regard du maraudage semble limiter ces échanges.

Moi je pense qu'il a peut-être un sentiment de crainte. Le milieu est pas encore assez établi pour que les gens se sentent assez forts pour dire « lui, si mon employé ou mon collègue jase avec, il vas-tu tout aller lui raconter ? ». Il a peut-être une petite crainte de ça. (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

Il est aisé de comprendre que, dans la mesure où les employés restent au même endroit longtemps et que le bassin de talents est restreint en région, les patrons des PAPR craignent ce maraudage.

J'ai vu gros des employeurs qui ont peur de perdre leurs employés : « Ah non l'autre va aller le recruter ». (Véronique, designer graphique, Agence K).

Maraudage que nous avons vu opérer entre l'Agence K et l'Agence L, cette dernière souhaitant mettre la main sur Jean-Pierre, programmeur spécialisé dans les applications mobiles, avec comme conséquences de lourdes pertes pour l'Agence K, ce que nous a expliqué Félix, de l'Agence L :

Comme l'été passé, j'ai approché un gars qui était chez Agence K, parce que je le voulais, je le voulais. Mais quand Agence K, ils l'ont su, ils ont fait une offre plus élevée. Moi, j'ai refait une offre plus élevée, juste en me disant « je veux qu'il paye l'hostie ». Donc, si au moins, il ne vient pas, je vais l'affaiblir de 10 000 par année. C'est ça qui est arrivé. Le gars, il est resté, mais ça lui a coûté 10 000 de plus. Moi, c'est comme si je venais de lui sauter 10 000 à cause des bénéfices marginaux. Moi, dans ce temps-là, « ok, tu n'es pas venu, ça fait partie de la *game*, mais au moins, j'ai affaibli un compétiteur »⁶⁶.

Une plus grande sociabilité entre les agences engendrerait, selon les participants, une saine compétition entre les agences, qui pourraient faire hausser la qualité globale des productions. Lors d'un échange :

Marie-Chantal : C'est bon de s'autochallenger entre agences.

Sylvain : Ça fait juste monter le niveau de tous nos clients.

⁶⁶ Ironie du sort, nous avons recroisé Jean-Pierre, l'employé en question, qui s'était installé, à son compte, dans un bureau situé dans l'immeuble de l'Agence L.

Surtout, nous y reviendrons dans la section 4.6.2 sur les figures de distinction, les participants considèrent que les autres agences n'ont rien à leur offrir. La véritable inspiration, la stimulation et les défis, sont ailleurs.

[...] il y a pas beaucoup d'agences, je pense, avec qui on aurait un:::un gros *fit*. Il y en a peut-être quelques-unes, mais t'sais on pourrait pas être dix agences dans un événement puis qu'il y aurait vraiment pas un *fit*, là. (Christophe, designer graphique, Agence L).

[...] je sais pas si j'ai un besoin d'échanger avec des gens de [la région](.), mais un réseau québécois des agences ici et là, je me gêne pas pour le faire. (Nancy, présidente, directrice générale, agence externe 2)

Ainsi, une dynamique de compétition pourrait augmenter le niveau global de la création, extirper les PAPR de ce nivellement par le bas par un processus d'émulation. Toutefois, pour les participants, sans cette fédération et cette proximité, une culture globale de la création ne peut circuler et cultiver un discours commun sur ce qui est créatif.

4.4.5 Figures d'exclusion

Au final, ne pouvant à la fois asseoir solidement leur éthos sur des clients et des mandats inspirants et étant contraintes, pour des raisons de ressources, à ne pas aller aussi loin qu'ils le souhaiteraient, les PAPR semblent constamment rater la barre de l'éthos des grandes agences et demeurent enclavées dans une créativité régionale.

D'abord parce que les PAPR ne peuvent pénétrer les cercles de création montréalais, préempté par les mêmes *leaders* qui dominent le « paradigme ». Ensuite parce que pour y pénétrer, il faut fournir des efforts pour s'y faire connaître.

Comme Katherine disait, elle est allée à l'UQAM, c'est hallucinant comment dans les concours et les agences... Excusez l'expression, mais c'est presque consanguin. Ce sont des profs, qui travaillent dans des

agences, qui félicitent leurs étudiants qu'ils vont engager en leur donnant des prix. Il y a beaucoup un cercle fermé. [...] Faire un changement de paradigme devient presque impossible. Ceux qui créent sont ceux qui choisissent le paradigme de création. Ceux qui ne sont pas dans le cercle ne sont forcément pas créatifs par définition parce qu'ils ne sont pas dans le même paradigme. À moins de les copier, mais là non plus tu n'es pas créatif parce qu'ils copient ce qu'ils ont déjà fait. Ça vient un peu ridicule. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Or faire valoir le travail de création dans la presse professionnelle n'est pas toujours facile.

Tout le temps, t'sais on avait faite de quoi de vraiment, vraiment *nice* l'année passée avec l'Agence de la santé puis on a même pas été – t'sais l'Agence de la santé, pareil là, c'est pas Jobblos à Villégion, c'est l'Agence de santé, une hostie de grosse campagne, on avait un budget de 125 000 là, je pense. Puis, c'est – 150 000 même! [...] Même pas mentionné– on était là « Hey! Hostie, il nous snobe! ». Alors, c'est pour ça on l'a même pas présenté aux Boomerangs ce projet-là. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L)

La presse professionnelle boudant ce qui ne serait pas montréalais, remporter un prix dans un concours demeure une exception encore plus grande. Seulement 28 répondants du sondage mentionnent que leur agence a déjà gagné un prix. De ceux-ci, seules onze ont gagné un prix reconnu par l'industrie (Grafika, Prix Média, Boomerang).

C'est pas évident sur le moral. Chaque année tu regardes les projets, *my god* mais c'est super stimulant moi je trouve là de voir qu'est-ce qui se fait dans l'industrie, mais c'est pas avec les mêmes budgets. Évidemment là c'est des gros budgets souvent là. (Christophe, designer graphique, Agence L).

Je suis très, très proche, je collabore avec eux [*Infopresse*] depuis des années, mais dans ces concours-là entre guillemets, c'est quasiment pipé d'avance, là, c'est plate, mais c'est de même. (Marc-Antoine, président-directeur général, Agence Externe 1)

Parce qu'encore une fois, le manque de budget empêche les PAPR de faire du travail vraiment original, devant se rabattre sur des catalogues d'images génériques.

C'est certain que dans le milieu, on rêve tous d'avoir un prix X accroché sur notre mur et puis j'ai l'impression que si tu pars une campagne pas avec un *Shutterstock*, c'est sûr que tu as une avance. En région, notre réalité, c'est arrange toi. À Montréal, mes amis qui y sont « Orange Tango », il y en a qui sont partout et puis eux ils gagnent des prix et je ne trouve pas que j'ai moins de talent qu'eux. Je ne suis juste peut-être pas dans la bonne ville ou dans la bonne agence. (Katherine, designer graphique, Agence K).

Sauf que si tu veux gagner des prix, souvent ce qu'on remarque pour gagner des prix, faut que t'innoves, faut que tu crées de quoi de nouveau, faut que, c'est pas juste de l'habillage, une belle peinture, une belle mise en page web, faut que tu trouves un concept, faut que t'amènes autre chose. (Christophe, designer graphique, Agence L).

Puis, bien évidemment, existeraient des préjugés défavorables au regard de la région, persistant à associer les agences hors de Montréal comme insuffisamment créatives. L'Agence K n'aurait pas eu accès à un contrat pour une boîte de production vidéo montréalaise, faute d'avoir une adresse sur l'île.

[...] il aurait agi comme directeur artistique, c'est un de mes bons amis de longue date. Pis la réponse de son boss a été « ben non il vit pas sur l'île de Montréal, il doit pas être bon ». Pis il ne m'a même pas laissé soumissionner pour le simple fait que mon adresse physique n'était pas sur l'île de Montréal. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

4.4.5.1 Les clients snobs

Pour les participants, il existerait, en région, des clients d'envergure qui leur permettraient de « jouer dans les ligues majeures », entre autres parce que ces clients possèdent un rayon de diffusion important, des budgets équivalents à ceux de clients

montréalais. Or ceux-ci, parce que plus sensibles à l'importance du marketing, préfèrent se tourner vers les agences... de Montréal.

[...] Ou carrément, je regarde [un client dans le domaine informatique] à Villégion, s'il y en a qui savent que bien investir sur le web, bien investir dans les communications, bien investir dans la promotion, ce serait eux autres, parce qu'ils ont un beau *success-story*. Ben, ils font affaire avec Cossette ! [Un client dans le domaine informatique], pour Cossette, ce n'est pas un gros client. Pour nous, ce serait un hostie de gros client. (Maxime, directeur général et actionnaire, Agence L).

Si tu es prêt à travailler dans une grosse agence à Montréal, c'est parce que tu connais l'impact que le visuel peut avoir alors peut-être que oui il y a peut-être une sensibilité visuelle qu'il n'y a pas ici, ou à peu près pas. (Véronique, designer graphique, Agence K).

[Dans la région] c'est ça! Pis t'sais je peux le dire, [l'agence de tourisme de la région] ne jure que par les agences de Montréal! Fait que là tu te dis, c'est quoi t'sais ça— on, on veut créer de l'emploi ici, mais on fait affaire avec des entreprises de Montréal— il y a un *minding* qui fait que [dans la région] on n'a pas la créativité, pourtant— pis c'est pour ça que je dis qu'il y a beaucoup d'éducation, faut avoir la chance de travailler sur des projets [...] (Nancy, présidente, directrice générale, agence externe 2).

4.4.5.2 Goûter aux miettes créatives : le partenariat

Une façon pour les PAPR de percer le réseau de Montréal, c'est de devenir sous-traitant pour des agences de Montréal. À la manière des gros clients affichés sur les sites des agences en région, les deux agences à l'étude tentent de s'acoquiner avec des agences prestigieuses, montréalaises, pour s'extirper des mandats régionaux et goûter une part du gâteau créatif.

Toutefois, pour l'Agence L, ces partenariats n'ont pas ouvert les portes espérées. Travailler en partenariat ne leur a pas permis de toucher à des mandats plus inspirants, potentiellement plus porteurs de créativité. Sans compter le fait que des

ententes de confidentialité empêchent les agences sous-traitantes à afficher le nom des clients dans leur portfolio.

Ben c'est ça au début on voyait ça très rose là, t'sais. « On va avoir de beaux mandats, Montréal, Montréal », mais finalement on se rend compte que bon, qu'ils nous donnent plus ce qu'ils ne veulent pas avoir. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

Une fois de plus, l'enclave se referme sur les PAPR, même lorsqu'elles sautent la clôture.

4.4.6 Conclusions sur les figures d'enclavement

On le voit, les participants perçoivent une certaine fatalité, pour les PAPR, dans la régionalité de la création. Des dynamiques et contraintes enclavent les agences dans la région, les empêchant d'accéder à un certain idéal de l'agence créative, idéal souvent associé à l'agence montréalaise. Certes, les conditions économiques régionales imposent un carcan, qui s'incarne dans les figures des ressources. Toutefois, selon notre point de vue culturaliste et ventriloque, ce n'est pas tant cette structuration de la création qui nous intéresse, mais son agentivité : en quoi ces figures des ressources agissent sur l'identité et l'expérience dans les PAPR et que cultivent-elles? Surtout que nous voyons que d'autres figures culturelles peuplent le discours des participants sur ce qui restreint leur créativité.

Pour conclure cette partie sur la figure emblématique d'enclavement, nous proposons infra à la fois une synthèse de ce qui la compose en même temps qu'une première analyse au regard de cet enclavement.

4.4.6.1 Tensions et déclassement identitaire

En premier lieu, ces figures des ressources font ressortir les tensions typiques entre les vestons et les créatifs, polarisant les identités. « However, identity can also be

contested, challenged, or disputed when discussions, negotiations, or even fights occur about what someone or something is. » (Cooren, 2015, p. 87). De façon assez classique (Hackley et Kover, 2007), les tensions induites par les directeurs de compte ou les patrons dans la gestion et la négociation des budgets tendent à souligner la différence entre *qui est* et *ce qui est* créatif (Koslow *et al.*, 2006). Pour les designers des PAPR, la création suppose des clients qui ne sombrent pas dans la répétition, dans la mécanique de reproduction des mêmes idées, mais également dans la valeur de la réflexion en amont. Créer suppose d'abord de réfléchir à cette création (Nixon, 2003); empêcher cette distance réflexive conduit à dénaturer le travail de création, par conséquent, l'identité des créatifs. On voit particulièrement cette dénaturation dans l'agentivité des *heures vendues*, objectivées dans le *brief* et les systèmes de gestion des heures : si peu d'heures ont été négociées avec le client, rapidement le temps de remue-méninges, le temps de réflexion, la recherche créative et « sortir dehors pour s'inspirer » n'est plus possible. Les créatifs passent de designers à exécutants, délaissant au passage « l'authentique créativité », que Negus et Pickering (2004) associent à l'éthos autoréalisant du créatif :

It was because this stance was seen to lend vital support to scientific rationality and the means-end rationale of industrial capitalism that the creative imagination became revered as a way of realising a “heightened more vibrant quality of life” (Negus et Pickering, 2004, p. 7).

Dit en termes ventriloques, cette absence d'engagement pour comprendre le client, à plonger dans son univers pour en sortir une vision innovante, disruptive ou tout simplement être investi par le débat lors des séances de remue-méninges dépouillent le créatif de ce qui l'anime : rechercher l'innovation, débattre de la nouveauté. Rappelons qu'être passionné, c'est être porté par ce qui compte et voir dans cet *attachement* une *raison* d'être animé (Cooren, 2013). Si le créatif n'a aucune raison de s'investir dans le processus parce qu'il est spolié de la possibilité d'être créatif, il devient inerte dans l'animation de son identité créative. Plus encore, en faisant

disparaître les temps pour faire des séances de remue-méninges, les heures vendues annulent la possibilité que se cultive, au contact des membres de l'équipe créative – une communauté de parole –, un discours sur qui est et ce qui est créatif, ne fût-ce que pour re-présenter les figures de la création. N'est créatif que celui qui est reconnu comme tel (Csikszentmihalyi, 1998). Or cette communauté de pensée est développée en silo, chacun travaillant « dans son coin », pour éviter d'outrepasser les heures vendues. On voit ici la relation entre identité et figure : se savoir créatif demande à pouvoir agir conformément à cette passion et de pouvoir l'incarner dans des actions qui ventriloquent la figure culturelle du créatif. Aussi, lorsque les participants sentent ne pas avoir le temps de réflexion nécessaire pour rechercher l'innovation, débattre de la nouveauté, c'est une partie de ce qui les anime qui disparaît *au nom* des figures culturelles des ressources.

L'équipe idéale, figure qui suppose que des expertises convergentes – les directeurs artistiques et les concepteurs rédacteurs – pourraient améliorer la créativité va également dans ce sens. Comment peut-on cultiver la « vraie créativité » si jamais la PAPR a les talents en nombre suffisant pour *animer* l'agence au point de l'extirper de son enclavement. Dit autrement, et pour reprendre Drazin *et al.* (1999), si la communauté des créatifs, incarnée dans l'équipe idéale, n'est pas assez forte discursivement pour faire pencher la culture de l'agence vers une culture créative, la PAPR ne pourra endosser pleinement cet éthos créatif.

Le déclasserement identitaire opère également sous la coupe des figures de la créativité éteinte : les jobs alimentaires, des clients frileux et des mandats peu inspirants, puisque ces figures rétrogradent les créatifs et leur travail, faisant passer ce dernier à l'état de « créativité routinière » (Kaufmann, 2003). Kaufman articule le concept de créativité en prenant en compte la relation entre la nouveauté du stimulus engendrant la créativité (ex. la commande d'une campagne) et la nouveauté de la réponse attendue (ex. les attentes du client) à ce stimulus. Ces figures de la créativité éteinte

imposent la dyade faible nouveauté dans la tâche/faible nouveauté dans la réponse attendue : « Mais t'sais, je le sais que le site internet ça risque d'être des *madames* qui sourient au téléphone », comme le mentionne Katherine. Ce style régional, ces concepts du « plombier habillé en plombier » incarnent l'absence de réflexion, un « excès de régularité », comme le nomment McQuarrie et Mick (1996) : chaque élément constitutif de la publicité convoie le même sens dénotatif, impliquant un faible engagement de la part du consommateur pour comprendre la publicité (McQuarrie et Mick, 1996; Phillips et McQuarrie, 2004; Phillips, 1997). Or pour un créatif, dont le travail consiste justement à opérer sur les concepts des jeux rhétoriques pour capter l'attention, créer une complicité ludique avec le consommateur voire choquer (Joannis et de Barnier, 2010), cet excès de régularité « prouve » qu'aucun créatif ne s'est penché sur la façon d'effectuer un saut créatif, la prise de distance entre ce que le client souhaite communiquer et la mise en œuvre divergente de ce message, où l'idée publicitaire brise le conventionnel pour exprimer le bénéfice de « façon provocante et distinctive » (Dru, 1997, p. 20).

Plus encore, la figure du cousin du propriétaire frustré les PAPR d'une part importante de leur identité, leur expertise, cette dernière étant subordonnée à l'opinion mal informée, illogique qui court-circuite la mise en place d'une communication efficace.

À travers les figures des ressources et les figures de la créativité éteinte est régulièrement ventriloqué l'eldorado montréalais. À Montréal, ils ont les équipes idéales, les budgets idéaux, du temps de réflexion. Surtout, elles font émerger une figure culturelle d'enclavement importante : le style régional. Par celle-ci est ventriloqué tout ce que la régionalité de la création semble avoir de pire : le manque de culture des clients, le manque d'inspiration qu'offre la région, les clients *napkin* et leurs idées arrêtées et tous les autres beaux-frères dans le sous-sol.

Cette figure culturelle du style régional permet, pour les participants, d'expliquer pourquoi ils sont exclus d'une créativité idéalisée. Parce qu'ils leur attribueraient la responsabilité de ce style régional, les clients prestigieux et les agences montréalaises leur retireraient l'accession au statut d'agence créative. En ce seul style régional seraient réifiés les identités (peu) créatives des PAPR. Toutefois, les PAPR, puisqu'elles ne s'attribuent pas la responsabilité de ce style, convoquent une autre figure, celle des clients qui snobent les PAPR ou des agences montréalaises qui leur donnent les « jobs dont personne ne veut ».

Alors que régionalement pourrait se cultiver un discours commun, par le partage de pratiques d'excellence par exemple ou une plus grande sociabilité, les PAPR semblent vouloir s'affranchir sans l'aide des autres. D'abord parce qu'elles cultivent le sentiment que les autres agences ne sont pas aussi bonnes qu'elles le sont elles-mêmes. Or Leibovitz (2006) souligne justement qu'un saut d'échelle – donc sortir de sa « petitesse régionale » – ne pourra avoir lieu sans réseautage :

As innovation is largely seen as a product of intense interaction, collective learning and long-term trust-based relations, social capital is deemed an essential component in cementing shared expectations, values and tacit understanding. (Leibovitz, 2006, p. 46).

Ce réseautage n'est possible qu'en relation avec un flot de connaissances et cultivé dans des réseaux et rehausser par la proximité régionale, d'échanges en face à face, ce qui fait défaut, selon les participants.

4.4.6.2 La double proximité régionale

Les participants ont soulevé, à travers les figures du client frileux, du client narcissique ou du cousin du propriétaire, la (trop) grande proximité des dirigeants des entreprises avec leur produit, au point où le patron *est le produit*, proximité et

notoriété régionales obligent, et il perd la distance nécessaire pour apprécier la création en regard de sa clientèle, et non de ses *a priori* personnels.

Cette proximité est renforcée par une seconde, celle des créatifs avec les clients. Dans une plus grande agence, les responsables de compte agissent comme médiateurs, voire comme tampons, entre les créatifs et le client, préservant ainsi la communauté de pensée des uns et des autres, mais également rapprochant les uns et les autres (Hackley et Kover, 2007; Negus, 2002; Powell, 2006; Scott, 1995). Or on le voit, les employés des PAPR, les créatifs en particulier, ont un contact direct avec ces clients narcissiques ou frileux. David souligne que « T'sais nous autres on *deal* avec le propriétaire, c'est ça qui est déplaisant dans le fond ».

Cette double proximité force la rencontre de deux attachements, au sens que Cooren l'entend, donc de deux passions qui animent fortement les acteurs au point où ils définissent leur identité respective. Le client narcissique est mû par la fierté d'avoir érigé une entreprise qui *lui ressemble*; le créatif est attaché aux valeurs de la création : audace, nouveauté, innovation, esthétisme. La double rencontre ne peut que se solder par le poids d'autres figures qui sont appelées en renfort. Le client narcissique ventriloquera en amont des figures de tradition (« on n'a toujours fait ainsi »), d'expérience (« ça fait 35 ans que je suis dans le métier »), de possession (« je connais mon entreprise mieux que personne »). À l'opposé, le créatif n'aura, pour ainsi dire, que le poids de sa *passion* : être animé par le beau, le sublime, l'audacieux, l'original. En l'absence de faits concrets pouvant appuyer « ce qui compte, ou importe dans certaines circonstances », les créatifs devront parfois abdiquer.

Espèce de *work in progress*, mais avec le client, genre je te fais 20 versions, pis là tu fais des *mix and match* pis genre, là présente-moi 10 autres versions. Je trouve que ça finit plus, puis je trouve à la fin, ça ne fait plus de sens, puis ça m'agresse. Ça, on en a deux dernièrement puis c'est comme mari et femme faque ((rires)). On sent où l'autre s'en va aussi. C'est [entreprise de mise en forme]. On l'a eue. C'est un truc, un

gym. Ça, ça a été in-ter-mi-na-ble. Je pense qu'on avait comme 10 heures puis on a passé comme 90 heures. C'était ridicule. (Véronique, designer graphique, Agence K).

Ce sacrifice, le créatif le fait au nom de, ou plutôt le justifie par la figure de la job alimentaire : dans celle-ci, il ne pourra pas faire valoir la pleine mesure de sa position (identité) créative. Cooren (2013, pp. 97-99) avance que devant des passions contraires, une forme d'indécidabilité s'installe, dont l'issue est inconnue : nous ne savons pas ce qui sera sacrifié. Ainsi, pour Véronique (et les autres créatifs), le sacrifice est connu d'avance : elle sacrifiera son goût du risque, de l'audace, pour s'en remettre à un résultat esthétiquement beau, sans plus.

Moi, quand on me dit : « T'as un logo à faire; passe le moins de temps possible », pour moi c'est une job alimentaire. C'est comme, ok, il faut que ce soit beau esthétiquement pis c'est tout. La réflexion ne dépasse pas ce stade-là. [...] Tu tombes un peu dans ta zone de confort veut, veut pas. (Véronique, designer graphique, Agence K).

Ainsi, l'on pourrait dire que l'indécidabilité pour le client frileux ou narcissique pèse davantage dans la conversation, que celle du créatif. Renoncer à l'investissement d'une vie ne fait pas le poids face à l'investissement en heures vendues, ou à une identité créative mobilisée le temps d'une seule exécution.

4.5 Figures défensives

« La créativité avec un but »

(autocollant sur l'ordinateur de Véronique, designer graphique, Agence K)

« Mais rendu là, je pense que l'Agence L essaie toujours de les amener plus loin que ce que eux pensaient être capables. » (Mélissa, graphiste, Agence L).

On le voit, les figures d'enclavement pèsent lourdement sur l'éthos créatif de l'Agence L et de l'Agence K. S'extirper de cette régionalité de la création doit se

faire en se soustrayant de contraintes socioéconomiques importantes, qui reviennent « hanter » le discours sous forme de figures d'enclavement.

Pour y arriver, les participants semblent entretenir le sentiment que, malgré le style régional, les clients frileux, les beaux-frères dans le sous-sol, le manque de culture, une PAPR résiste aux scripts régionaux et à l'avis de décès de leur créativité.

Ces *figures défensives*, que nous présentons ci-après, agissent sur une « gravité régionale » qui tire les PAPR vers le bas en entretenant à l'interne, une idéologie de la créativité. Par contre, puisqu'elles sont adossées aux figures d'enclavement, les figures défensives sont géodiscursivement près de la régionalité et du sentiment de petitesse. Autrement dit, se défendre d'un sentiment de petitesse, c'est d'abord de convenir que cette petitesse existe, ne fût-ce que par l'impression de manque : « small as lacking » (Waitt *et al.*, 2006, p. 230).

Cette défense agit à travers des *figures de la créativité* (section 4.5.1) – des idéologies de la créativité cultivées au sein des PAPR – que les employés mobilisent ou délèguent dans des textes denses et autres artéfacts organisationnels. Nous les voyons par la suite réapparaître à travers une autre dynamique de défense : l'éducation au client qui, elle aussi, convoie son lot de figures (section 4.5.2).

4.5.1 Figures de la créativité

Pour s'affranchir du joug de la régionalité, les employés des PAPR mobilisent des figures qui témoignent d'une créativité à laquelle ils croient, qu'ils défendent et qui assoient la culture créative de leur agence. Six figures – la créativité-audace, la créativité-solution, la créativité « beaucoup avec peu », la créativité-produit, la créativité 360°, la créativité-vision – apparaissent à travers une idéologie de la créativité que convoquent les participants lorsqu'on les interroge sur « la bonne créativité ».

4.5.1.1 Créativité-audace

Certaines définitions tiennent du caractère disruptif de la création, à savoir rivaliser « d'audace », « sortir du lot » ou des « sentiers battus », des « conventions », aller « au-delà des limites ».

[...] et c'est aussi être capable de regarder un peu *en dehors* de ce qui se fait autour de nous et regarder si on est capable de trouver quelque chose... si *ça n'a jamais été fait* tant mieux et si tu es capable d'accepter de prendre ces risques-là. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K. Nous soulignons).

Être créatif, je crois que d'être créatif, peu importe le domaine, c'est d'être capable de voir en dehors des, des, du spectre qu'on t'a donné, *en dehors des limites* de faisabilité, en dehors. (Christophe, designer graphique, Agence L. Nous soulignons).

C'est de trouver le moyen d'exprimer ou de rendre quelque chose *d'une façon différente*. (Maxime, directeur général et actionnaire, Agence L. Nous soulignons).

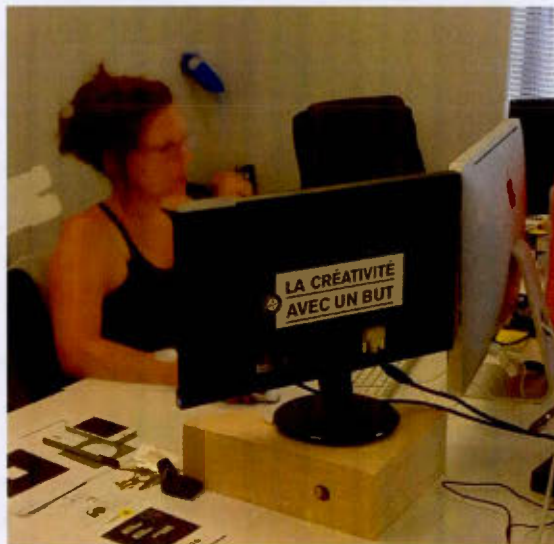
Je pense que oui, si on veut se démarquer de la compétition, il faut avoir des idées qui *sortent du lot*. (Hubert, directeur de compte, Agence K. Nous soulignons).

Cette figure de la créativité audacieuse correspond à la principale définition des répondants du sondage, alors que 20 l'attribuent à des « idées qui surprennent, sont originales, détonnent ».

4.5.1.2 Créativité solution

Puis arrive la créativité qui apporte des solutions. De fait, pour 15 répondants, la créativité suppose de « trouver des solutions qui répondent aux besoins du client », ce qui correspond à la deuxième définition la plus acceptée. Bref, une « créativité avec un but », comme l'affiche Véronique sur son ordinateur (Figure 4.13).

Figure 4.13 Autocollant sur le poste de travail d'une designer graphique.



Une bonne idée c'est quelque chose qui *répond bien aux exigences du client* dans le temps alloué. (Véronique, designer graphique, Agence K. Nous soulignons).

[...] t'sais c'est surtout t'sais d'en arriver à quelque chose de bien, d'avoir une campagne ou une stratégie qui est bien développée, mais d'être créatif pour le client pis d'en arriver à le *quantifier pis d'y démontrer qu'on a eu un impact* dans le fond donc que ses ventes ont augmenté. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K. Nous soulignons).

C'est d'être capable d'analyser des situations, puis de trouver des *solutions adaptées au problème*. (Mélissa, graphiste, Agence L. Nous soulignons).

Cette créativité-solution est une façon de démontrer la plus-value de l'agence, son expertise, par opposition aux beaux-frères dans le sous-sol et aux autres intermédiaires qui portent ombrage au travail des PAPR (voir section 4.4.3.2).

Donc là ce qui arrive, c'est que ça devient tellement démocratisé, pis qui a tellement de gens qui l'offre pour peu cher, que ben y se font conseiller de partout. [...] Ben là finalement la cliente a m'a dit « ah ben j'ai une

amie, qui fait du design un peu, pis elle m'a dit de choisir telle typographie, faque euh j'voudrais qu'on mette celle-là ». Mais là, t'es comme OK, OK, mais, mais c'est quoi sa réflexion derrière ? (Christophe, designer graphique, Agence L).

Il y en a qui disent « je vais le faire par mon beau-fils, il fait des sites web ». Oui peut-être il va payer 200 \$ pour ça, mais j'pense pas que tu vas avoir le même niveau, le même résultat que nous autres on peut apporter. Déjà que nous autres on a toute l'équipe en arrière, graphistes, on a les vendeurs pis tout ça qui peuvent apporter plein d'idées. Tandis qu'une personne toute seule dans sa cave, ça arrivera pas au même résultat là, c'est sûr. (Charles, programmeur, Agence K).

L'expertise et la plus-value de la créativité-solution résident donc dans l'esthétisme des productions (en opposition à la laideur); à la compétence et à l'expérience des agences; à sa réflexivité professionnelle; à l'impact mesuré de leurs communications, ce que les pigistes et les autres intermédiaires ne pourraient offrir.

4.5.1.3 Beaucoup avec peu

De la même façon que convoquer la figure de la créativité-solution permet de briser la relation avec les figures du beau-frère dans le sous-sol et des autres intermédiaires, la figure définitoire du « faire beaucoup avec peu » vient faire contrepoids aux figures d'enclavement. Faire beaucoup avec peu implique d'arriver à transcender les contraintes de l'enclavement et à épater le client et soi-même :

[...] au niveau créatif je pense qu'on est tellement plus habitués à faire avec peu que souvent ça nous force à être plus créatifs avec peu. (Christophe, designer graphique, Agence L).

Tu es vraiment créatif si t'es capable de faire de quoi de beau avec ça, t'es wow! Ici, notre réalité c'est ça. (Katherine, designer graphique, Agence K).

Cette figure définitoire « beaucoup avec peu » revient dans les réponses ouvertes à la question de notre sondage « Y a-t-il d'autres indices qui démontrent que votre agence est créative? » :

Les résultats de nos campagnes versus le peu de moyens de nos clients.

La capacité à faire des campagnes complètes intégrées avec très peu de temps, de ressources et de budget demande une grande créativité, même si on la perçoit peu dans le produit fini. On dit parfois « Faisons un miracle avec une belle image. »

4.5.1.4 Créativité-produit

Puis apparaissent les figures de la créativité reliées à la facture, au design, à la qualité des productions. Dans le cas de notre étude, les fondateurs nous ont tous deux affirmé que le design et la beauté esthétique avaient été des moteurs de la fondation de leur agence; qu'offrir une qualité esthétique était au cœur de leur mission, puisqu'ils souhaitaient faire échec à une médiocrité ambiante.

Je pense qu'il y avait toute la question de qualité. Je pense que pour une agence qui n'avait pas beaucoup d'expérience, on a toujours tenté de livrer de la qualité. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

Alors, je peux comparer avec d'autres agences du coin, ce qui se fait dans des grosses boîtes, puis franchement, je trouve qu'ils sont [les créatifs] vraiment, vraiment très créatifs, puis très axés sur la qualité de l'image, la qualité du produit. (Victor, rédacteur à temps partiel, Agence L)

Nous on s'est positionné sur la création puis depuis le début t'sais, les gens viennent pas ici en disant « la prod' est incroyable » ou quoi que ce soit. Ils disent « le design est:::bon ». (Bill, designer graphique, Agence L).

Pis moi j'avais un souci surtout du détail de la qualité graphique (.) pis du visuel pis surtout d'accompagner le client. [...] Je préférais développer des relations à long terme avec mes clients pis de *focusser* beaucoup

autant sur la mise en page, l'ergonomie puis de faire évoluer ce côté-là web. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

Toutefois, la figure de la créativité-produit est également évoquée dans le souci du détail, du travail bien fait, tant sur le plan technique que visuel et ergonomique, et ce, même si le client ou le consommateur ne pourront réellement l'apprécier.

De un, c'est un design qui va vraiment, pas nécessairement faire tourner les têtes, mais un design qui va faire en sorte que ça va améliorer l'image de l'entreprise. Il va aussi faire en sorte que, les fonctionnalités, que ce soit *user friendly*. Aussi, le design, si c'est un design qui va être *responsive*, comme on dit, qui va être capable de s'adapter. [...] Autrement dit, un site web de qualité, c'est vraiment où tout a été pensé. (Étienne, programmeur, Agence L).

Toutefois, la plupart des participants rappellent que « faire des beaux dessins » ne suffit pas et ramène dans son sillage la créativité-solution.

Des fois je crois que la créativité ou un bon concept il faut que ce soit en lien avec la stratégie aussi : ça doit répondre aux besoins du client. Ça a beau être beau si ça ne répond pas, ça vaut rien. (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

T'sais le panneau est beau on a une belle notoriété est-ce que j'ai généré du trafic sur mon site web est-ce que t'sais mes réseaux sociaux ont suivi, t'sais la créativité c'est assez large. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

Encore ici, cette recherche du résultat permet de se distinguer des autres intermédiaires. Surtout que certains pigistes, sur les plans visuel et techniques, peuvent largement concurrencer le travail des agences.

[...] les pigistes je trouve pas ça mauvais, parce que souvent, souvent sont bons! Puis c'est du monde qui travaille pour eux-mêmes. Sont pas trois-quatre là à essayer de faire de quoi puis toute faire là. Ils travaillent pour

eux autres mêmes puis ils mettent leurs tripes, puis ils travaillent fort.
(Steeven, stratège, Agence L)

Ainsi, l'agence se positionne comme créative dès lors qu'elle peut démontrer ses compétences esthétiques et stratégiques, ce qui dépasse largement les questions de *production*.

Ben regarde, par exemple on a eu [un client dans le domaine des produits naturels]. Ils sont venus, pour la créativité justement parce qu'ils étaient tannés d'être dans des firmes qui donnent juste une idée, ou que c'est de la production. (Bill, designer graphique, Agence L).

4.5.1.5 Créativité-vision

Les participants rappellent que des contraintes structurelles pèsent sur la création, mais qu'*in fine*, leur talent, leur compétence et leur créativité permettent de s'en affranchir. Avec la figure de créativité-vision, l'agence se targue de pouvoir se projeter par métagnomie dans ce que le client n'a pas *vu*.

Mais rendu là, je pense que l'Agence L essaie toujours de les amener plus loin que ce que eux pensaient être capables. (Mélissa, graphiste, Agence L).

Des fois ça va se retourner contre nous, mais c'est dans l'idée de servir le client alors ne pas juste se limiter à reproduire ce qui se fait déjà, mais essayer de savoir où on veut aller, qu'est-ce qu'on veut faire et c'est quoi les options qu'on a pour s'y rendre. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Mettons pour un site web justement, eux autres vont dire « moi je veux un site web et je veux vendre des maisons ». Nous autres faut qu'on apporte l'aspect, mais là, la personne c'est quoi qu'elle va rechercher, c'est quoi les options, faut tu qu'on mette une calculatrice d'hypothèque, tout ça. Justement sortir ces idées-là (.) pour pouvoir dire, montrer au client que « regarde, on pense à tout ». (Charles, programmeur, Agence K).

[...] ils veulent croître et ultimement si ils veulent engager une firme de communication c'est parce qu'ils ne sont pas capables d'avoir tous les paramètres. Ils veulent quelqu'un qui peut les aider à voir plus large. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Par cette figure de la créativité clairvoyante, les employés soutiennent que l'agence est mieux informée que son client. Cette vision tient, entre autres, dans l'expertise stratégique, de *voir* aux tendances, *voir* à l'efficacité, *voir* aux besoins :

[...] il y a quand même de la *recherche*, c'est du travail en arrière de ça. Pis si on ferait [*sic*] juste souvent écouter le client, ça serait pas un projet qui a de l'allure. Fait que, c'est pour ça faut qu'il ait de la *recherche*, après ça la créativité des graphistes et apporter un look qui est quand même *tendance* avec les autres sites qu'on voit aujourd'hui là (Charles, programmeur, Agence K. Nous soulignons).

Être clairvoyant suppose également d'ouvrir les yeux du client sur ses besoins, qui ne sont pas toujours clairs pour celui-ci.

Faque c'est ça, mais les plus difficiles, c'est ceux qui savent pas trop ce qu'ils veulent, (.), mais qui challengent tout ce que tu présentes. [...] Pis au fur et à mesure qu'on présentait des maquettes, eux ça leur donnait des idées, pis tout d'un coup ça c'est précisé. (1.0) Faque c'est ça, finalement ça a pris le double de temps qui était prévu initialement. (Elsie, chargée de projets, Agence L).

On voit que la figure de créativité-vision défend une créativité qui nécessite de la recherche, faisant ainsi échec à la figure des « heures vendues ».

4.5.1.6 Créativité 360°

Finalement, les PAPR mobilisent, à travers la figure créativité 360°, la complexité de cette production, qui se manifeste dans la déclinaison, l'articulation sur plusieurs médias d'une idée. Ainsi, quand nous demandions quels étaient les clients les plus

représentatifs de la créativité de l'agence, les participants nous répondaient en ce sens, par exemple :

[un client dans le domaine alimentaire] va vraiment être un projet de (1.0) presque de A- dans les sens où on va avoir refait la refonte de leur logo, établi une nouvelle image de marque, on va avoir fait de la planification stratégique, le nouveau site web, j'ai fait un *shooting* photos avec eux, on a géré le *shooting* photos, on va faire un *shooting* vidéo, t'sais on risque de faire une campagne billboard, on fait le quatre-vingtième. Ça va être un gros mand- probablement notre plus gros mandat. Qui touche à plein de points. (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

Y'a [un client dans le domaine environnemental] assurément. Qui nous permet de faire::: du 360, c'est-à-dire on fait de la vidéo pour eux, on fait une vidéo corpo, on fait de la vidéo pour expliquer leurs produits, on fait du *print*, on fait du web, faque eux y nous permettent vraiment de toucher à tout. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

Ce sont des projets 360, dont on gère tous les aspects : la rédaction, la stratégie, la stratégie SEO, le design. Les deux. On a fait le *branding*, les deux ; on a fait le design du site web, pour [un client dans le domaine de la santé], on a fait une vidéo, pour [un client dans le domaine médical], on va faire une vidéo. Ce sont deux projets qu'on gère toute la marque. (Maxime, directeur général et actionnaire, Agence L).

Sortant ainsi de la pièce unique qui répond au besoin du client, mais sans déployer la créativité-vision, la créativité 360° est la figure par laquelle l'agence peut asseoir son identité créative, puisqu'elle mobilise une importante chaîne créative.

4.5.1.7 Délégations créatives

Ces figures de la créativité ne sont pas que des pétitions de principe. En plus d'être convoquées dans le discours, elles sont incarnées dans différentes manifestations artéfactuelles et dans des textes denses. Site internet, documents de vente, documents internes sont du nombre des objets qui véhiculent ces figures.

Toutefois, alors que l'on pourrait croire que les agences souhaiteraient promouvoir la figure créativité audacieuse, ces textes denses mettent de l'avant la figure de la créativité-solution.

Chez l'Agence L, notre force ne se limite pas à la *simple* création de site web ou de logo. Nous créons des expériences distinctes à travers votre marque. Nous cernons vos *besoins* et *adoptons* la meilleure stratégie pour transmettre le message à votre clientèle et atteindre vos *objectifs*. Bienvenue chez Agence L. (Site internet de l'Agence L, page d'accueil. Nous soulignons).

Notre expertise touche plusieurs disciplines et nos experts ont tout ce qu'il faut pour vous aider à *réaliser vos projets*. Chez Agence L, nous prenons le temps de *réfléchir* afin de mettre en place les meilleures ressources pour vous permettre de relever vos défis, et ce, *tout en respectant votre budget*. (Site internet de l'Agence L, page *Notre expertise*. Nous soulignons).

Même lorsqu'il est question d'audace et de design, l'Agence K le fait sous l'égide de la stratégie, de la création réfléchie.

En stratégie, on *ose*! Lorsqu'on parle de stratégie, on parle de réflexion, d'analyse, d'identification des besoins de votre organisation, de définition d'objectifs à atteindre, de planification et de choix *d'actions cohérentes* et *logiques* à entreprendre pour atteindre *le but fixé* et assurer un *retour sur votre investissement*. (Site internet de l'Agence K, page d'accueil. Nous soulignons).

Nous avons pu d'ailleurs assister à une réunion autour de la refonte du site internet et du document de vente de l'Agence L. Marie-Chantal résume ainsi l'orientation qu'a prise cette réflexion :

On a retravaillé des trucs, visuellement, ça ne marchait pas. Finalement, on a refait une autre rencontre avec Sylvain, moi, puis Hubert, puis là, on a défini un peu des trucs plus clairement. Après ça, les filles [les designers graphiques] ont travaillé sur du concept. Puis là, on a fini un peu le visuel. Puis, je vais m'occuper de faire les textes. En lien avec ce

qu'on avait établi, t'sais que l'Agence K, c'est plus une entreprise qui est (.) qui est une firme de caractère, mais qui s'adapte, qui est joviale, mais qui tient son point. Puis, qui essaie d'être au service de, qui a de l'écoute, puis qui veut amener les gens de l'avant, qui va se démarquer. T'sais sans faire de la frivolité pour faire de la frivolité.

De la même façon, Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire de l'Agence L nous a expliqué ainsi la façon dont est déterminé le contenu des pages « études de cas » et « portfolio », qui se retrouvent sur le site internet de l'agence.

Daniel : Ben, il y a différents volets là comme, comme euh:::stratégie euh sur le site, il y a les études de cas c'en est une, y'a les articles de blogue. Pis y'a les pages de contenu, de:::admettons les pages services, le contenu. Faque c'est trois volets où ce qu'on met nos efforts, les études de cas, c'est simple dans le fond, c'est quand on a des résultats.

Dany : Ok, des résultats quantifiables?

Daniel : Exact

Parce que ce que souhaitent les deux agences, c'est de montrer la profondeur et l'étendue de leur réflexion. Dans le commentaire de Bill, on note justement qu'en mettant de l'avant des projets aux déclinaisons multiples – mobilisant ainsi la figure de la créativité 360° – ils prennent une distance vis-à-vis des agences en région, qui n'affichent que des pièces uniques, pour se rapprocher « de ce qui se fait à Montréal ».

[...] qui représentaient où on veut aller [...] ça ressemblait à::: à qu'est-ce qu'on voulait aller chercher comme type de– puis c'était tout le temps nos mandats qui étaient comme plus 360. [...] t'sais on laissait tomber les– juste avoir fait le logo c'était, t'sais c'était plus assez, là. On mettait vraiment ce qui pouvait avoir, une étude de cas ou euh, en parler plus longuement. Puis ça a vraiment apporté parce que après ça, t'sais on sentait vraiment que ça différenciait un peu des agences qui mettaient justement chaque pièce qu'ils sortaient, ils mettaient une pièce là. Nous on a sorti– t'sais avec des pages, puis ça ressemblait plus à ce qui se

faisait mettons à Montréal. T'sais longue page que t'as tout le contenu, le type de code. (Bill, designer graphique, Agence L)

4.5.1.8 Être vus

De façon importante, les participants délèguent beaucoup de l'identité créative de leur agence – et la leur – dans des textes denses et des artéfacts qui leur permettent « d'être vus ». D'abord, parce qu'une créativité muette est une créativité qui ne peut être légitimée.

Il y a moins de visibilité ici. À Montréal, on peut dire « ah c'est moi ce panneau-là », ou que j'ai participé à cette campagne-là, mais ici on dirait que la portée, elle arrête à la porte. Je ne vois pas c'est où que ma brochure est allée. C'est des trucs qu'on fait pour la Ville, pis je la reçois par la poste. [...] Disons [un client dans le domaine des soins esthétiques], c'est tout de même quelque chose où l'on passe en moyenne vingt heures/semaine, calculant toutes les heures de tout le monde. C'est donc un gros projet, que l'on met souvent en référence dans notre portfolio, quand on fait des offres. Premièrement à cause de sa portée. C'est pas seulement Villégion, c'est Montréal aussi, c'est Québec. C'est quand même une grande portée. (Katherine, designer graphique, Agence K).

Cette grande portée convoque l'impression que le travail est vu par un « tout le monde » vague, mais qui attesterait que la PAPR fait du travail qui se démarque.

Alors il y a quand même eu une belle effervescence autour [du lancement d'un site internet], les gens en ont parlé, on en a entendu parler. (Christophe, designer graphique, Agence L).

Nos clients voient justement que ce qu'on fait a un résultat. C'est ça qui nous démarque beaucoup. On parle de [client dans le domaine de la construction], on a souvent le commentaire « wow c'est le fun, *on le voit partout* ». (Pascal, directeur de production, Agence K. Nous soulignons).

Des clients comme [client dans le domaine de la construction], ont fait faire beaucoup d'affiches, alors les gens *ont vu* et trouvent *ça beau*. Ils viennent nous voir pour que ce soit beau et qu'on fasse des choses à

l'image de ce que l'on est capable de faire. [...] on a fait leur affiche et je crois qu'on les a amenés ailleurs. Tout le monde les remarque et disent [*sic*] au client « wow c'est beau ». [...] (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K. Nous soulignons).

Plus loin dans l'entrevue, Marie-Chantal soutient d'ailleurs que la visibilité du client, qu'importe le budget qui sera mis, va invariablement influencer sur le travail de création.

Mais si on avait un plus gros client qui, même s'il n'a pas un gros budget, mais qui va être vu, pour une raison X à plus grande échelle, je pense que là, il faut lui en donner pour que::: pour nous. Pour que ça nous revienne. Parce que c'est sûr que si on fait un gros mandat (2.0) sans que ce soit un gros mandat, mais un client qui a de la portée, puis qu'on n'y met pas un peu d'amour, au-delà de ce que ça a été vendu, parce qu'il est trop frileux pour mettre un budget, ben c'est notre visibilité à nous aussi qui en prend un coup d'une certaine façon.

Nous pouvons voir, dans ce commentaire, comment une créativité qui sera vue par plusieurs transforme les figures du budget régional et des heures vendues en figure de défense : l'agence est prête à dépasser les heures vendues *au nom de* la créativité que l'on veut afficher. Mieux encore, en y mettant « un peu d'amour », on délègue dans ce client – peut-être frileux ou avec un budget régional – une partie de l'éthos de l'agence.

4.5.2 Figures d'éducateur

Probablement l'endroit le plus important où sont invoquées ces figures culturelles de la créativité se trouve dans les actions pour éduquer le client. Nous l'avons souligné, dans la section sur les figures de désintérêts (section 4.4.2) et les figures du nivellement par le bas (section 4.4.3), nombre de figures d'enclavement ventriloquent le manque de culture des clients frileux et craintifs, bafouant le rôle même d'une agence. L'éducation est donc un mécanisme prégnant à la base des figures de défense.

De fait, lorsque nous interrogeons les participants sur la façon dont ils composaient avec ces clients, plusieurs soutenaient passer beaucoup de temps à éduquer les clients. Près de 200 passages touchent ces questions d'éducation.

4.5.2.1 Figures de la plus-value

D'abord, les participants éduquent à la valeur de mettre en place des stratégies de communication créatives à des clients frileux ou qui ne possèdent pas les connaissances nécessaires pour apprécier l'impact de cette créativité. Dans ce type de figures de défense, les PAPR doivent promouvoir la « plus-value », la « valeur ajoutée » de la création pour une entreprise.

((Personnifiant un client dans le domaine de la construction)) « Je suis hyper compétent, hyper connaisseur dans le domaine du clou ouvrier de 6 pouces galvanisé. Mais justement, je ne vois pas nécessairement le fait que je paye 200 piasses de plus pour faire faire mon annonce chez une agence. Combien de clous de 6 pouces ouvriers galvanisés je vais vendre de plus pour ça » ? Il y a aussi cette réalité-là qui n'est pas nécessairement innée pour tout le monde. (Pascal, directeur de production, Agence K).

Est-ce que les entreprises de Villégion ce sont des gens de Villégion, qui n'ont jamais travaillé ailleurs qu'à Villégion, qui connaissent juste la façon de faire d'ici et qui sont plus « entrepreneurs » ? Moi comme je le vois jusqu'à maintenant c'est que c'est plus une relation business affaires que de créatif. (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

À l'occasion, le b.a.-ba de la communication doit d'abord être transmis aux clients, comme lorsque Victor prospecte de nouveaux clients pour l'Agence L :

Souvent, il va falloir que je sois un petit peu plus précis, parce qu'une agence de communication, eux, ils peuvent très bien penser que c'est Vidéotron qui va venir brancher un câble. Donc, souvent je leur précise vraiment un petit peu plus nos services : donc on est spécialisés en création, gestion de sites internet, création de campagnes publicitaires, vidéos promotionnelles. Donc, je leur donne vraiment des exemples

comme ça, énumérés à froid. Là, ok, ils se font une idée « ok, c'est plus du marketing ». Pour eux, c'est plus du marketing que des communications, mais l'un ne va pas sans l'autre vraiment. (Victor, rédacteur à temps partiel, Agence L)

Ou alors, les clients ont une conception limitée de ce qu'est la communication et de son application :

Ils pensent que la comm., ils connaissent ça parce qu'ils communiquent, ils en envoient des courriels, t'sais. Alors dans leur tête, c'est ça la comm. (Julie, chargée de projets, Agence L).

Tu vas avoir un site qui sera sûrement pas optimisé— que astheure y'a gros du monde qui sont sur leur mobile pis leur tablette, y sera sûrement pas compatible pour ton téléphone pis tout ça. (.) Ça, le monde a pas l'air à comprendre ça. Eux autres pensent un site web c'est simple et que, c'est ça, tu pèses sur un piton, pis c'est en ligne. (Charles, programmeur, Agence K).

Aussi, pour défendre cette valeur, les employés des PAPR doivent confronter le client à son ignorance, ou du moins, aux limites de sa connaissance, comme le souligne Luc, le directeur du multimédia et actionnaire de l'Agence K :

[...] le client, le panneau Mediacom faite par CBS [entreprise propriétaire de panneaux-réclame] ou faite par nous peut— tant qu'il aurait pas les deux un à côté de l'autre, il l'a voit pas nécessairement la différence. Il est peut-être même pas conscient qu'il y a une différence. On en fait un, CBS en fait un et là on les mettrait les deux à côté de l'autre pis là il serait capable de dire oui c'est vrai je vois que t'es plus beau. Mais si y'a pas vu le nôtre ou il en voit juste un des deux est-ce qu'il est capable de mettre le doigt sur il a vraiment une différence dans la qualité, dans le fini? Parce que souvent la différence est pas énorme, dans les détails, dans la finition.

Ainsi, il faut éduquer à avoir du goût, en même temps de prendre à partie le « style régional » :

C'est leur, peut-être leur éducation, ils arrivent ici et te disent ((de façon truculente)) « moi, ça, j'aime bien ça » et ils te montrent une pub de char marqué « wow » en gros et tu ne vois même plus le char. En tout cas, tu vois qu'ils ne voient juste pas, ils viennent de loin par rapport à toi, ou toi tu viens de loin par rapport à eux, mais on n'est pas sur la même planète. (Katherine, designer graphique, Agence K).

Mais ça évolue, j pense que ça évolue, je pense que c'est mieux que c'était. Pis-, mais, mais, y'est un peu là notre rôle aussi, on a une éducation à faire, pis faire en sorte que les gens voient le plus, de plus en plus de beau, pis qu'ils aillent envie de, de goûter à ça eux aussi. (Christophe, designer graphique, Agence L).

Nous l'avons soulevé précédemment (voir section 4.4.2), les clients frileux feront davantage confiance au beau-frère, au cousin ou à d'autres figures non expertes pour évaluer les propositions des agences, conduisant les PAPR à devoir se « tenir debout » face au nivellement par le bas, au risque de perdre des clients, comme dans cet échange à l'Agence L :

Félix (directeur de compte et actionnaire) : [...] je suis sûr qu'on pourrait faire le double si on sortait de la marde. En termes de chiffre d'affaires, je suis sûr qu'on pourrait faire autour de deux millions si on se cassait pas le bicycle. puis qu'on faisait juste de la marde pas chère. Mais, il y a une culture d'entreprise qui est pas ici.

Julie (chargée de projets) : Comme les clients veulent pas, mais nous on *fight* nos idées. Alors ça, c'est...

Félix : Ouais hey ! On perd plein de clients nous autres parce qu'on ostine là! Plein! On se pogne avec plein de clients là. T'sais...

Bill (designer graphique) : C'est parce qu'on veut plus qu'eux. [...]

Dans ce fragment de discussion, les participants invoquent l'idée qu'ils se battent pour défendre une définition de la créativité, incarnée dans la qualité de la production, et ce, au risque de perdre des clients⁶⁷. Combat que mène également l'Agence K.

[...] je crois que de se tenir debout de dire « nous on fait du bon travail et c'est ça que ça vaut, tu viens si tu es prêt et si tu n'es pas prêt maintenant tu seras peut-être prêt dans deux ans quand tu auras vu que ça n'a pas fonctionné avec une autre agence ou que tu n'es pas arrivé au résultat auquel tu t'attendais ». (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

Parce que la valeur même de l'investissement – ou la dépense – en communication est pour ces clients mise sur le même pied que d'autres dépenses.

T'sais, il faut l'amener avec un choix : bon, t'investis là-dedans en espérant avoir un retour, plutôt que d'investir dans telle photocopieuse qui va t'aider à amener un autre retour. (Hubert, directeur de compte, Agence K).

Mais, c'est une réalité qui existe, parce que les entreprises, généralement, surtout hors de notre domaine, ont des budgets préfixés dès le début. Le site web est mis au même rang qu'acheter des rames de papier pour l'imprimante. C'est des dépenses classiques. Mais ils ne savent pas que l'imprimante, c'est une consommation régulière, mais un site web, c'est un levier. Mais ils ne le voient comme un levier, ils le voient comme une fatalité carrément : « si je n'ai pas de site, je ne suis pas crédible. » « Ok, je vais mettre mon logo, là, mets-moi une image. » Ce client-là, il y en a beaucoup. (Kisa, directeur des opérations, Agence L).

Et parfois, le combat n'en vaut pas la peine, comme nous a confié Luc, directeur du multimédia et actionnaire de l'Agence K, à la suite d'une réunion de production à propos d'un client dans le domaine de la décoration d'intérieurs.

⁶⁷ Nous verrons plus loin dans les figures de maturité (p. 136), que de prendre le risque de perdre des clients constitue une part importante de l'affranchissement des PAPR.

Quand je disais, on choisit nos batailles. Après une réponse comme ça [que le client veut faire comme son compétiteur], j'arrête de me battre. Ça ne vaut plus la peine parce qu'il ne veut pas. Il ne veut pas aller ailleurs ou rien faire. La minute que son compétiteur va changer de voie, il va tomber insatisfait de ce qu'il a (.) fort probablement. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

4.5.2.2 Figure de l'agence complexe

Beaucoup de l'éducation faite au client repose sur l'explication des processus et de la complexité que maîtrise l'agence. D'abord pour justifier le coût de faire affaire avec une agence, et ainsi contrecarrer les effets des figures « budgets régionaux » et « heures vendues ».

Beaucoup ne savent pas ce qu'est une agence de communication. Ils ne savent pas à quoi ça sert ce que l'on fait ou ils pensent que l'on fait seulement de la pub ou un logo, mais ne comprennent pas le processus. Mais ils ne comprennent pas toujours que au-delà de ce que l'on est capable de faire de beau, il y a une idée, une stratégie, une réflexion et qui devrait être plus poussée pour que l'on puisse les aider. (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

C'est beaucoup d'éduquer c'est quoi une agence de communication, qu'est-ce qu'on fait; et une des réponses que l'on a quand on soumissionne pour des projets c'est « c'est donc ben cher et dont ben du temps ». Mais c'est ça, il faut réfléchir à ton produit, tes besoins, faire des recherches. C'est une notion qui n'est pas connue. C'est certain que c'est un domaine qui est relativement jeune et en évolution, mais ça vient presque tous les jours. (Pascal, directeur de production, Agence K).

Parce que ce qui est difficile à vendre, nous l'avons vu dans l'agentivité des « heures vendues », c'est le temps de réflexion. Aussi faut-il éduquer le client à la nécessité d'obtenir ce temps de réflexion, certes pour trouver de meilleures idées, de creuser le besoin du client, de comprendre le marché du client, mais également pour s'assurer que le projet *porte* les traces de cette réflexion, entre autres dans la continuité de la « ligne graphique ».

Il y a un client qui voulait qu'on fasse des affiches dans son gym, mais nous, on considère que ce qu'il veut c'est de la signalétique et cela implique un bon montant d'argent puisque c'est de la réflexion. Mais ça fait peur. Alors là, il veut y aller affiche par affiche, et finalement, on essaiera de le faire le plus uniforme possible, mais comme ce n'est pas tout réfléchi d'un coup, ça se peut que le matériel change, alors on n'aura plus le même fini ou il décidera de faire affaire avec une autre agence. Et il n'y aura finalement jamais de continuité parce que rien n'a été pensé ensemble et cohérent. (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

Ça, ça m'a toujours mystifiée comment un client est prêt à payer genre 1500 piasses pour un panneau Mediacom, mais qu'il n'est pas prêt à payer pour le faire. T'sais, tu fais ce qu'il va avoir dessus tant qu'à moi c'est plus important que le fait qu'il va être là. Ça m'a toujours super mystifiée, le placement média c'est hyper cher pis de produire ce qui a à être diffusé on dirait que ça, « ish hh non t'es trop cher ». (Véronique, designer graphique, Agence K).

Dès que l'on entre dans les bureaux de l'Agence externe 2, le mur derrière la réceptionniste rappelle aux clients l'existence de ce processus que le client ne doit jamais perdre de vue, ce « monde » qui lui échappe parfois, mais qui relie la création à ses « cibles » (Figure 4.14).

Figure 4.14 Mur derrière la réceptionniste de l'Agence externe 2



À travers cette éducation au processus et au coût, les employés des PAPR effectuent une transition d'exécutants à conseillers.

Au final, c'est un domaine ingrat, parce que c'est méconnu. C'est une profession qui est jeune, puis moi, je travaille fort pour que le monde comprenne qu'on est des professionnels, puis qu'on est (1.0) un avocat, lui, il ne va pas te faire un prix fixe pour un divorce, il y a plein d'affaires qu'il ne peut pas prévoir. On est dans le même domaine. (Maxime, directeur général et actionnaire, Agence L).

4.5.2.3 Figure experte

Puis, de conduire le client à comprendre que faire un site internet, une publicité, une brochure, demande de l'expertise, que l'agence incarne.

On essaie souvent de ramener ça le plus directement lié à eux. « Toi tu es en affaires, tu offres ce produit, quel a été ton cheminement pour arriver à

ce produit ? Maintenant, nous c'est exactement le même cheminement, exemple : tu fais des portes d'armoires, tu vends un produit de qualité. Tu les as faites « machinerie numérique ». Tu offres des bois exotiques, solution globale, etc. Nous, notre service c'est ça. Tu fais affaire avec Agence K parce que tu t'attends à recevoir le même service. Tout l'investissement que toi tu as fait pour ton produit, notre but c'est que le client le sache même avant qu'il t'ait parlé, juste avec le visuel créé. C'est l'importance que ton image a, mais c'est aussi l'importance que tout le travail qu'on va mettre derrière ça. » (Pascal, directeur de production, Agence K).

Un client de l'Agence L dans le domaine des répertoires d'entreprises en ligne, particulièrement énergivore et timoré, a forcé Maxime, le directeur général, à ouvrir toutes grandes les portes de l'arrière-scène créative, à la suite d'une rencontre houleuse et très émotive. Des options qu'il souhaitait pour son site internet ne pouvaient s'y retrouver, faute de budget. Le client a interprété ce refus comme une façon, pour l'agence, de « faire de l'argent sur son dos » :

Je lui ai tout expliqué comment qu'on faisait des choix : en fonction des budgets, je lui ai expliqué qu'on avait un *cost*, je lui ai expliqué chaque fonction [dans l'agence], je lui ai expliqué la marge de risque, comment on la calculait. Pis là... on l'a démolé en dedans de deux paragraphes.

Lorsque le site internet final a été présenté au client, plusieurs éléments d'éducation ont été passés au client. Julie, la chargée de projets, a rappelé à deux reprises les *processus* d'approbation et de conception d'un site, en soulignant qu'une fois l'approbation obtenue, le client ne pouvait plus revenir en arrière; Maxime, le directeur général, Christophe, le designer graphique, et Steeven, le stratège, ont éduqué le client aux *tendances* du web, entre autres sur la façon de présenter des menus et sur les « designs très *flat* ». En somme, offrir ses services en communication suppose tout autant de les expliquer, *a fortiori* pour ce client qui arrivait du milieu de la vente d'ameublements de bureau. Julie, la chargée de projets, a résumé ainsi la présentation au client :

On aura fait beaucoup d'éducation, là, en bout de ligne avec lui. De lui expliquer comment une fonctionnalité— T'sais Steeven lui parlait de développement web, comment de façon générale c'était difficile à vendre, puis que c'était un risque, puis que on y va au forfait, puis on veut un prix qui... on veut t'sais un prix bas parce qu'on veut être choisis, mais d'un autre côté ça se peut qu'on mange nos bas si on vend forfaitaire puis que nos *features* débordent puis... t'sais! Alors... ça, je trouve qu'il l'a bien expliqué puis ça amenait un peu – ça lui faisait comprendre le risque d'un projet forfaitaire. C'est ça le risque que nous on prend. (Julie, chargée de projets, Agence L).

Ainsi, la présentation a permis de fractionner le processus et de faire comprendre au client que lorsqu'il change d'idées ou se fait mal comprendre, toute une chaîne de production est en cause, contrevenant aux « heures vendues ».

4.5.2.4 S'outiller pour éduquer

Nous avons vu, dans la section sur les figures de la créativité, que les différentes acceptions de la créativité étaient incarnées dans des documents, souvent à teneur promotionnelle, de façon à agir sur la perception des clients des PAPR. Il en va de même pour les figures éducatives qui s'incarnent dans différents textes denses.

Dans l'extrait suivant, Maxime évoque la série de textes denses qui convoient cette éducation : démontrer au client ce que contient une communication et comment l'agence arrive au résultat attendu.

Le client, il a approuvé le *devis*, après, il a approuvé la *maquette fonctionnelle*, après, il a approuvé la *maquette graphique*, après, il va approuver *un site final*, concrètement. Nous, on intègre tout, après il va y avoir un *beta*, il va avoir un accès. Admettons, à 90 %, on va lui donner accès pour qu'il le voie, que *ça le rassure*. Puis là, on fait le tour ensemble. Il va y avoir une espèce de *rencontre de mi-mandat* : « qu'est-ce qui manque, qu'est-ce qui a été fait, comment c'est fait? ». Puis là, on va ajuster une couple de petites choses. Puis on livre après. (Maxime, directeur général et actionnaire, Agence L. Nous soulignons)

Figure 4.16 Processus de création issu du document de vente de l'Agence K

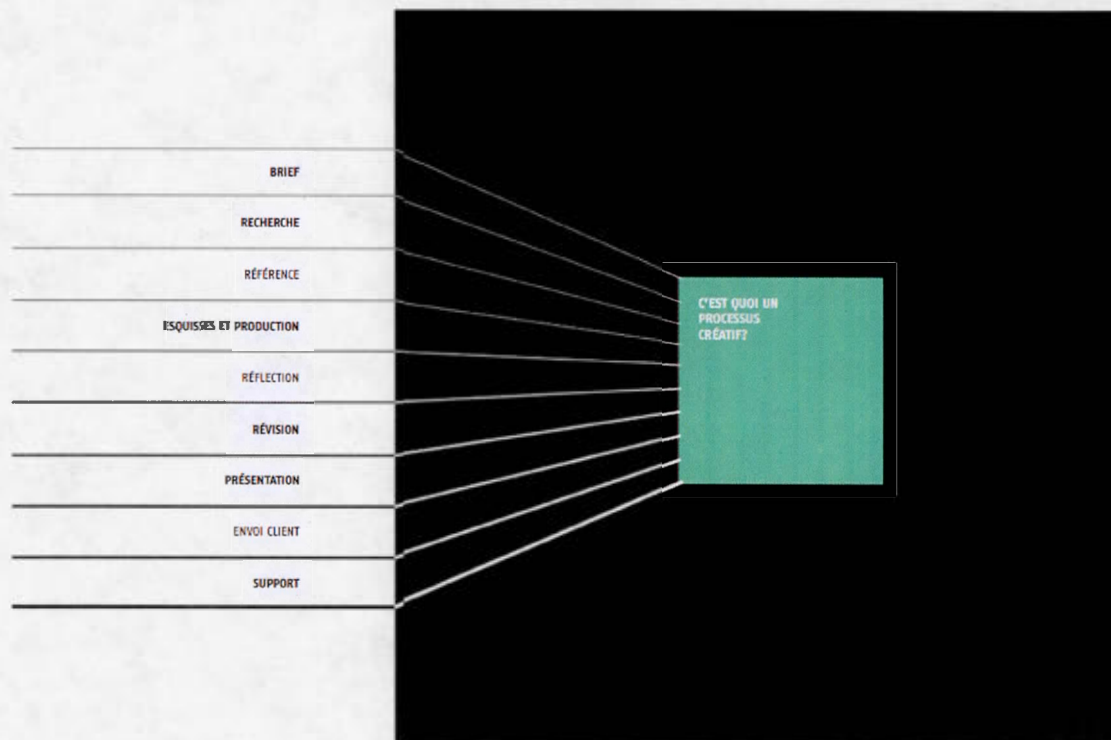
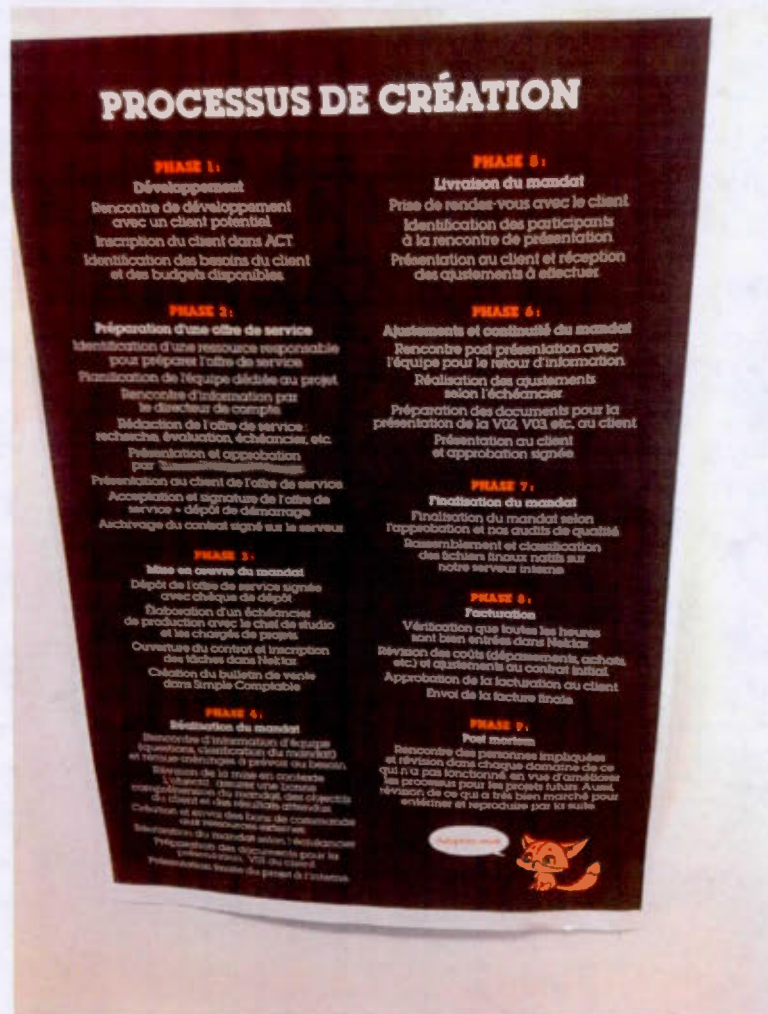


Figure 4.17 Processus de création affiché sur un mur à l'Agence Externe 1



Les contrats sont également des lieux pour éduquer le client aux subtilités du processus de création, entre autres pour discriminer les prix des options, des services, etc. Par exemple, lors d'une rencontre pour établir le processus d'approbation des maquettes fonctionnelles du site internet, Steeven, le stratège de l'Agence L, propose d'ajouter une page au début du document expliquant l'évaluation du coût d'un projet, ce qu'il comprend et ce qui est en *sus*. Surtout, il avance que cette page permettrait de mieux faire comprendre la plus-value de la méthodologie. On voit d'ailleurs, à la fin

de l'extrait infra, que Steeven, le stratège de l'Agence L, parle de « cultiver une meilleure relation client », témoignant bien du caractère agissant de cette figure culturelle d'éducation.

Steeven : Je crois qu'il faut commencer une stratégie de vente, au-delà du *speech* qu'on a avec le client. Un *one-pager* bien ficelé pour expliquer les avantages de notre méthode ou je ne sais pas trop : *brainstorm required*. Autre exemple, dans l'offre de service actuelle il est difficile de bien cerner *la plus-value de l'Agence L*, si on compare avec une autre agence. Il faudrait mieux décrire notre méthodologie et en démontrer les bénéfices pour le projet et pour le client. Il faut justifier notre prix, au-delà de la haute qualité ((fait des guillemets avec ses doigts)). Les clients ne voient pas la haute qualité comme un argument assez fort, ils vont se dire souvent que nous autres, c'est la grosse patente et que le compétiteur à sept ou huit mille moins cher fera en masse la job pour leur besoin. Donc en faisant mieux comprendre notre *plus-value*, il sera possible de s'ajouter une petite marge dans l'offre et de *cultiver une meilleure relation client* où il ne sent pas son portefeuille sollicité à chaque petite bosse sur la route... nous le solliciterons quand on prend un autre chemin plutôt.

Même au début de la relation avec le client, dans la prise de besoins, une éducation se fait sur ce qu'implique mettre en place une stratégie de communication.

[...] où tu veux aller, comment tu vas y parvenir, c'est quoi ton plan, tu vois où ta compagnie dans dix ans, etc. Tout ce genre d'informations on ne l'a pas et c'est normal. C'est pour ça qu'il faut que le processus vienne des deux côtés. Ça ne peut pas être un processus dans un sens de « voici, je veux refaire mon image de marque, faites-moi deux propositions ». (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Dans le cas de l'Agence L, le *Cahier de prise de besoin* se décline sur sept pages, alors que celui de l'Agence K tient en une page. Dans les deux cas, outre les délais et les budgets, on retrouve des questions, qui demandent une plus grande prise de conscience du client : les publics cibles, les compétiteurs, la philosophie derrière le nom de l'entreprise, la projection dans dix ans de l'entreprise.

Cette éducation est aussi présente dans les offres de services. Autant l'Agence K que l'Agence L utilisent des formulaires, que le client doit remplir, au moment de lancer un projet. Plus qu'une simple énumération des raisons qui conduisent le client à faire appel à l'agence, ces documents l'informent que la création est un processus, et qu'un besoin peut être répondu de diverses façons.

Je suis plus dans l'accompagnement d'entreprises qui veulent changer l'image ou changer leur message ou s'ouvrir ou communiquer de nouvelles façons. C'est ça le tournant, mettons en termes de positionnement et qui s'est décliné par *l'offre de services*. Et le client aime ça. Pourquoi? Parce que (.) tu lui donnes à 15 000 un forfait, qu'est-ce qu'il va te dire? « Ah non, 15 000, je veux ça à 12 000. » Donc, on n'a même pas de terrain de discussion normal. C'est plus un prix, une fatalité, on doit la combattre. Ce n'est pas ça l'échange qu'il devrait y avoir. L'échange qu'il devrait y avoir, c'est ton besoin avant tout. On s'en fout du prix, qu'est-ce que tu as besoin? (Kisa, directeur des opérations, Agence L. Nous soulignons)

Une grande part de l'éducation tient dans la nécessité de rapprocher l'univers de référence du client, ses *a priori*, qui peuvent contrevenir au processus de création, de celui des créatifs de l'agence qui parfois, « pelletent des nuages », pour reprendre les mots de Katherine, designer graphique. C'est pourquoi l'Agence L a changé son processus d'approbation. Au lieu de pousser leurs orientations créatives, de les mettre dans la bouche du client, les créatifs laissent ce dernier se commettre de lui-même.

Au début, si je remonte à avant, on présentait trois logos (1.0) noir et blanc sur *foamcore* : « voici vos derniers logos, ils évoquent na, na, na, la courbe évoque— [...] Pis, maintenant on parle pas, on les fait vivre, on prend, mettons le logo pis on le fait vivre sur une montre, un petit mouchoir, une papeterie, un site web, [...] une voiture, on le fait vraiment vivre. (1.0) Pis là, on met ça, on imprime ça, on met ça sur la table, on met ça sur les murs, on tapisse, pis on met le client dans salle, pis : « vas-y, choisis, laisse-toi imbiber », parce qu'un logo là tu te le fais pas *pitcher*, tu t'en vas dans rue, y'a pas quelqu'un « yo ! » qui sort « hey t'as vu mon logo, ça l'évoque.. » [...] pis souvent là, 100% du temps, les deux, trois fois qu'on a fait ça, [...] le client était vis-à-vis le logo qu'il

voulait, pis euh c'était comme « c'est lui qu'on veut », c'était comme, y'avait même pas de *pitch*, le *pitch* était fait avant. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

Même dans sa promotion, l'Agence L ouvre ses processus aux clients potentiels à travers une plateforme en ligne, *Dribble*, qui permet de montrer le processus créatif derrière des projets, de décortiquer la « sensibilité » artistique de façon à rassurer le client.

Puis ils vont voir le portfolio puis le processus qu'y se fait. Y'a une espèce de *sécurité* parce que la création c'est pas, y'a pas de bonne réponse. C'est pas quantifiable ou quoi que ce soit. C'est quantifiable au niveau des résultats, mais nous on est, on est au-delà aussi de – t'sais on a une équipe oui de résultats SEO, marketing web –, mais on est une équipe de résultats aussi de *sensibilité des spectateurs* et tout. (Bill, designer graphique, Agence L).

L'éducation sert également à ce que le client se projette dans le résultat final, qu'il n'est pas en mesure d'apprécier en amont, faute de connaissances, d'imagination ou d'expérience. Lors d'une rencontre avec un client, nous avons été témoin de cette difficile projection. Katherine, designer de l'Agence K, a présenté à son client dans le domaine des loisirs pour adolescents des maquettes *imprimées* d'un site internet. À la fin du processus, celle-ci percevait que le client était dubitatif, qu'il allait valider son choix auprès d'un partenaire. Katherine me relate la façon dont elle a convaincu le client :

Je voyais qu'il aimait ça, mais qu'il manquait quelque chose, un argument de plus pour le convaincre, mais je le sentais. Il ne l'a pas dit de même, il dit « ah, c'est parfait ». Mais dans le fond, quand on a fini, il a dit « Ah, il n'y a rien à modifier. Je vais en reparler avec Antoine. Je suis bien content. ». Mais avant qu'il parte, je lui ai montré sur mon écran « veux-tu voir à quoi ça ressemble? », puis là, il a vraiment vu « OK, ouais, *c'est encore plus beau que ce que je pensais* ». Puis là, il est parti, il était plus confiant un peu de présenter ça à son *partner*. [...] Mais je vois moins que là, il est en train de se crinquer avec son *partner* de dire « ce n'est pas

ça pantoute qu'on veut ». À ce que je vois, ça s'est bien passé. (Nous soulignons).

Un autre artefact porteur de cette figure d'éducateur au processus, c'est le *moodboard*, un rassemblement d'images, d'inspiration, de textures, de motifs qui orienteront la création, avant même que celle-ci soit entamée.

[...] un client on est plus ou moins sûrs vers où il veut aller ou on sent que lui est plus ou moins sûr, on va aller en validation, en présentant peut-être en première étape un *moodboard* [...] Une fois qu'on a ce *check-là*, ben on sait que la présentation suivante, qui va être les maquettes, on sait qu'on a une longueur d'avance, parce qu'on sait déjà par où ils veulent aller. Y'a des bonnes chances qui comprennent où on s'en allait pis qu'ils aiment ça. (Christophe, designer graphique, Agence L).

Cette éducation au processus de création, à l'inspiration, est donc implicite, bien qu'elle soit incarnée dans les maquettes sans que l'équipe de création n'intervienne explicitement en invoquant ses propres références, ses propres figures de la créativité.

4.5.3 Conclusions sur les figures défensives

En ventriloquant différentes acceptions de la créativité, les figures emblématiques de défense gardent à distance les effets des figures d'enclavement. D'abord parce que les employés cultivent ce en quoi ils croient, mais plus encore, parce qu'ils mobilisent ces figures culturelles et les incarnent dans des textes denses et des artefacts de façon à ce que cette culture créative puisse soutenir l'éthos créatif de l'agence, sans égard au poids des figures d'enclavement. Nous les voyons (ré)apparaître non seulement dans le discours, mais également incarnés dans des devis, documents de vente, *moodboard*, affiche, cahier de prises de besoins et des artefacts comme des autocollants, des murs peints...

Ainsi, ces figures culturelles de la créativité sont cultivées par les membres comme un « arrière-plan » soutenant le travail des créatifs dans les PAPR. En identifiant ces

figures de la créativité et plus encore comment les participants les cultivent dans les interactions⁶⁸, nous pouvons observer ce qui les *animent* « c'est-à-dire qu'il ou elle devient lui-même ou elle-même une figure animée, mue, motivée ou inspirée par ses propres *daimons* (culturels) » (Cooren, 2013, p. 162).

4.5.3.1 Se défendre de l'épreuve régionale

Certaines des figures culturelles de la créativité que nous avons relevées, ventriloquent l'éthos de l'industrie. Les figures créativité-audace ou créativité-solution ventriloquent une idéologie largement admise dans la création – une forme de ventriloquie en amont –, à savoir qu'une « publicité est considérée comme créative si elle est perçue à la fois comme divergente [originale, audacieuse] *et* pertinente [en réponse aux besoins du client, ayant de l'impact] » (Smith et Yang, 2004, pp. 34. Nous traduisons, emphase dans le texte).

Ce qui nous intéresse par contre, réside en ce que ces figures viennent autoriser certaines formes de créativité *en réponse* à d'autres figures dont les PAPR souhaitent s'affranchir. Ainsi, s'autoriser à laisser tomber un client trop frileux ou avec un budget régional famélique se fait *au nom de* ces figures de la créativité. Convoquer une figure – jusqu'à l'inscrire sur le mur accueillant les clients – vient rappeler aux clients qu'ils pénètrent dans une culture où l'on favorise un processus complexe, des solutions créatives, du beau, mais que pour y arriver, une réflexion s'impose. Et au nom de ces figures, le client peut être éjecté du portfolio de l'agence. Ainsi ces figures viennent autoriser de vendre des heures de réflexion et obligent le client à se commettre dans le processus, en approuvant à plusieurs étapes qu'il comprend ce qui est cultivé. Pendant que le client de l'Agence L convoque la figure mercantile – « vous voulez faire de l'argent sur mon dos » –, le directeur général la « démolit » en

⁶⁸ « Culture simply refers to the meanings and practices produced, sustained, and altered through interaction. [...] More important perhaps is not what culture is (and the semantic elasticity surrounding the concept), but – and in keeping with pragmatic principles – what culture does) (Van Maanen, 2011a, p. 221) » cité dans (Cooren, 2015, p. 100).

invoquant la figure qui prévaut dans la culture créative, celle des processus, des fonctions de l'agence, qui doivent se payer, donc, une chaîne d'agentivités, qui augmente le poids de son autorité. En somme, il appelle en renfort plusieurs figures cultivées dans l'agence pour s'autoriser à démolir l'argument mercantile de son client. On voit d'ailleurs toute la force *culturelle* de la figure, en cela qu'elle devient idéologiquement une façon de rappeler *au nom de quoi* sont faits certains choix, prises certaines décisions, comme « d'admettre » ou non un client dans son portfolio. La culture de l'agence, incarnée et convoquée dans les interactions avec ces clients est elle-même une ventriloquie de l'industrie de la communication marketing : nous faisons de la publicité arrimée aux standards de l'industrie, et non arrimée à ce qui se développe en région.

Ces figures culturelles de la créativité agissent donc pour co-orienter la relation entre le client et son agence. Cooren (2013) rappelle à cet effet qu'incarner une figure, donc se faire le ventriloque de celle-ci, suppose de s'autoriser un certain pouvoir au nom de cette figure, dans la mesure où elle importe ou compte, ou qu'elle vient faire une différence dans l'interaction. Dit autrement, si invoquer « le beau design » ou « la création réfléchie », portfolio et études de cas à *l'appui* (en renfort), ne compte que pour un créatif de l'agence, ces figures n'auront pas le poids escompté sur l'orientation finale de la création. Par contre, si elles engendrent un débat, une discussion et viennent faire une différence à l'issue de laquelle le client se rallie au créatif de l'agence, c'est que ce dernier aura appelé en renfort suffisamment de figures pour faire pencher la balance en sa faveur.

Or justement *ce qui compte* pour une PAPR et est ventriloqué dans les figures de la créativité ne compte pas toujours pour le *client frileux* qui vient imposer des *heures vendues* et un *budget régional* ou un *client narcissique* qui impose sa présence dans la

création. Pour reprendre Boltanski et Thévenot (1991)⁶⁹, ce n'est pas le même principe supérieur commun qui est ventriloqué dans les figures d'enclavement que dans les figures de défense. Du point de vue des participants, pendant que les clients frileux s'en remettent aux cousins ou aux beaux-frères pour s'autoriser des budgets frugaux en convoquant ces figures – « je l'ai montré à ma femme » ou « le monde n'aime pas ça » –, nous pouvons voir que le monde (la culture) dans lequel évoluent les clients régionaux est, pour les participants, celui du monde *domestique*, non celui du monde *marchand* (et encore moins celui du monde inspiré). Ce ne sont pas les principes supérieurs communs (figures culturelles) de *concurrence*, qui appellent à leur tour un état de grandeur du *désirable*, de la valeur qui sont mis de l'avant, mais plutôt des *relations personnelles*, qui supposent le regard avisé de la bienveillance. Plus encore, selon Boltanski et Thévenot, la figure harmonieuse, « l'arrêt sur l'image symbolique du monde » (Amblard, 1996, p. 87) du monde domestique est celle de la famille, du milieu, que l'on voit apparaître dans les propriétaires qui se mettent en scène, parce que « plus connus que leurs produits ». Cette mise en scène vient en contradiction avec l'harmonie du marché, qui doit mettre de l'avant le désir assouvi par le bien offert par l'entreprise. D'où la (re)présentation des figures d'éducateur. Boltanski et Thévenot (1991) nous rappellent qu'en cas de conflit, les acteurs peuvent stratégiquement cohabiter dès lors qu'ils clarifient l'épreuve de grandeur, qu'une entente temporaire est conclue ou qu'un compromis est établi. En ventriloquant les figures d'éducateur, nommément à travers les figures de la plus-value, les figures expertes et les figures de l'agence complexe, les PAPR recadrent (clarifient) l'épreuve de grandeur en utilisant un « répertoire de sujets » entourant la concurrence,

⁶⁹ Rappelons que pour Boltanski et Thévenot, les comportements des individus sont justifiés en fonction d'un cadre métaphysique auquel ils se réfèrent, les *mondes communs*, où sont organisés les objets, les individus et les relations entre ceux-ci. Au nombre de six – marchand, industriel, civique, domestique, inspiré et de l'opinion – ces mondes comportent des règles socioconstruites, les *principes supérieurs communs*, étalons qui servent à sceller les relations entre les acteurs. En cas de conflit, les acteurs négocient la finalité de leurs actes en fonction de ce qui est reconnu comme « grand ». Deviennent alors « grands » les acteurs qui, soumis à l'épreuve de grandeur, reçoivent un jugement favorable des membres du monde.

leurs publics cibles, de façon à devenir désirable, d'avoir de la valeur aux yeux de leurs cibles.

Ce qui est doublement intéressant au regard de notre objet : au lieu d'opposer le monde marchand au monde inspiré – tension qui serait typique du milieu publicitaire (Amblard, 1996; Koslow *et al.*, 2006)⁷⁰ – la régionalité de la créativité est ventriloquée à travers des figures davantage domestiques. Ainsi, les employés des PAPR doivent engager un travail supplémentaire pour d'abord rapatrier le principe de concurrence, d'efficacité et de conseil – avec des figures de créativité-solution et de créativité-vision – avant même de pouvoir discuter inspiration, insolite, audace, risque. Certes, cette mise en distance du client par l'agence, la seule apte à maîtriser l'ambiguïté de la communication, n'est pas unique aux PAPR.

Almost all claims to professionalism rely on the assumption that the professional knows better than the client, and actions of professionals then supposedly typically involve a client moving, through the act of problem-solving, from a state of uncertainty tainty and being riddled by a problem to one of harmony and security. (Alvesson, 2004a, p. 20).

Toutefois, nous voyons qu'à certains égards, les deux PAPR doivent composer avec une incertitude qui ne provient pas d'une méconnaissance du marché, mais bien d'une conviction que la figure domestique (régionale) pèse plus lourdement que la figure de compétition, de concurrence, de développement⁷¹.

⁷⁰ « Marketers can be their own worst enemies, however, especially if they approach the relationship with the current management wisdom that advertising agencies function like other vendors. This type of cost-based, commoditized relationship limits creative potential, and thus is not conducive to the advertising creativity needed » (Koslow *et al.*, 2006, p. 99).

⁷¹ Bien évidemment, nous devrions entendre le point de vue du client sur cette question afin de comprendre à quel point cette conviction pèse réellement. Mais l'expérience des participants semblent nous indiquer que c'est le cas.

Aussi, ces figures de la créativité et leur mobilisation au moment d'éduquer le client permettent d'asseoir l'autorité, l'expertise de la PAPR, et ce, malgré le poids des figures d'enclavement.

L'autorité de l'expert provient du fait qu'il est pressenti pour incarner la voix d'une expertise ou d'un savoir : il s'érige ou est érigé comme étant autorisé à parler au nom de cette expertise ou de ce savoir. Mais un tel pouvoir, une telle puissance (pouvoir faire) s'accompagnent également de devoirs (devoir faire) dans la mesure où verbaliser une certaine expertise implique que l'on soit *lié* ou *attaché* à certains principes, standards, vérités ou connaissances. (Cooren, 2013, p. 111. Italique dans le texte)

Dans les figures d'éducateur est mobilisée cette expertise. D'ailleurs, le défi des PAPR est de démontrer qu'elles ne sont pas de simples exécutantes, mais bien des expertes capables d'articuler des campagnes « 360 », complexes. Pour se distinguer des intermédiaires régionaux qui nuisent à la culture créative régionale, les PAPR doivent certes « faire de beaux dessins », mais surtout, rappeler que ces beaux dessins émanent d'une réflexion, d'une stratégie, d'une vision.

Appeler les figures défensives ne suffit pas pour conjurer les effets des figures d'enclavement : les employés doivent être fortement animés par elles, y être attachés. Comme dans cet échange tout de suite après la rencontre avec le client échaudé de l'Agence L (nous soulignons).

Julie : Non, mais, malgré tout. Malgré qu'au début y'était vraiment émotif, y'était visiblement émotif, pas de bonne humeur, y pensait que faire affaire avec nous c'était le bon choix. Y'était comme : « t'sais j'ai *tripé*, t'sais lui y m'a expliqué le citron [le logo], pis toute, pis je l'croyais, je l'voyais qu'il était *passionné* »

Maxime : Y'a commencé en disant « Pensez-vous vraiment que si j'avais pas confiance en vous autres, j'vous aurais laissé me passer un citron comme logo? »

((rire général))

Maxime : « J'ai envoyé mon logo à tout le monde... "quossé ça un citron". Mais moi j'le savais parce que moi vous me l'aviez *pitché*. Que j'ai faite le bon choix de vous écouter, mais tout le monde n'a pas aimé ça. »

Steeven : Y'a dit : « Si [une agence concurrente] m'avait montré ça, c'est sûr que j'l'aurais refusé. C'est ça que j'aime de vous autres, vous êtes capable *me vendre des affaires*. ». On avait envie de répondre : « Ben c'est pas juste qu'on est de bons vendeurs, c'est que c'est *réfléchi* notre affaire ».

Le client est devenu lui-même animé par la passion des créatifs, a fini par y croire lui-même, se détachant même de la voix du « monde [qui] n'a pas aimé ça ». Comprendre, les beaux-frères, les amis, sa femme...

Une telle autorité ne se manifeste pas uniquement le temps d'un acte ou d'un tour de parole, mais qu'elle doit également être reconnue et prise en compte par d'autres, ce qui revient à dire qu'elle est *co-construite*, justifiant ainsi la place du dialogue, de l'interaction et de la communication en général en tant que site privilégié de son instauration. (Cooren, 2013, p. 111).

Ainsi, plus qu'information au client ou une entreprise rhétorique de convaincre, ouvrir le processus permet de faire en sorte que ce qui compte pour l'agence, compte aussi pour le client.

4.5.3.2 Aller *quelque part*

En incarnant dans des textes denses ces figures de la créativité, les employés espèrent non seulement s'affranchir du joug des figures d'enclavement, mais également emmener leurs clients : « Autrement dit, suivre un mode d'emploi implique, par définition, que celui-ci nous mène quelque part » (Cooren, 2010a, p. 5).

À cet égard, beaucoup des définitions de la créativité s'incarnent dans des idées « d'aller plus loin », « d'aller en avant », « d'amener quelque part », « en dehors ». Comme s'il existait un *lieu* de la convention introjecté duquel il faut s'extirper.

Si il y en a [des membres de l'équipe] que je trouve qui travaille bien, qui font bien leur travail ou que je vois le résultat final, je fais « ah oui ça c'est le fun, tu l'as amené à *quelque part* que je n'aurais pas pensé. » Alors que d'autres je me dis « tu restes dans les *sentiers*, tu ne pousses pas assez. » (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K. Nous soulignons).

D'essayer de pousser toujours un concept une coche *plus loin* que ce à quoi tes premiers réflexes t'amènent. D'essayer d'aller non pas contre la vague, mais d'aller *ailleurs*. (Véronique, designer graphique, Agence K. Nous soulignons).

Je pense que c'est, être créatif, c'est d'amener le client à réfléchir, de *l'amener plus loin* dans son besoin, ça fait partie d'être créatif. (Stéphane, directeur de compte, Agence L)

Être créatif, je crois que d'être créatif, peu importe le domaine, c'est d'être capable de voir en dehors des, des, du spectre qu'on t'a donné, *en dehors des limites* de faisabilité, en dehors. (Christophe, designer graphique, Agence L. Nous soulignons).

Même lorsqu'il est question de parler de la créativité de son agence, Véronique utilise cette évasion :

C'est certain que c'est vendeur de dire qu'on est créatif, et je crois qu'on l'est à un certain point. Je ne veux pas dénigrer ce que l'on fait. Mais je crois que ça pourrait *aller plus loin*.

Certes, il serait hardi de prétendre que ce lieu métaphorique est celui de la région, mais il y a bien là une position métaphysique de la créativité : la créativité suppose de s'extirper, de s'élever, de partir d'un point fixe, qui semble nous vriller sous le poids de conventions, de façons de faire qui ne sont pas questionnées.

Comme ce client dans le domaine des armoires de cuisines, lors de notre première visite à l'Agence K, était déçu de sa brochure qui était sur papier mat plutôt que glacé, comme tous les « clients conservateurs en Ontario », aux dires de Pascal, le directeur de production. À quelques minutes de rencontrer le client, Pascal nous confia :

T'sais déjà qu'on avait réussi à *l'amener ailleurs*, sur la couverture, t'sais de pas montrer une photo de cuisine, euh::: c'était un pas là. Mais là d'arriver avec du papier non couché en plus. (2.0) Je m'attends à ce que ça aille bien tantôt, c'est la deuxième rencontre, il sait que c'est le même papier.

Ainsi, *l'emmener ailleurs* suppose de le faire quitter son monde domestique, pour reprendre les termes de Boltanski et Thévenot (1991) pour le conduire dans le monde (la culture) de l'agence. Ce qui suppose d'appeler avec force des figures pour s'autoriser à devenir ce guide.

En cela, le discours des PAPR, particulièrement à travers la figure de créativité-vision, est de démontrer que les clients ne peuvent *y aller eux-mêmes*, ne sauraient pas trouver leur chemin. Toutefois, contrairement à ce que l'éthos du créatif inspiré appelle habituellement (Negus et Pickering, 2004; Nixon, 2003), à savoir que les professionnels de la publicité mettent de l'avant « qu'ils ont des *instincts* particuliers concernant la façon dont ils communiquent avec le consommateur et d'autres groupes cibles » (Alvesson, 1994, p. 544. Nous soulignons. Nous traduisons), les employés des PAPR doivent *d'abord* éduquer à ce qu'est la communication, à valoriser l'efficacité de cette communication. Ainsi, ils doivent minorer la figure du créatif-artiste au profit d'un expert-créatif, comme dans cet échange entre Pascal, directeur de production de l'Agence K et Sylvain, fondateur et actionnaire principal.

Pascal : Donc c'est un peu la mission qu'on se donne de les faire évoluer. Mais justement, je pense que c'est normal, au départ, qu'on défonce pas tout le temps des murs non plus.

Sylvain : Il y a une relation de confiance aussi. Comme [client dans le domaine de la mode]. T'sais à mettons à matin ce que Katherine a présenté au client ça fait un an et demi qu'on travaille avec lui. Je pense que tranquillement pas vite on *l'amène ailleurs* [...] Katherine y'a présenté une première option : c'est beau, c'est chic, on reste dans le cadre ; une deuxième option *qui sort* un petit peu plus ; pis là la troisième qui est beaucoup plus flyée pis aussitôt qu'il a vu la troisième il a dit « c'est ça que je veux ».

4.5.3.3 Parler de structure, s'affranchir des structures

Pour conclure, nous avons tenté de souligner la façon dont les figures de défense permettent de s'opposer au poids des figures d'enclavement et comment celles-ci apparaissent justement parce que – épreuves de grandeur et conditions de pratiques obligent – les employés des PAPR doivent maintenir leur identité créative malgré ces contraintes structurelles.

À cet égard, Bernoux (2002) pose la question de la relation structure/interaction de cette façon :

La question du lien entre structures et interactions peut être posée de la manière suivante : les structures sociales sont-elles à ce point prégnantes qu'elles suppriment ou rendent négligeables l'influence des interactions, c'est-à-dire les influences respectives des acteurs dans les organisations ? (Bernoux, 2002)

À cela, nous répondons qu'en mobilisant des figures culturelles de la créativité, en en faisant usage dans l'éducation aux clients, les membres des PAPR viennent justement puiser dans les idéologies qui sont cultivées dans l'agence pour *conjur*er les effets des figures d'enclavement, c'est-à-dire, repousser la menace (Alvesson, 1994) du nivellement par le bas ou du style régional.

Bernoux, s'appuyant sur le concept d'adaptations secondaires de Goffman, rappelle que « ces adaptations, qu'il appelle secondaires, car elles s'écartent des rôles assignés, représentent les marges de liberté que les acteurs se créent » (Bernoux, 2002, p. 83). À l'intérieur d'un rôle, si les PAPR n'adhéraient qu'à la position des figures d'enclavement, cette marge de manœuvre ne saurait apparaître. En cultivant des figures de défense et en puisant dans cette culture, les membres des PAPR maintiennent leur légitimité, leur identité créative. Bien que Cooren soutienne qu'il ne faille pas réduire la figure à une ressource, notons qu'en l'absence partielle de ressources exogènes à l'agence, les membres cultivent ces ressources à l'interne.

Surtout que cette légitimité est fortement liée à l'appréciation du client. Rappelons que bon nombre de clients des PAPR n'ont pas une grande portée publique : plusieurs évoluent dans les services interentreprises (*business to business*) ou n'ont pas de budget pour décliner leurs campagnes dans les médias de masse. Or, nous l'avons souligné dans la section sur les délégations créatives (section 4.5.1.7, p. 220), « être vu » constitue un important facteur légitimant. Aussi, sans ces figures défensives qui sont cultivées et utilisées comme ressources légitimantes, la PAPR ne pourrait s'affranchir de la « petitesse » de sa créativité. D'ailleurs, fait intéressant, à peine 7 % des répondants associent « la notoriété de nos campagnes » au premier ou au deuxième rang de ce qui fait la valeur de la créativité. Comme s'il s'agissait certes d'un souhait, mais rarement exaucé. Waitt *et al.* (2006) notent à juste titre, en référence aux lieux introjectés par les adolescents, que le sentiment de petitesse opère autant dans le nombre que la taille et la diversité de lieux où les jeunes peuvent être vus dans leurs identités (Waitt *et al.*, 2006, p. 222).

Les figures de défense agissent comme substrat dans lequel est cultivée la culture créative des PAPR. Leur récurrence et leur agentivité font d'elles assurément des figures culturelles. Plus encore, elles permettent de cultiver à l'interne un sentiment « de place » (Massey, 1994; Waitt *et al.*, 2006), un habitus dans lequel les membres

peuvent puiser et se sentir de leur élément afin d'opposer à la culture régionale une culture de la création. Plus encore, cette culture vient en quelque sorte « sécuriser » l'identité créative des employés comme celle de l'agence en entretenant un discours mélioratif sur leur propre créativité :

An internal mobilization within the occupation creates and recreates the symbolic environment which safeguards one's own identity. An assured identity is crucial for success in this branch (whilst at the same time success, of course, also influences identity). (Alvesson, 1994, p. 552)

Ce sentiment d'une « place » à part dans la culture créative régionale assure un terreau fertile pour cultiver les figures de distinctions, que nous détaillons dans la partie suivante.

4.6 Figures de distinction

[...] présentement à Villégion, je ne vois aucune agence qui est— qui va aussi loin. Ils essaient plus de faire plaisir dans le fond, au grand public. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

[...] on a toujours tenté de livrer de la qualité. Ça a amené un autre niveau à Villégion; on est bien content de ça. Parce que nous, quand on a commencé, ce n'était pas jojo ce qui sortait. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L)

Pour une agence de publicité, comme pour toutes entreprises du savoir, développer un sentiment d'unicité est vital pour assurer sa survie (Alvesson, 1994, 2004a; Nixon, 2003). Elle doit « entretenir une image qui permet de compenser pour les difficultés de démontrer ce que les employés font réellement et comment évaluer leurs résultats » (Alvesson, 2004a, p. 72. Nous traduisons). Cette image leur assure une « meilleure visibilité, de la reconnaissance et une meilleure réputation d'une façon qui ne peut être simplement appréciée par la production brute » (Alvesson, 2004a, p. 70). Il en va de même pour une PAPR.

Face à un bassin restreint de clients, dont certains – nous l’avons souligné en traitant des figures d’enclavement – ne conçoivent pas l’importance de communiquer, les PAPR doivent tirer leur épingle du jeu pour attirer les quelques clients restants. Parce que « Y’a “fuck all” dans le bocal », comme le signale (de façon colorée) Félix, de l’Agence L. Figures de défense à l’appui, les PAPR entretiennent un discours leur permettant de se distancier des intermédiaires régionaux et autres figures qui sapent la culture créative de la région.

Dans cette section, nous illustrons la façon dont les PAPR se distinguent de leurs concurrents, bien qu’en nombre restreint.

Tout d’abord, dans la section 4.6.1, nous décrivons l’écosystème créatif : l’environnement concurrentiel tel qu’il est figuré par les participants.

Pour les employés des PAPR, cet écosystème imaginé sert de point de référence pour établir le caractère distinctif de leur agence; pour nous, il nous permet de voir émerger d’autres figures peuplant le discours et participant à la culture créative, ce que nous relatons dans la seconde partie de cette section (section 4.6.2). Nous soulignons par le fait même les incarnations de ces figures.

Dans la section 4.6.3, nous montrons la façon dont cette culture créative unique se transforme en figures d’attraction : le pouvoir d’attirer les meilleurs talents, les meilleurs clients et de réaffirmer l’unicité de l’agence dans l’écosystème. Encore une fois, nous repérons les formes artéfactuelles dans lesquelles réapparaissent ces figures.

La question du style de l’agence, comme une autre incarnation des figures de distinction, est décrite dans la section 4.6.4.

Dans la dernière partie, une impression de domination se constitue pour les participants, figure que nous analysons dans la section 4.6.5.

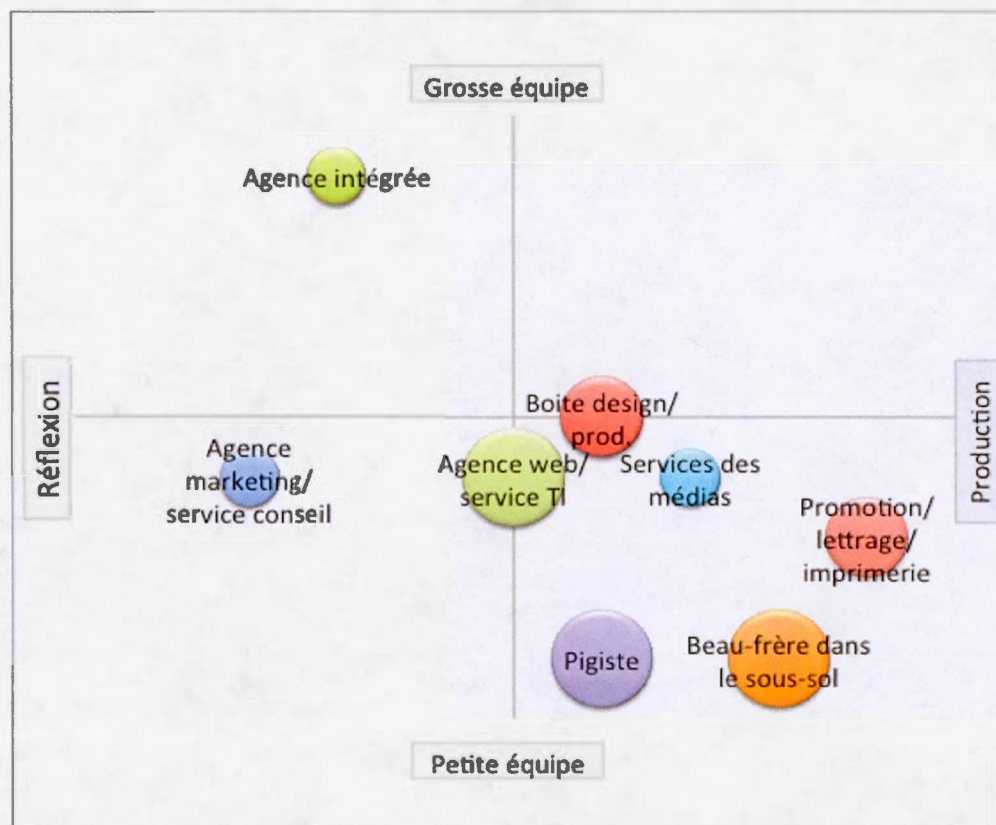
4.6.1 Figures de la concurrence

Malgré une absence de sociabilité avec les autres agences (voir section 4.4.4 Figures d'isolement), une certaine compétition interagence existe dans l'esprit des employés. Au fil des discussions, nous avons pu comprendre que les participants concevaient leur place sur l'échiquier de la compétition selon un rapport de taille (en nombre d'employés) et le type de services offerts par l'agence, selon qu'il est polarisé « réflexion » ou « production ». Dans le premier cas, les participants font intervenir les figures créativité-solution, créativité-360 et créativité-vision pour illustrer que ces agences accordent une importance particulière à la réflexivité stratégique, aux campagnes dont l'articulation est complexe, ce qui demande une expertise et une vision à long terme. Dans le second cas, les participants considèrent les agences comme axées la livraison de pièces uniques. La Figure 4.18 représente un mappage de cet écosystème. Sur l'axe vertical sont répartis les compétiteurs en fonction de la taille; sur l'axe horizontal, en fonction d'une dominante réflexion ou production de leur offre de services. La taille des cercles représentant le nombre *supposé* d'organisations de ce type.

Mentionnons à cet effet que nous nous en sommes tenus au paysage introjeté ou supposé de la concurrence, à savoir la façon dont les participants concevaient l'écosystème des agences à Villégion⁷² et l'incarnaient dans des figures. Ce choix est délibéré. D'une part parce qu'aucune donnée exacte n'existe pour véritablement établir ce portrait, mais surtout, comme nous le verrons plus loin, les figures de cette concurrence participent à l'apparition de figures concurrentielles. Ainsi, la « vérité » sur cet écosystème nous intéresse moins que son effet sur la culture créative.

⁷² Par souci de validité et de fiabilité, nous avons soumis cette mappe aux participants lors des groupes de discussion en plus de les présenter aux participants des agences externes.

Figure 4.18 Mappage des agences à Villégion



4.6.1.1 Agence marketing/service-conseil

Dans le cadran « réflexion-petite équipe », on retrouve les agences de marketing/service-conseil, souvent perçues comme des consultants en marketing, qui ne mettent pas en œuvre leurs recommandations stratégiques ou les sous-traitent. Ces agences sont davantage composées de « gens de marketing », qui font « de la business » avant de faire de la création. N'ayant pas de service de production à l'interne, elles sont de plus petites tailles. Selon les participants, il en existerait peu.

4.6.1.2 Agence web/service de TI

À mi-chemin entre la réflexion et la production, nous retrouvons les petites agences web ou les services de technologie de l'information (TI), dont la principale fonction est de produire des sites internet. En plus grand nombre, elles offriraient un peu de réflexion, limitée à des questions technologiques (référencement, applications mobiles, SEO, convivialité), et ce, sans considérer le site internet dans l'ensemble des outils de communication du client et encore moins comme un objet esthétique.

4.6.1.3 Boîte de design/boîte de « prod. »

Dans cette catégorie, plus polarisée « production », se trouvent les agences qui sont surtout composées de graphistes ou d'infographistes ou alors de spécialistes de la production, surtout vidéo : film, animation 3D ou *motion design*. En nombre équivalant celui des agences web, ces boîtes de production travaillent souvent de pair avec les agences marketing et les agences web lorsqu'un souci du détail et une qualité esthétique sont nécessaires.

4.6.1.4 « Services promo » des médias

Cette catégorie se compose des services promotionnels des médias régionaux, c'est-à-dire, de la division des médias qui, en plus de vendre les espaces publicitaires, propose les services de production. Pour les participants, on y retrouve « plus de vendeurs que de créatifs » – ces derniers étant surtout des infographistes –, faisant en sorte que la quantité et la rentabilité primeraient sur la qualité⁷³. Bien qu'on en dénombre peu, cette catégorie a été souvent associée au « style régional », compte tenu de la portée des publicités vendues. Ces services proposeraient une réflexion stratégique, d'où leur position sur l'axe production/réflexion, en étant toutefois

⁷³ Les participants, particulièrement les graphistes, font une distinction, parfois condescendante, entre les graphistes et les infographistes, ces derniers étant davantage des techniciens de la mise en page que de véritables créatifs capables d'incarner les figures de la créativité-produit : « Un moment donné, ils ont commencé à faire des choix pour sauver de l'argent. Ils ont engagé une infographiste à l'interne, puis on le voyait tout de suite. » (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

limités au meilleur rapport diffusion/budget. Aucune orientation créative ni vision à long terme ne seraient offertes aux clients des « services promos ».

4.6.1.5 Agences de promotion/lettreurs/imprimerie

Certaines entreprises de promotion par l'objet (broderie sur casquette, production d'épinglettes corporatives ou de t-shirts), les lettreurs et les imprimeries s'afficheraient, selon les participants, comme agence de communication. Éminemment orientées sur la production, ces entreprises utiliseraient leurs infographes pour proposer des outils de communication à rabais. Leur nombre serait similaire à ceux des agences web ou des boîtes de production.

4.6.1.6 Beaux-frères dans le sous-sol/les pigistes

Les pigistes pulluleraient à Villégion. Davantage orientés sur la production, ils offriraient un peu plus de réflexion stratégique que la catégorie précédente, mais cette réflexion se limiterait au choix du design, des couleurs, de la typographie ou, dans le cas des concepteurs de site internet pigistes, sur le référencement, le SEO, l'ergonomie, etc.

Nous l'avons toutefois souligné précédemment, les participants font une distinction qualitative entre les beaux-frères dans le sous-sol, figure non experte qui entretient la piètre qualité créative, et le pigiste, souvent perçu comme un ancien d'agence qui a voulu s'affranchir des structures étouffantes des agences et ainsi pouvoir choisir ses clients. Certains pigistes ont un apport stratégique plus appréciable, d'où leur distinction avec les beaux-frères sur l'axe réflexion/production.

4.6.1.7 Agences intégrées

L'agence intégrée constitue la conjonction de toutes les figures de la créativité. Au sein de celles-ci, on réfléchit davantage qu'on produit, mais dans une perspective intégrée : la communication est vue comme un assemblage complexe nécessitant

plusieurs expertises afin d'assurer une cohérence, des résultats, un impact pour le client. Mieux encore, ces agences offriraient un réel accompagnement à tous les niveaux et à tous les moments de vie d'une entreprise.

Nul besoin de dire que cet éthos correspond, pour les participants, à la vraie agence – la leur –, statut duquel peu de leurs concurrents pourraient s'enorgueillir.

4.6.2 Figures de la référence

Les figures de distinction prennent d'abord racine dans la conviction que l'agence a trouvé le meilleur équilibre entre créativité et stratégie, entre production et réflexion, au point où elle constituerait un modèle à suivre, un étendard de la créativité.

4.6.2.1 Mener la parade créative

D'abord, les participants maintiennent une distance avec leurs concurrents, en cultivant la figure de l'étendard selon laquelle ils « mènent la parade créative » dans la région.

Ben moi, je présente l'agence comme une agence intégrée où est-ce qu'on est capable de (2.0) d'offrir une multitude de services pour répondre au client à plusieurs niveaux, puis c'est de lui assurer justement une (3.0) une ligne directrice à travers tous ses besoins. Parce que t'sais, je pense qu'on est pas mal une des seules agences à Villégion qui est capable d'offrir justement toute cette panoplie de services là. (Hubert, directeur de compte, Agence K).

Moi personnellement, fondamentalement dans mon cœur je n'en vois pas [de compétition]. Ok, mais je sais qu'il y en a, parce qu'il y a toujours de la compétition, mais fondamentalement, je ne trouve pas que– qu'il y a un niveau égal à ce qu'on produit. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

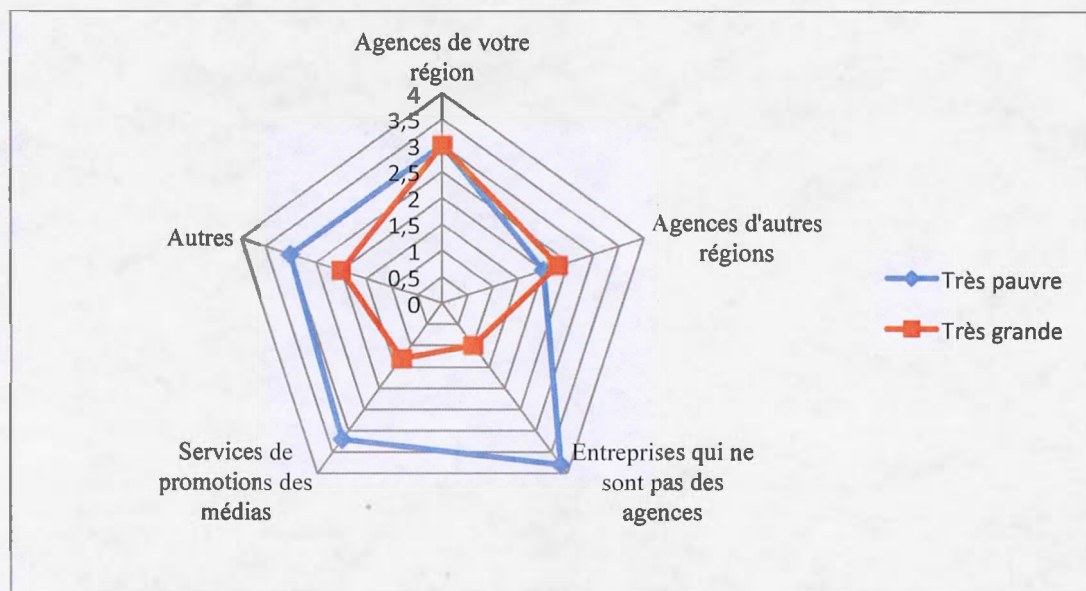
Ainsi, au regard des figures d'enclavement et des figures défensives, seule leur agence a réussi à cultiver une créativité suffisamment forte pour ne pas crouler sous le poids de la région.

[...] le fameux style régional justement du- de l'agence qui se veut créative, mais qui l'est pas, qui se trouve pas créative et qui finit par *dropper* la serviette et faire « bon bien on va faire ce que les clients nous demande pis on va arrêter d'essayer ». (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Mais nous, si c'est un style, on en fait moins quand même que bien d'autres agences. Il y en a beaucoup d'agences qui font juste des affaires *cheap*, vite, puis pas bien faites. (Katherine, designer graphique, Agence K).

D'ailleurs, les répondants, lorsqu'ils considèrent la culture créative de leur région, ils en attribuent la « très pauvre qualité » autant que la « très grande qualité » aux autres agences de leur région (Figure 4.19).

Figure 4.19 Relation entre la qualité perçue de la création dans la région l'incidence de certains facteurs sur cette qualité.



Cette conviction provient du fait que, constamment, leur agence a maintenu de hauts standards de qualité (comprendre, cultiver les figures créativité-produit) sans jamais abdiquer, au point d'avoir élevé, à Villégion, le niveau de qualité.

Je pense que pour une agence qui n'avait pas beaucoup d'expérience, on a toujours tenté de livrer de la qualité. Ça a amené un autre niveau à Villégion; on est bien content de ça. Parce que nous, on a commencé, ce n'était pas jojo, ce qui sortait. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L)

4.6.2.2 Une culture unique

Ainsi, les participants entretiennent l'idée que les autres agences voient dans leur travail un modèle à suivre. Selon les participants, les autres agences tenteraient d'émuler leurs réalisations, leur modèle, leur culture. D'ailleurs, la « philosophie et la culture des agences » en région auraient une incidence positive la créativité en région pour 45 des 81 répondants à la question, faisant de cette culture un objet de convoitise.

Cette culture serait à ce point solide et unique – souvent copiée, jamais égalée – que la compétition n'effraie pas les participants.

Je pense que l'Agence K, justement, s'est inspirée beaucoup de ce qu'on a fait pour-. Je pense qu'on leur a donné le goût de partir dans ce *mood*-là, puis ils ont vu que c'était cool de faire ça. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L)

[...] ce côté-là y'est intéressant d'avoir des– une bonne compétition. Pis d'après moi, l'Agence L a eu, a eu des influences. On a vu des petites agences naître après Agence L, je pense qu'on en a inspiré. Pis ça c'est une fierté que j'ai d'avoir inspiré d'autres agences, même s'ils vont pas le crier sur les toits t'sais. Mais je le sens, pis je me le fais dire par des gens qui travaillent à d'autres places que, l'Agence L, c'est une inspiration, t'sais. (Christophe, designer graphique, Agence L).

Parce que les employés sentent que leur agence possède une culture, qu'ils ont cultivé une façon de faire, la bonne façon de faire, que les autres agences aimeraient posséder. Principalement, leur agence a subordonné toutes ses décisions à la créativité. Être une « usine à saucisses », pour reprendre l'expression d'Hubert, et produire sans réflexion, n'est pas une option si on se targue d'être une vraie agence. Les participants soutiennent donc que dans toute réalisation est inféré un souci créatif.

[...] c'est la sensation où quand tu l'atteins [ce degré de créativité], tu as pas envie de la-, de lâcher ça, t'sais. Tu as pas envie d'être une shop qui est justement, qui fait toujours la même chose à chaque jour, t'sais. Puis (.) à la base, moi, je sais qu'on a tous des approches artistiques ici, le design graphique c'est de l'artistique dans de la commande t'sais un peu. (Bill, designer graphique, Agence L).

Cette culture distinctive se constitue autour de l'offre de services. Nous l'avons mentionné précédemment, de pouvoir offrir sous un même toit un ensemble de services, et cultiver la figure créativité 360°, est au cœur de l'éthos prisé de l'agence. Toutefois, cette offre se décline selon des distinctions que les participants magnifient. Certaines agences sont stratégiques, intégrées et créatives, mais certaines avec un meilleur assemblage que les autres.

Puis j'ai plus une philosophie dans le fond d'intégrer toutes les stratégies de communication d'une entreprise au même endroit. Faque c'est un petit peu de là que ça partit pis t'sais- autant que de contrôler la production le plus possible à l'interne (.) pour mieux servir le client. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

Tu sais, moi je dis ça à mes clients : « Oui c'est beau, mais c'est ben quétaïne pis ça marchera pas. » Fait que ça dépend c'est quoi que tu sens qui est la création. Nous des fois on va- t'sais pour moi la création, c'est de dire des fois au client : « Faut que tu fasses de la formation interne. » T'sais pour moi ça c'est être créatif au bout, là! (Marc-Antoine, président-directeur général, Agence Externe 1)

[...] c'est que c'est là où on est reconnu chez Agence Externe 2 : oui on est une gang de créatifs pis tout ça, mais on a quand même une expérience et une maturité dans nos propos, c'est plus euh:::Ah oui, regarde c'est beau faire de la stratégie de contenu, mais encore faut-il être capable d'avoir une histoire à raconter. (Nancy, présidente, directrice générale, Agence externe 2)

Une partie de la culture de nos deux sites à l'étude provient d'un terreau technologique. Autant l'Agence K que l'Agence L ont d'abord offert des services web. Ce qui transparait encore dans la culture de l'offre de services. Toutefois, il est nécessaire pour eux de s'en détacher pour adhérer à cet état d'agence intégrée. Cette distinction permet, bien évidemment, de discréditer le travail des autres agences, les accusant de vouloir briguer une place qui ne leur revient pas.

Parce que je constate que c'est le défaut de beaucoup, beaucoup de (.) développement web, y'a comme deux tendances t'as des boîtes – un peu ce qu'on a tendance à faire ici quand on va trop vite – qui sont que les projets sont décidés par des graphistes– que c'est très, très beau, mais que la navigation est pas– t'sais y'a des *glitches*, ça accroche. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

[...] chaque fois qu'on parle de l'Agence L, Sylvain, il capote là. Puis, ils ne font pas juste du web là. Sylvain, il est toujours en train de dire « ils font juste du web ». Ils font la même affaire qu'ici, c'est juste, lui, c'est sa manière de dire qu'ils ne sont pas aussi *hot* que nous. (Katherine, designer graphique, Agence K).

Ainsi, les deux PAPR se targuent d'être intégrées – parfois d'être la seule agence véritablement intégrée –, mais en appuyant sur un aspect en particulier : une plus grande maturité, une meilleure réflexion stratégique, une plus grande rigueur, une meilleure relation avec le client, une plus grande créativité.

4.6.2.3 Faire porter l'étendard

À l'instar des autres figures vues précédemment, nous voyons réapparaître les figures du porte-étendard dans différents artéfacts et textes denses.

4.6.2.3.1 Les prix

D'abord la question des prix, les *distinctions* de l'industrie pour lesquelles beaucoup sont appelés, mais peu sont élus : seuls 28 répondants mentionnent que leur agence a remporté un prix. De ceux-ci, 19 mentionnent des prix qui ne proviennent pas de l'industrie, à savoir des prix entourant la communication marketing, la création, la publicité, le design graphique. On retrouve entre autres des prix attribués par des chambres de commerce régionales, des associations agricoles, des concours d'entrepreneuriat, des prix dans le domaine de l'impression et de la production imprimée (voir Appendice G). Au regard de notre propos, les prix attestent que l'agence ne joue plus dans les ligues mineures (régionales), soutenant ainsi la position de modèle à suivre.

Pis le respect de nos pairs c'est quelque chose de très important, il n'y a aucune agence, à ce que j'entends, avait ici en région euh::: faque c'est ça t'sais on est les premiers à avoir gagné des prix Boomerangs⁷⁴. [...] nous on est (.) une des seules agences ici à Villégion à avoir gagné deux prix Boomerang. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

Toutefois, mériter un prix, n'a de valeur... que si on en a mérité un. Dans le cas contraire, il s'agit d'une autre façon pour l'agence de se distinguer.

Moi personnellement, non. (.) T'sais j'aime ce que je fais, donc (.) si j'ai un trophée qui vient avec, t'sais, si à un moment donné, je pars un site web et que ça fait en sorte que je remporte quelque chose c'est tant mieux. (.) Sauf mon but, c'est pas ça. (Charles, programmeur, Agence K).

[...], mais on s'est dit nous, dans le fond, ce qu'on veut, c'est d'être dans l'intelligence stratégique des clients. Donc toute la pub, pour nous, ce n'est qu'un moyen. Ces concours-là sont très axés pub. [...] (Marc-Antoine, président-directeur général, Agence Externe 1)

4.6.2.3.2 Le branding

⁷⁴ Concours organisé par les Éditions Infopresse, « le seul événement à couvrir l'ensemble des communications interactives au Québec » (<http://concours.infopresse.com/boomerang/a-propos>)

Nous avons vu, dans les figures de défenses, que les PAPR délèguent leurs définitions de la créativité dans un certain nombre de textes denses et d'artefacts. Globalement, lorsqu'il est question de ces textes, les participants soulignent que leur conception a nécessité de réfléchir à leur image de marque, leur « branding », avant d'y incarner les figures dans ces portfolios, site internet, document de ventes. Comme si le fait même de réfléchir à la façon de dire engendrait la façon de faire.

Je pense que c'est il y a deux ans; on a toute changé notre image, puis on est devenu vraiment beaucoup plus intégré. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

Puis, la première refonte de portfolio (.) était très (.) comment dire était très céré- plus cérébrale dans le fond. On avait des textes plus posés, on voulait pousser notre expertise, les gars y sortaient d'une phase où que - le premier Agence L que moi j'ai connu quand je suis rentré c'est « on va t'en donner plus de créativité pour le même budget ». Après ça c'est devenu « on va être plus intelligent pour... et créatif t'sais »... parce qu'on voulait plus juste être la boîte qui est créative, mais on voulait la boîte experte qui est intelligente. Mais là c'était rendu trop cérébral puis à la création nous c'était moins visuel. Le 3e portfolio, celui qui est actuel : seulement visuel. Les visuels parlent. Tu arrives dans des fiches portfolio là, c'est des dizaines et des dizaines d'images plein écran des projets [...]. (Christophe, designer graphique, Agence L).

4.6.2.3.3 Les clients

Sans surprise, les participants renforcent aussi leur état d'agence de référence en faisant intervenir des clients qui sont, eux aussi, des incarnations des figures de la créativité. De fait, lorsqu'on les interroge sur les clients qu'ils considèrent comme importants ou de dignes représentants de leur agence, les participants soutiennent qu'il existe des clients « avec de la portée », des clients 360, des clients audacieux, des clients avec des résultats.

4.6.3 Figures du pôle d'attraction

Tout ce travail de *cultiver la culture* – parce que cette culture devient à son tour, une figure agissante –, est capital pour les participants, parce qu'ainsi, l'agence devient attractive, le cœur de la vraie création régionale.

Nous avons souligné dans les figures d'enclavement, la figure de l'équipe idéale, formée du tandem concepteur-rédacteur, mais également qui se met en scène à travers les séances de remue-méninges. D'un point de vue distinctif, la culture créative d'une PAPR est tributaire de cette équipe idéale. Et vice-versa. De fait, les employés arrivent, pour 49 des 81 répondants au sondage, au premier ou au second rang des facteurs qui témoignent de la créativité de l'agence.

Principalement, la culture permet d'attirer les talents et les clients. Nous savons l'importance que revêtent les figures d'enclavement associées à ces deux ressources. Être le point de passage de ce qui se fait de mieux permet d'en repousser les effets.

4.6.3.1 Attirer les talents

D'abord, la culture de l'agence agit comme aimant à talents. Les participants lui attribueraient le flot de c.v. qui arrivent dans les boîtes de courriels, animant l'impression que tous aimeraient travailler dans leur agence, que cette dernière est le seul véritable endroit pour développer sa créativité.

Ainsi, pour peu que le bassin de créatif soit restreint, les PAPR doivent se targuer d'avoir les meilleurs.

Ce que j'entends, on a des courriels, des C.V. de gens même si on n'a pas de postes d'ouverts en design. Je reçois des courriels de gens qui disent « wow, c'est beau ce que vous faites, ça a l'air super créatif, je me vois chez vous ! » (Katherine, designer graphique, Agence K).

Il y a une option. Ils [les bons créatifs] peuvent être *free-lance*, mais il y a une option s'ils ne veulent pas être *free-lance*. Ça, c'est *cool*. C'est pas mal le *process* que Daniel a réfléchi au début, puis ça fonctionne. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

Bill, designer graphique à l'Agence L, relate d'ailleurs que plus que les réalisations, plus que portfolio de l'agence, c'est d'abord la culture de l'entreprise qui l'a attiré : « C'est la vision que eux voulaient aller. T'sais il a dit : “nous on regarde ce qui se fait (.) à Montréal, on regarde ce qui se fait aussi dans le monde” ».

4.6.3.1.1 Avoir le bon *fit*

Parce que l'adéquation, le « *fit* », dans les personnalités nécessaires à entretenir cette culture a autant d'importance que les compétences intrinsèques, comme le souligne Daniel : « des fois y'avait des gens très bons, très compétents, mais pas de *fit*, pis ça a pas duré ».

D'autant que tous les participants semblent avancer que même si les employés issus de la chaîne graphique (designers, graphistes, infographistes), de la conception (conception rédaction, création de campagnes intégrées) et de la stratégie sont davantage assis dans la chaise des créatifs – , tous doivent soutenir l'éthos créatif de l'agence. Comme dans ce fragment de discussion entre Christophe et Étienne, un programmeur, lors d'une réunion de projet.

[...] « nous ce qu'on s'attend ici là, c'est que tu en fasses plus que vois– “think outside the box”, pense à ce que tu pourrais faire de plus, moi je t'ai donné un design ok, moi je connais pas ta réalité, je connais pas ce que tu peux faire, c'est quoi tes possibilités”, faque je challenge. (Christophe, designer graphique, Agence L, relatant une discussion avec Étienne, un programmeur).

Même les employés dans les postes non créatifs se doivent de porter la culture créative de l'entreprise, particulièrement ceux qui travaillent à la relation client (directeur de compte, gestionnaire de compte, chargé de projet) :

[...] Puis il y a eu un gros roulement, t'sais au niveau des chargés de projet pendant un bout, puis c'était dû à des *misfits* de— on sait qu'en périphérie qu'on est une équipe créative et on essaie de trouver des personnes qui est [*sic*] notre porte d'entrée avec le client, qui nous représentent, parce que nous on *deal* pas au début avec le client. (Bill, designer graphique, Agence L).

D'ailleurs, lors d'une discussion impromptue avec Sylvain, celui-ci nous avait annoncé que Stéphane, directeur de compte – et ami de longue date – allait quitter. Apparemment, ce dernier ne « tripait » pas. Plus encore, Sylvain sentait qu'il « ne comprenait pas la business d'une agence ». Vendeur de produits, Stéphane ne se sentait pas à l'aise dans l'intangible : « Vendre un site internet, ça allait. Mais vendre de la strat., c'était plus difficile ». Il y a donc plus qu'une connaissance, mais aussi un savoir-être, un état d'esprit pour faire partie de l'équipe. Ce n'est pas suffisant d'être un bon vendeur. Il faut avoir la tête créative.

4.6.3.1.2 Ambiance attractive

Puis, les participants construisent l'attractivité de cette culture par l'ambiance de travail, qui est « cool », détendue, amicale, conviviale, ludique, où « on fait des jokes ». L'expérience à l'interne permet surtout de faire une distinction avec les expériences dans d'autres agences, de façon méliorative.

[...] pis on sent itou que l'équipe ici travaille ensemble. Tandis que là-bas, tout le monde était comme, même si on était un à côté de l'autre, tout le monde était isolé avec leurs écouteurs, tout. L'ambiance n'est pas pareille là. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Les agences mettent d'ailleurs de l'avant cette ambiance à travers leur site internet.

L'Agence K mentionne ainsi sur son site internet :

As-tu ce petit quelque chose d'indéfinissable qui fait de toi un être remarquable? Si oui, joins-toi à notre équipe, on ne se prend pas trop au sérieux, mais on sait travailler sérieusement. Et en plus, on travaille en jeans.

Position qu'elle a réitérée dans une autopromotion à la radio. Selon Alex, programmeur nouvellement arrivé, souligne que cette représentation a eu son effet :

[...] ils ont fait des pubs à la radio. Même les gens je leur dis ouais je travaille chez Agence K, pis y me répondent « ah ouais tu peux travailler en jeans », ça a vraiment rentré.

L'Agence L prend à partie les candidats « ambitieux et créatifs » en leur demandant, sur son site, s'ils croient « avoir ce qu'il faut pour repousser les limites du monde des communications ».

4.6.3.2 Se faire attirant

De nouveau, cette figure de la culture attractive, les participants la délèguent dans certains artefacts et textes denses, qui agissent selon eux comme façon de distinguer leur culture de celle des autres.

Tout d'abord, les lieux mêmes de l'agence. Chaque agence visitée se targue d'avoir un lieu représentatif de cette culture créative favorisant ce contact humain. L'Agence L possède, dans son sous-sol, un espace de divertissement, avec table de ping-pong, console de jeux vidéos, batterie et amplificateurs pour jouer de la musique (Figure 4.20).

Figure 4.20 Espace de divertissement dans le sous-sol à l'Agence L



Toujours dans ce sous-sol, les graphistes ont décidé d'installer un atelier de sérigraphie, baptisé la *Bastille*, un important artéfact créatif, selon Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire principal.

T'sais y'a dire : « Ah! c'est important [la créativité] », mais ne pas mettre des infrastructures en place, mais moi je voulais mettre de l'infrastructure en place. Donc, studio de photos en permanence semi-professionnel, atelier de sérigraphie pour qu'on puisse imprimer, qu'on puisse se mettre les mains dedans, t'sais. Table lumineuse, table de découpe tout ça. Faque un endroit où ça::: c'est stimulant de travailler, là.

Cette « organisation créative », comme la nomme Daniel, mobilise plusieurs aspects de l'agence, même si ce sont surtout Daniel, Christophe et Bill qui en sont les porteurs. Un *moodboard* occupe un pan de mur derrière les graphistes (Figure 4.21); le projet a fait l'objet d'un débat au dernier conseil d'administration; un espace a été dégagé de « 100 ans de poussière ». Au moment de « vendre » le projet aux actionnaires, lors du conseil d'administration annuel, Daniel et Christophe ont

soutenu que la Bastille était un porte-étendard important de la culture créative de l'agence, au-delà de la rentabilité du projet.

Daniel : Premièrement, ce que je pense que Agence L peut retirer de ça, c'est l'infrastructure permanente : atelier de photos, atelier de sérigraphie où c'qu'on va pouvoir créer temps plein à l'aide de cette structure-là. Deuxièmement, ça peut faire rayonner Agence L. C'est un projet porteur, qui peut nous faire gagner un prix Boomerang, Graphika, tous les *fucking* prix, pis créer du matériel. C'est un projet qui est porteur pour la communauté. Tous les gens à qui j'en parle, y'ont des grands yeux. Ça peut faire aussi, attirer les regards de nos pairs montréalais.

Christophe: Pis attirer de la main-d'oeuvre de qualité

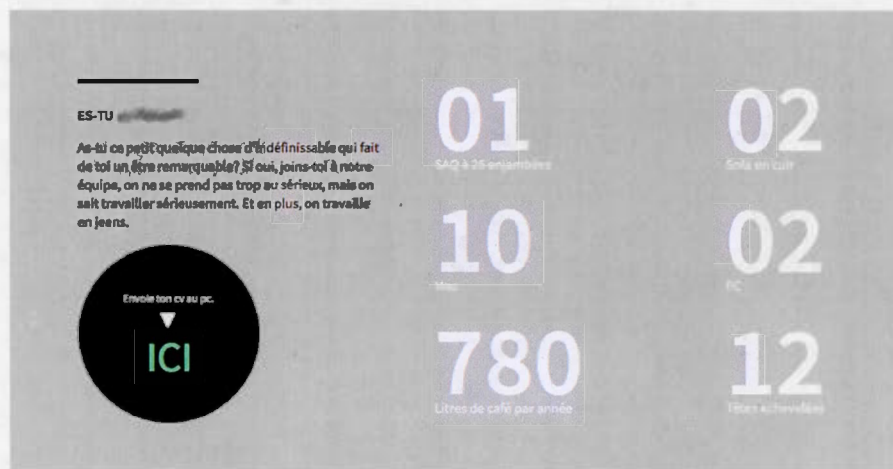
Dave : Attirer la main-d'oeuvre. Pis les regards, t'sais, les créatifs montréalais pourraient faire « Oh, c'est *fucking* hot, y'a quelque chose qui se passe là. » Faque dans le fond c'est de faire rayonner Agence L, parce que dans le fond c'est Agence L qui- « Powered by Agence L ». Ça serait une initiative de Agence L. J'pense qu'on pourrait aller chercher des revenus quand ç'aura de la reconnaissance et de la notoriété.

Figure 4.21 Moodboard de la Bastille (Agence L)



Pour mettre en scène cette culture attractive, l'Agence K mise sur certes, le fait « qu'on travaille en jeans », mais également sur d'autres éléments d'ambiance, comme « deux sofas en cuir », des artéfacts de style de vie, comme une « SAQ à 25 enjambées » et « 780 litres de café par année », ou de style professionnel « 10 MAC et 2 PC. 12 têtes échevelées » (Figure 4.22). En soi, outre la bibliothèque de livres sur la créativité et une banderole autoportante, l'intérieur même de l'agence porte moins de ces artéfacts culturels.

Figure 4.22 Capture d'écran de la page « Carrière » de l'Agence K.



La façon dont sont organisés les locaux indique aussi l'importance attribuée à la création. À ce chapitre, on voit qu'une distinction existe entre l'Agence K et l'Agence L. Dans le premier cas, les bureaux des designers sont au fond du local, et les deux graphistes occupent la même table de travail (Figure 4.23). Alors que dans le cas de l'Agence L, l'îlot central autour duquel gravite toute l'agence est occupé par les graphistes (portion rouge sur la Figure 4.24). Le « peptalk » du lundi matin s'y tient tout juste à côté.

Figure 4.23 Disposition des locaux de l'Agence K

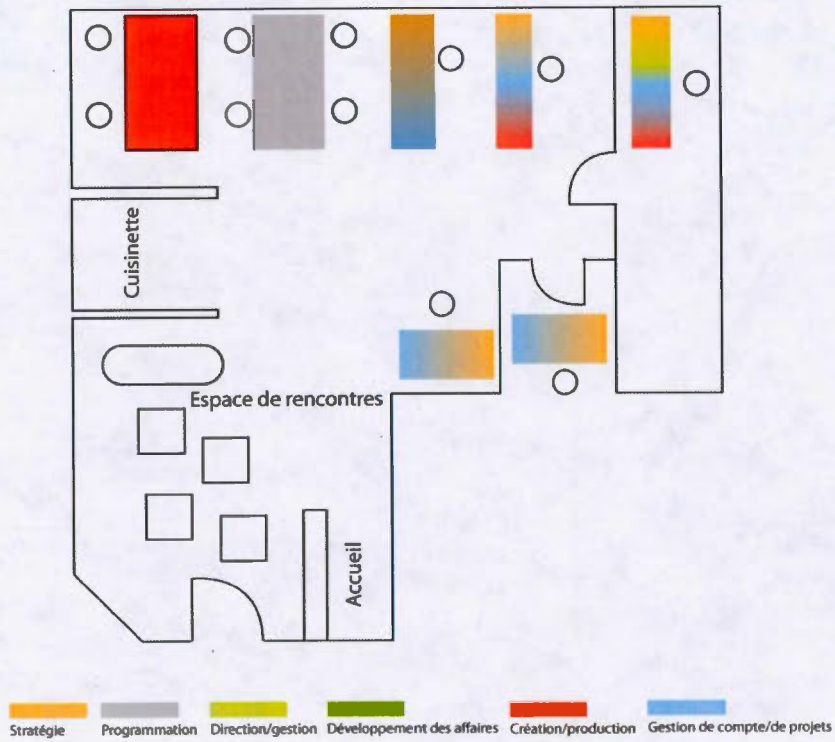
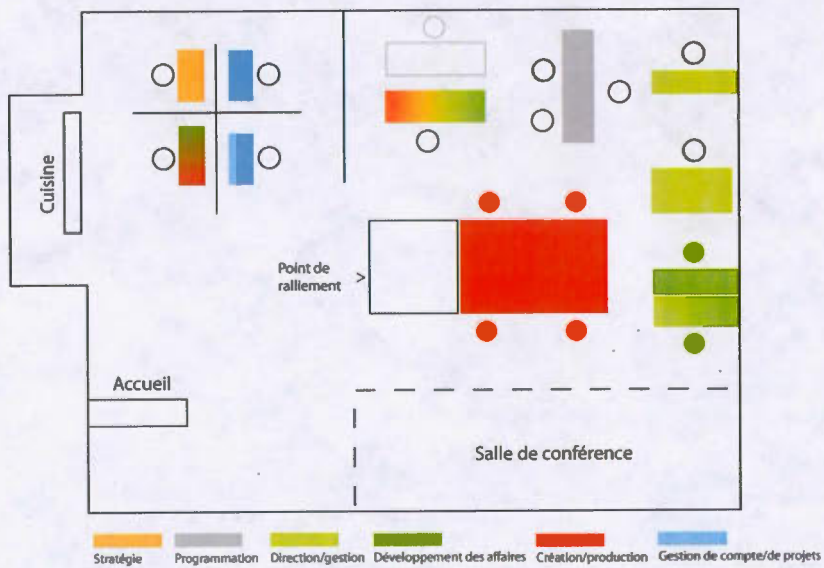


Figure 4.24 Disposition des locaux de l'Agence L



Plus encore, dans le cas de l'Agence L, le bâtiment, qui appartient aux actionnaires, a été nommé « Création et innovation » (Figure 4.25).

Figure 4.25 Enseigne de l'immeuble abritant les locaux de l'Agence L



Ainsi, ces artefacts physiques sont porteurs, pour les participants – et particulièrement les gestionnaires – des figures de distinction, même si cette distinction demeure imaginée.

Ils [les clients] s'attendent à pas ça. Ils s'attendent à partout ce qu'on voit à Villégion : des bureaux avec du tapis. C'est ça, ils s'attendent plus à ça, puis c'est normal. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

Surtout que ces artefacts agissent autant sur la culture créative, mais aussi sur cette ambiance nécessaire à attirer les talents et à les garder :

D'avoir un environnement là vraiment unique, euh, qui attire les talents, qui fait parler qui, qui, qui fait en sorte qu'on est bien où ce qu'on travaille (.). Faque euh:::faque c'est t'sais ce n'est pas rare ici à cinq heures– les gens partent à six, six et demie, parce qu'en finissant de travailler, ils jouent au ping-pong, euh nanana t'sais ça fait, ça tisse les liens entre les employés. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

4.6.4 Figure de la signature

Nous avons évoqué, dans les figures de défense, la figure créativité-produit (section 4.5.1.4), dans laquelle s'incarneraient les compétences créatives de l'agence, entre autres parce qu'elles permettaient à l'agence d'être vue. De nouveau, cette figure est animée dans les figures de distinction, par l'entremise de la figure signature. Pour les participants, leurs définitions entourant la créativité se percevraient à travers un style distinctif de l'agence, une signature.

Je pense qu'on se démarque visuellement à Villégion. On a une approche qui est différente. (Pascal, directeur de production, Agence K).

[...] les agences présentement— qui étaient en place étaient confortables, on voyait une opportunité de nous::: se frayer un chemin à travers ça, pis de se démarquer en frais de design, en frais de beaux designs web. (Christophe, designer graphique, Agence L).

Ce style que possèderait l'agence agirait comme élément distinctif et mélioratif pour les participants. Pour Bill, l'Agence L aurait, avec son site internet dans les teintes de mauve, influencer un nouveau courant à Villégion.

[...] quand on a fait le *rebranding* après ça on en a vu d'autres *popper* un peu avec le mauve, mais à Villégion, t'sais on sentait vraiment « ok on faisait quelque chose ». (Bill, designer graphique, Agence L).

Cette distinction par le style servirait de rempart à la concurrence en plus de réaffirmer certaines figures de meneur, comme celle de l'agence réellement intégrée.

[...] pis je peux vraiment en regardant en naviguant un site web je suis capable de dire si le projet a été mené par des programmeurs ou ça été mené par des graphistes. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Après ça il y a des firmes spécialisées en design, qui vont sous-contracter le web, donc la stratégie n'est pas attachée. Pis un site web, c'est pas juste

de faire un site web qui est « responsive », c'est, c'est des technologies, ça. (Marc-Antoine, président-directeur général, Agence Externe 1)

Mais également comme pouvoir attractif ou discriminant des clients.

C'est d'assumer qui qu'on est, c'est d'assumer notre image, d'assumer notre ton pis de le véhiculer [...] surtout dans les services, le seul moyen de se démarquer en service c'est de dire voici qui j'suis (3.0) ça vous plaît appelez-nous, ça vous plaît pas ben appelez un autre. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

On voit donc que se remobilisent les figures d'attraction et de meneur à travers ce style.

4.6.5 Figure de domination

In fine, être le meneur qui attire les meilleurs talents comme les meilleurs clients, confère à l'agence un sentiment d'être en position de contrôler la créativité régionale, en être une figure dominante. Et c'est le caractère distinctif de leur culture créative qui lui autorise cette place de choix. Devant le peu de (réelle) concurrence, les participants considèrent qu'ils sont devenus les plus gros dans la région.

C'est comme ça qu'on vend. On est les plus gros avec les gros au sud de Montréal. [...] Ben j'ai tous les plus gros clients budgétaires, pratiquement à Villégion, c'est moi qui les ai. (Marc-Antoine, président-directeur général, Agence Externe 1)

On regardait ce qui se faisait autour, on disait : « Hey ! Ce ne sera pas *tough*, on va être gros, et puis vite. » C'est exactement ça qui est arrivé. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

Disons j'aime mieux être (1.0) la plus grosse agence à Villégion qu'être une petite agence à Montréal. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Cette impression qu'une agence pouvait se développer rapidement à Villégion, considérant l'écosystème créatif chétif, a incité les gestionnaires fondateurs à lancer leur entreprise. Encore une fois, le caractère distinctif de la culture de l'agence lui a assuré cette place de choix.

[...] pis je trouvais qu'il y avait un manque au niveau des agences (.) de la façon qu'on le fait en ce moment, d'intégrer toutes les stratégies de communication ici. (.) C'est ça je trouvais vraiment qu'il y avait un manque pis je pense qu'il y a beaucoup d'entreprises qui ont soif de ça pis qui ont besoin de partenaires comme nous pour pouvoir augmenter leurs ventes pis de développer un petit peu leur business. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

Oui, ça a toujours été ça. On n'avait pas une vision internationale, c'était vraiment une vision locale, puis on se disait « on ouvre un bureau à Villégion, puis on fait mieux que tout le monde; tout ce qu'on voit là, il faut faire mieux qu'eux ». (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

Surtout, ce petit bocal à habiter, comme un canevas plus vierge, permet à une PAPR de rapidement se faire connaître.

À Montréal, y'a beaucoup d'agences qui font de l'excellente qualité, beaucoup de créatifs (.) faque ça aurait été plus difficile, je pense, de sortir du lot. Tandis qu'ici ben y'a pas grand-chose qui se faisait. Y'en avait là, pour pas dénigrer les autres, mais on voyait qu'il y avait une place là, plus facilement qu'à Montréal. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

4.6.6 Conclusion sur les figures de distinction

Les participants conçoivent leur sentiment de place dans un écosystème où ils sont les seuls à réellement soutenir l'éthos créatif qui anime l'industrie. Certes, l'on pourrait y voir une forme d'autopromotion méliorative, un gommage d'un complexe d'infériorité. Alvesson (2003) rappelle à juste titre que les identités sont avant tout relationnelles et que, par conséquent, le participant aura tendance à aligner son

identité selon le cadrage de l'entrevue. Qui voudrait dire que son agence n'est pas créative alors qu'un chercheur tente de découvrir comment une culture créative émerge?

The interviewee may also use the interview situation – in which a friendly, attentive, and empathetic listener is at one's disposal – to express, elaborate, strengthen, defend, and/or re- pair a favored self-identity. (Alvesson, 2003, p. 20).

Toutefois, la mobilisation des figures de distinction est telle qu'elle vient animer un système complexe de représentations qui font partie de la culture créative des PAPR. Comme le souligne Caldwell (2006; 2008) à propos de la culture de production, l'important n'est pas de déterminer la véracité de ces affirmations puisqu'elles font partie de la vérité de ces personnes.

What began to interest me, was not the issue of truth or falsity of informants, or motives, or vested interests, or the « truth » behind de screen and its spin – but the *process* of informing, the workaday *narrative forms*, the interpersonal *rituals* used to establish moral high-ground, the *genres* of disclosure, and the *regulatory structures* that managed critical knowledge about the industry and its player. (Caldwell, 2006, p. 114. Emphase dans le texte)

Autrement dit, les discours échafaudés sont alignés sur la culture – tout le monde participe à la création, l'ambiance est exceptionnelle, tout le monde est humain –, et font partie de la culture. Ces discours sont constitutifs de la culture créative puisqu'ils engagent plus ou moins fortement avec eux d'autres discours. Plus encore, ils servent de ressources pour soutenir l'identité créative des employés, à défaut de pouvoir mobiliser des faits stables, concrets, univoques pour construire leur expertise. Encore une fois, c'est ce qui est fait de ce qui est dit qui nous importe, la différence que ces discours engendrent dans l'organisation.

4.6.6.1 Le sentiment de place des PAPR

D'abord, notre intérêt réside dans cette construction imaginée du sentiment de « place ». Rappelons que pour Massey (1993; 1994), le sentiment de place se vit autant dans la matérialité des lieux que dans sa présence rhétorique. Cette position discursive dans l'espace agit comme figure culturelle au sein des PAPR. Introjecter l'idée d'un écosystème concurrentiel dans lequel un employé se sent en position privilégiée permet de conjurer les effets plombant de la régionalité : les autres agences sont aux prises avec les affres de la régionalité; nous avons une culture suffisamment forte pour nous prémunir de cette régionalité. Qu'importe dès lors que cette agence concurrente ne soit pas réellement en concurrence ou qu'elle croit avoir atteint le statut de réelle agence, les employés cultivent ce sentiment d'une culture étendard, d'une culture unique et distincte. D'autant que la construction de l'écosystème se fait, rappelons-le, dans une absence, de sociabilité professionnelle⁷⁵ : rares sont les contacts avec les membres des autres agences; aucune activité professionnelle ne permet de réellement saisir le travail des autres; les agences se croisent peu sur les appels d'offres. Ainsi, s'imaginer l'autre se fait sans réel contact, mais bien à partir de figures cultivées d'abord pour soi-même, puis en interaction avec les autres membres de l'agence.

Les participants conçoivent ainsi le sentiment *d'une place dans une place*, un village gaulois qui protège en même temps qu'il tient à l'écart « l'envahisseur régional »; un espace existe dans l'agence où la culture régionale n'aurait pas prise. Comme le soutient Philipsen, le discours permet de délimiter ce « sentiment de place ». Grâce à ce sentiment de place, les personnes

[...] voient les frontières, sociales et physiques, là où d'autres ne les voient pas, et cette vision sert comme une perception fédératrice majeure dans leur vision du monde. La centralité de la place dans la perspective

⁷⁵ Voir section 4.4.4 Figures d'isolement

culturelle se traduit par une forte préoccupation à localiser des personnes dans l'espace social et physique; dans une vue de cette place comme un lieu dont les frontières entourent et abritent certaines personnes et refusent l'entrée à d'autres; et dans une omniprésente crainte, que soi-même ou d'autres connaissent, et restent au bon endroit à la fois hiérarchiquement et physiquement. (Philipsen, 1992, p. 41. Nous traduisons)

On ne saurait mieux dire des deux PAPR. On voit d'abord avec quelle conviction Félix et Daniel de l'Agence L, délèguent dans leur bâtiment « sans tapis », qui « jette à terre », – que des employés des autres agences voire des clients potentiels ne verront pas nécessairement – agit comme une façon de se « localiser » comme distinctif. *Idem* pour la plaque identificatrice à l'entrée de l'immeuble de l'Agence L : cet espace « d'innovation et de créativité » constitue une place rhétorique, en même temps qu'elle fixe un discours approprié dans ces lieux. À la manière d'une plaque devant un restaurant floridien mentionnant « nous parlons français », la plaque de l'Agence L clame « nous parlons créativité ». Cet objet-frontière⁷⁶ vient délimiter en même temps qu'affirmer la place de la créativité dans l'Agence L.

Tous ces discours distinctifs ventriloqués par les figures de la concurrence permettent également de localiser l'agence dans l'espace social en les gardant à l'écart et en préservant le sentiment que l'agence « ne fait pas partie de ces autres agences » et une distance rhétorique avec les agences inaptes à endosser l'éthos de vraies agences. Et dans le cas où certains concurrents rivaliseraient avec son agence, on aime à rappeler, à travers les figures de la référence, que l'agence a ouvert la voie, recadrant ainsi hiérarchiquement la place des autres.

⁷⁶ Terme que nous empruntons à Star (cité dans Cholez, 2011), selon lequel deux notions permettent d'analyser la façon dont les objets fixent les rapports entre des acteurs : les infrastructures et les objets-frontières. Dans ce dernier cas, « l'objet-frontière (*boundary object*) se caractérise par sa flexibilité, sa relative souplesse interprétative qui favorise diverses appropriations, transformations et adaptations par des groupes sociaux disposés à collaborer dans un va-et-vient permanent entre la forme commune et ses dérivés. » (Cholez, 2011, p. 112).

Les figures d'attraction servent aussi à faire « entrer », dans ce sentiment de place certains nouveaux employés ou nouveaux clients qui correspondent à la culture de l'agence. Cultiver cette unicité permet de justifier les « *fits* » et les « *misfits* » de personnalité dans les vagues d'embauche. Christophe soutient d'ailleurs que c'est la vision plus que le portfolio de l'agence qui l'avait incité à préférer l'Agence L plutôt qu'à partir pour Montréal; Stéphane a été remercié de l'Agence K parce qu'il n'avait pas le discours « stratégie » (celui de l'agence intégrée). Ainsi, ce sentiment de place cultivé dans le discours joue dans la façon « d'identifier », donc établir l'identité de quelqu'un, ceux qui sont aptes à pénétrer la place. À l'instar des embauches, maintenir une culture créative forte, érigée à travers les figures de distinction permet d'écarter les mauvais clients, de les maintenir à la porte en s'imaginant qu'ils iront ailleurs : « ça vous plaît, appelez-nous ; ça vous plaît pas, ben appelez un autre », tranche Luc. De nouveau, nous soulignerons dans la partie sur les figures de désenclavement (section 4.8) l'apport majeur que ce sentiment « d'une place dans une place » dans certains affranchissements de l'agence.

On voit ainsi apparaître avec encore plus de force ce que Soar (2000) considère une boucle « d'encodage-décodage court-circuitée », où la consommation et la production même d'une culture sont entretenues en vase clos. La concurrence régionale n'est pas menaçante et les modèles dominants ne sont pas réellement applicables. Ce qui somme toute est particulier aux PAPR à l'étude. L'éthos des grandes agences et des petites du circuit métropolitain se bâtit dans le champ en opposition aux discours dominants :

[...] producing new and original work was the central goal of advertising creatives and, moreover, that this work had to be produced in the face of those constraints set by “mainstream” advertising and the dominant communicative ethos of the sector. (Nixon, 2003, p. 75).

Or cette opposition et cette recherche d'un capital social toute bourdieusiennes ne semblent pas opérer dans les discours des PAPR. Ne pouvant affirmer faire mieux que les agences métropolitaines tout en arguant constituer le modèle dominant, sans pour autant constituer en soi un dominant – le marché, Sylvain le rappelle, n'est pas très compétitif, chacun faisant sa petite affaire –, les PAPR sont donc dans un *no man's land* qu'ils « meublent » discursivement. Les PAPR s'en remettent plus fortement à ce qui est cultivé à l'interne comme étant de la bonne création. En situation de manque, on efface l'impression de petitesse en créant de l'abondance à l'interne. Nous aborderons cette question, et surtout son effet organisant, dans la section sur les figures de décroissement (section 4.8). Malgré tout, notons que les figures de distinctions cultivées dans les PAPR sont dans un entre-deux : elles ne s'opposent pas à la créativité dominante – celle des grandes agences – tout en s'opposant sans conviction à celle de la région.

Faque euh:::: on a un peu des œillères (.) t'sais j- on essaie de regarder ce qui se fait ailleurs [en région], mais (.) nous ça nous inspire pas tellement.
(Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

Il est par ailleurs intéressant de voir que la force de ces figures est construite sur de fragiles bases. Toutes les agences « dignes » d'être concurrentes sont stratégiques, créatives, réflexives et innovantes, mais les participants perçoivent la leur comme différente. Nixon (2006) voit dans ce discours mélioratif un « narcissisme des différences mineures », c'est-à-dire, qu'en face de contraintes similaires et de défis similaires – *in fine*, toutes les agences doivent composer avec de petits budgets, des clients frileux, une éducation à faire – les participants mettent l'accent sur quelques différences mineures dans la façon de concevoir la créativité et la poursuite de l'innovation. Dans le cas présent, on remarque la façon dont certaines agences s'occuperaient mieux de leur client; d'autres auraient un souci du détail dans la programmation ou dans le design; d'autres dans la maturité de leur propos. Toutefois,

il s'agit de différences mineures, puisqu'aucun client ne pourra apprécier⁷⁷, de façon discriminatoire, cette programmation soignée, ce design différent, cette maturité. Cet échange entre Marie-Chantal et Luc est d'ailleurs éloquent :

Luc : Parce que c'est tout dans des subtilités et c'est souvent là que le gros du jeu va être : dans les subtilités que si t'as pas de comparatif, tu te dis ben vous me chargez plus cher pour la même chose.

Marie-Chantal : Y'en a qui n'ont pas l'œil, mais des fois si t'a pas de comparatif réel, t'es pas capable de mettre le doigt dessus, de savoir que y'a mis du Arial au lieu de mettre du (2.0) Gotham.

Ainsi, jouer cette subtilité, en mobilisant d'ailleurs la figure de la créativité-produit, est nécessaire pour autoriser un tarif. Au nom de cette qualité quasi imperceptible, qui suppose qu'une réflexion fait partie du résultat, les participants soutiennent qu'une différence est, entre eux, notable pour justifier le caractère distinctif de leur agence. Plus intéressant encore, la revendication du caractère unique, distinctif de l'agence est étrangement universel. Martin *et al.* parlent d'ailleurs du paradoxe de l'unicité (*uniqueness paradox*) : « Thus, a culture's claim to uniqueness is expressed through cultural manifestations that are not in fact unique » (Martin *et al.*, 1983, p. 439). Cultiver le caractère unique permet de légitimer, de rendre tolérables, des positions qui paraissent contradictoires : comment ne pas être une agence en région alors qu'on est une agence en région? La revendication du caractère unique de la culture créative de l'agence permet en quelque sorte de mettre ces « œillères », de « regarder ailleurs », mais aussi de démontrer que les défis inhérents à être une PAPR sont exogènes à l'agence. En d'autres termes, nous avons tout ce qu'il faut pour être une agence de haut calibre, mais des contraintes que nous ne contrôlons pas nous en gardent. Nous voyons comment les employés de PAPR activent des figures s'y

⁷⁷ Rappelons que ce degré de sophistication chez le client, donc détenir les connaissances aptes à apprécier ces différences mineures, ne vient qu'avec une formation adéquate ou une longue et récurrente expérience avec la communication (Koslow *et al.*, 2006), ce qui est rarement le cas pour les clients des PAPR.

rattachant afin de se distinguer et, une fois de plus, *être autre chose qu'une agence en région.*

4.7 Figures de maturité

On est fort, on est solide. Au niveau gestion, on est bon,
création, opérations, financier, on est bon.
(Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

Mais là, à l'étape où on est, c'est vraiment de dire « toi, tu arrêtes là, puis toi, tu recommences là.
(Stéphane, directeur de compte, Agence K).

Nous avons vu que démontrer que l'agence était apte à mobiliser plusieurs figures culturelles de créativité était nécessaire pour établir la distinction entre les vraies agences et les autres intermédiaires, et que l'état de grâce final, pour une agence, est celui d'être intégrée. Incarner ces figures suppose une organisation qui permet à la fois d'offrir des services intégrés, mais surtout, d'agir en conséquence.

Dans cette section, nous abordons une figure emblématique importante, celle de l'agence mature cultivée pour soutenir non seulement l'état d'agence intégrée, mais également, celle d'une agence qui a fini d'apprendre à marcher et peut sauter la clôture régionale. Surtout, cette figure de maturité vient soutenir un éthos plus près de celui des grandes agences métropolitaines.

Plus particulièrement, nous allons observer la façon dont les figures de rentabilité (4.7.1), d'équilibre (4.7.2) dans la composition de l'équipe, de rigueur (4.7.3) dans la façon de conduire les projets et de confiance (4.7.4) participent à cultiver cette figure de maturité.

4.7.1 Figures de rentabilité

Sans rentabilité, l'entreprise n'existe plus. Nous avons discuté, en analysant les figures des ressources (section 4.4.1), qu'une PAPR, comme toute entreprise, doit « faire ses frais », et que cela engendre des tensions entre les vestons et les créatifs et accentuant certaines définitions de la créativité au profit d'autres.

Toutefois, dans la course à la rentabilité, ou à tout le moins, à l'équilibre financier, des choix *culturels* sont faits au nom de celle-ci, parce que cette figure seule ne peut faire rouler l'entreprise. À travers cette recherche de rentabilité, les gestionnaires impriment également des changements d'état dans la culture de l'organisation, nommément sur la façon d'aborder les mandats et le flot de travail. Parce qu'il y a une différence, au regard de la maturité de l'agence, entre faire des profits et être rentable, le premier impliquant, pour Félix, de faire de l'argent sans égard à la façon dont ces profits sont réellement générés.

C'était juste comme, on rentre des jobs on rentre des jobs on rentre des jobs. Puis quand on regardait le bilan, on était à profit, nous autres, alors là on était là : « christ c'est ben facile! On a pogné de quoi là! ». [...] À la quatrième année, on a fessé un mur. Puis là, là ça a commencé à pas être drôle. Alors là, c'est là qu'on s'est rendu compte, qu'on a dit : « ok, là, les erreurs qu'on a faites dans le passé, de pas être *tight*, ça vient nous rattraper, parce que l'a on est rendus à plus grande échelle là ». (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

Ne pas être « *tight* » signifie oublier de facturer pour des services en sus ou rater des échéances; mal évaluer des projets en amont et dépasser les heures vendues; payer pour les erreurs de jugement du client ou pour ses indécisions. Ce qui entraîne, pour les dirigeants, une prise de position :

On avait vraiment la réputation de l'échapper au niveau de notre relation client, pis dans les deux dernières années, on a mis beaucoup, beaucoup d'emphase pis d'actions pour euh, renforcer ça, pis euh:::on en perd (.) pratiquement plus. [...] Puis c'est ça, puis de fil en aiguille ben c'est vrai

que ça s'est structuré de plus en plus en restant quand même cowboy parce qu'on voulait faire notre place. Puis éventuellement, on a constaté qu'on n'avait pas le choix de se structurer un peu plus que ça. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

Pour les gestionnaires, la question de la rentabilité est cruciale, bien qu'ils semblent se garder de le faire paraître aux employés. Certes, les heures vendues en sont une forte incarnation, mais cette recherche de rentabilité, dans la maturation de l'agence, engage des changements importants dans la structure de l'agence sous l'impulsion de la figure de l'agence intégrée. Offrir des services intégrés signifie *d'intégrer* ces services à l'interne, comprendre : structurer le flot de travail afin que tous les intervenants dans la chaîne créative puissent intervenir au bon moment. Ce que nous détaillons dans les prochaines sous-sections.

4.7.2 Figures d'équilibre

Les deux PAPR à l'étude ont connu une forte croissance, souvent sous l'impulsion de nouveaux mandats nécessitant l'embauche expéditive de ressources. Or nous l'avons vu, à travers les figures de l'équipe idéale (section 4.4.1.3) de même que les figures du pôle d'attraction (section 4.6.3), la culture se constitue à travers l'équipe. Or plus que l'équipe idéale, une figure importante pour soutenir celle de la maturité est celle de l'équipe équilibrée, de l'équipe forte où chaque maillon est constitué à la fois des talents nécessaires avec la bonne personnalité et les bonnes compétences.

Plusieurs états d'équilibre existent et sont incarnés dans différentes actions : les bons éléments doivent être au bon endroit; les tâches doivent être claires entre chaque partie de la chaîne; des embauches sont effectuées pour combler les manques; au besoin, un « catalogue » de talents est bâti autour de l'agence.

4.7.2.1 Mettre les bonnes personnes aux bonnes places

Au fur et à mesure de l'évolution de l'agence vers le modèle intégré, un mouvement dans les rôles à jouer au sein de l'agence survient, souvent fait au nom de la culture développée ou souhaitée. Les gestionnaires revoient les rôles des employés en place en fonction du développement de l'agence, de pressions qui s'accroissent dans certains départements ou, à l'inverse, du lesté qui est jeté dans d'autres secteurs.

Dans les deux cas, un changement important a été de mettre les designers graphiques à profit dans l'élaboration de l'expérience utilisateur (*UX design*), donc la conception visuelle et ergonomique des sites internet. Ce changement est important pour l'agence puisqu'il augmente le poids des considérations esthétiques dans la conception des sites. Traditionnellement, les programmeurs, ou dans le cas de l'Agence L, le stratège, étaient les premiers maîtres à bord. Qui plus est, certains employés prenant de l'assurance sont cautionnés comme des porteurs de la culture créative de l'agence.

Puis je pense que dans ce processus-là [avec un client dans le domaine des annuaires en ligne] ça montre une chose, c'est que (.) dans l'avenir, moi je pense que les designers graphiques – puis c'est drôle parce que j'en avais parlé à Maxime [le directeur général] il y a un couple de mois – j'ai dit « moi je pense que les designers graphiques pourraient éventuellement avoir plus de responsabilités, puis pourraient être capables de prendre en charge du *UX design* justement comme ça, pour *décharger* la stratégie ». (Christophe, designer graphique, Agence L).

C'est là qu'en, en visant les tâches aussi des trois, j'ai essayé de donner un petit peu plus de liberté surtout à Véronique puis Katherine. Surtout à Véronique. Véronique, elle a un beau côté créatif, elle a une belle tête, elle comprend bien les besoins du client; ce qu'il a besoin. Puis livrer selon le budget aussi du client qu'il est capable, puis de bien satisfaire à ce niveau-là. (Véronique, designer graphique, Agence K).

Ces mouvements viennent aussi déterminer qui doit diriger la destinée de l'agence. Dans les phases précédant cet état de maturité, les dirigeants sont souvent appelés à porter plusieurs chapeaux, sans être réellement confortables dans chaque rôle. Cette

redéfinition va dans le sens d'assurer un meilleur service à la clientèle, là où ça compte.

Ben avant j'étais dédié à la création, mais là de plus en plus Christophe [le designer graphique] prend plus de place à dans ce rôle-là, donc je lui laisse, je lui lègue la responsabilité de s'assurer que la création et la qualité soient supérieures. Puis je m'en vais de plus en plus en gestion de clients, en compte, puis du service-conseil. [...] Parce que le— bon la relation client est super importante, c'est eux qui amènent le pain pis le beurre, donc euh::: au début, quand on a parti l'agence, nous on n'avait jamais travaillé dans le domaine, on était un peu naïfs là-dedans, on n'avait peu d'expérience (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

C'est donc que cette équipe, sans être idéale, permet à l'agence d'habiter son éthos créatif. Chez l'Agence L, bien qu'elle ait connu des phases d'expansion, puis de réduction, pour ensuite se stabiliser, l'équipe de créatifs – Bill, Christophe, les designers graphiques, et Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire – est restée depuis les débuts de l'agence. Mieux encore, tous trois ont des parts dans l'agence, ce qui placerait la création de façon plus univoque, au cœur de la culture. L'opposition rentabilité/création en serait effacée.

4.7.2.2 Clarifier les tâches

Mettre les bons talents aux bons endroits suppose de prendre en compte les talents réels des personnes de même que leurs intérêts, qui parfois ont été distendues au moment de l'embauche. De fait, dans les premières années de vie des agences, certains employés se trouvaient écartelés entre plusieurs fonctions. Être capable de tout faire, de « mettre la main à la pâte », une condition de l'état *ad hoc* dans lequel se trouvait la PAPR.

Je crois cependant, que versus quand je suis rentrée, où là je faisais la direction de création, la conception rédaction, de la gestion de projet et puis la coordination de projet interne et la direction des opérations, là on a

établi des choses et on fonctionne mieux. On n'est pas en train de tous les jours de gérer des procédures, à établir– alors ça va mieux. (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

Parce que clarifier les tâches suppose également de spécialiser les tâches, de les nicher de façon à les expertiser, c'est-à-dire, les remettre aux mains d'un employé pouvant offrir le meilleur rendement. Cette clarification des tâches, pour Steeven, stratège de l'Agence L, est primordiale dans la qualité de la production, dans la culture créative. Selon lui, à trop vouloir que les employés soient des généralistes, bons dans tout, ils finissent par n'être bons dans rien. Ainsi relate-t-il les années qu'il a passées dans une autre agence à Villégion :

[...] t'sais [chez cet ancien employeur] on veut avoir un programmeur qui va être capable de faire de l'intégration, qui va être capable de faire un petit peu de design, si on n'a pas le temps de faire les maquettes, puis on va avoir un designer graphique qui est capable de faire du CSS, puis qui est capable– puis on veut un chargé de projet qui est capable de faire de la stratégie, puis qui est capable... On voulait que tout le monde soit capable de tout faire, puis jamais se spécialiser dans rien parce que ça coûte trop cher d'avoir un spécialiste là, puis un spécialiste là, t'sais. Ici quand même on est bien divisés.

Par contre, pour certains employés, ces tâches n'ont pas vraiment évolué, souvent parce que les compétences associées à leur position ne changent pas réellement, qu'importent les dynamiques de maturation. Les programmeurs et les designers graphiques étant plus stables dans la chaîne de production.

Il y a eu un peu de brouhaha par rapport aux tâches de qui fait quoi, mais (.) moi, personnellement, ça n'a pas changé grand-chose. (Véronique, designer graphique, Agence K).

De fait, les rôles associés à la gestion de projets ou à la stratégie sont ceux pour lesquels il y a eu le plus de redéfinitions, tant chez l'Agence K, que chez l'Agence L. Chez l'Agence L, les postes en périphérie de la création (designer) ont davantage

bougé : Daniel, Maxime et Kisa se sont échangé le poste de directeur de production; la stratégie a louvoyé entre Steeven et Daniel. À l'Agence K, la responsabilité des orientations stratégiques a fait l'objet de plus de discussion, oscillant entre Marie-Chantal, Sylvain et, à leur arrivée, entre Stéphane et Hubert.

C'est sûr qu'il y a moins d'affaires que je suis au courant. T'sais je:::t'sais comme:::Hubert, je sais qu'il est vendeur, mais je ne sais pas exactement s'il fait autre chose que ça. Il paraît qu'il est plus à la stratégie, mais ça, je ne le sais pas. C'est plus lui, Sylvain, Stéphane qui se parlent. Moi, je suis moins dans ce processus-là on dirait. Oui, il y a plein de nouveaux, mais je me sens moins interpellée que si ce serait [*sic*] un nouveau... t'sais, les programmeurs ça se passe super bien. (Katherine, designer graphique, Agence K).

4.7.2.3 Embaucher/licencier

Là où la figure d'équilibre se joue le plus, alors qu'est cultivé l'éthos de l'agence, réside dans les phases d'embauche ou de licenciement. Choisir un talent plus qu'un autre vient influencer sur l'orientation de la culture créative : que cultive-t-on au moment d'accueillir un nouveau collègue? Les embauches se sont faites, dans les deux cas qui nous occupent, selon trois motivations.

La première, plus évidente, se fait en fonction des besoins émergents : un nouveau projet d'envergure, souvent 360°, nécessite d'inclure dans la chaîne de production des talents particuliers ou d'augmenter les effectifs dans un certain secteur.

Je suis entré ici comme graphiste *sénior* puis, selon les besoins de l'entreprise, c'était nécessaire. Avec mon expérience, je me suis occupé de la production parce que j'ai eu longtemps un poste d'infographiste ; alors c'est un sujet que je connais bien. (Pascal, directeur de production, Agence K).

Le second, par le hasard des parcours : une connaissance de longue date se pointe dans le paysage de l'agence et, au nom d'un projet laissé en suspens – « ça fait

longtemps qu'on avait envie de travailler ensemble » – ou d'une compétence, parfois floue, que possède cette relation, celle-ci monte à bord. Victor, rédacteur à temps partiel de l'Agence L est le frère de Félix, directeur de compte et actionnaire. Stéphane et Hubert, tous deux directeurs de compte à l'Agence L, sont des amis de Sylvain.

Puis Hubert, c'est un peu un adon. (.) Il avait déjà ses compagnies aussi, son restaurant. Puis un moment donné, on s'est rencontrés par hasard, puis il dit « Hey, j'ai le goût de retravailler, j'ai assez de temps libre » il a dit « j'ai déjà fait ça, puis j'ai réfléchi beaucoup, puis j'ai le goût de travailler dans un environnement de cette façon-là, puis de développer puis de grandir avec des compagnies, puis le réseau que j'ai ». C'est un petit peu un adon comme ça. Je ne cherchais pas nécessairement. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

La dernière motivation est stratégique : un talent particulier devient agent libre, et même si l'agence n'a pas de besoin immédiat, elle le coopte pour ne pas laisser passer une telle chance, souvent de façon à renforcer une vision à *venir* de l'agence.

Je ne pouvais pas passer à côté d'un gars comme Jean-Pierre, t'sais qui a des applications (.) qui a des aptitudes pour les applications mobiles, pour autre chose. T'sais, ça faisait long- (.) longtemps qu'on voulait trouver quelqu'un que la compétence était égale ou plus que Luc, je dirais là. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

Chacun de ces trois modes d'embauche vient soutenir la culture en maturation de l'agence, mais également, témoigne de l'équilibre qui est souhaité, l'embauche par opportunisme plus que les deux autres. De fait, coopter un nouvel employé parce qu'on ne peut laisser passer son expertise met l'accent sur ce qui compte pour l'agence. L'embauche de Jean-Pierre témoigne que le développement des plateformes numériques, dont le mobile, est plus important qu'une rentabilité à court terme. En comparaison, l'embauche suivant l'émergence de besoins ne vient pas nécessairement consolider la culture créative. Pis, elle peut même révéler une aversion culturelle pour

un certain type de talent. Par exemple, à la suite d'une augmentation importante des contrats dans le web, l'Agence L a augmenté substantiellement son équipe de programmeurs, au grand dam de Daniel et de Félix.

Moi et Daniel, on n'a toujours pas aimé les programmeurs, on n'a aucune affinité avec ce monde-là. Puis la programmation pour nous, c'était de l'hostie de merde, parce que ça nous faisait tout le temps perdre de l'argent, puis on sentait que les programmeurs ne s'impliquaient pas. On n'était pas des programmeurs, donc on n'avait aucune idée de ce qu'ils faisaient, puis c'était mal structuré. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

Quant à l'embauche issue de hasards de parcours, elle ne vient que combler un besoin, parfois obscur pour le reste des employés, sans véritablement venir s'inscrire ou soutenir une culture particulière.

À l'instar de l'embauche, mettre à pied certaines personnes vient confirmer ce qui importe dans la culture de l'agence. Pour garder surtout l'idéation à l'interne, l'Agence L a fait, pendant un certain temps, de l'impartition pour la portion plus technique de la programmation des sites internet. Ce faisant, elle préservait à l'interne les talents en design, en idéation et en conception au détriment du livrable.

En fait, oui et non, parce que dans un premier temps (.) notre *business* à nous, c'est une *business* plus locale. Mais l'exécution peut être internationale. Donc, on a une partie créative du produit, mais on a une partie::: une job de bras. (Kisa, directeur des opérations, Agence L).

Ce qui est différent chez l'Agence K, qui a augmenté le nombre de programmeurs au détriment des designers.

Pour les dirigeants, il importe de montrer que tout le monde a du talent, qu'ils n'embauchent que des gens de talent et qu'eux seuls ont cette grappe de talents.

[...] puis on le voit, je pense que les autres boîtes ne sont pas connes, c'est juste qu'elles n'ont pas les bonnes ressources. Chez Agence Externe 2, ils ne les ont pas les ressources, donc c'est sûr que ce qu'ils sortent, c'est laid. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

Dans la constitution de l'équipe équilibrée, les agences cherchent leur identité en même temps qu'elles cherchent des talents. De fait, toutes les PAPR que nous avons observées ont connu des croissances rapides, en délayant toutefois leur culture créative, sous l'effet du manque de cohésion entre les membres et la culture. L'Agence K a connu sa période « Sport expert », où dix à quinze juniors en design sont passés; l'Agence L a eu sa période « cowboy » pendant laquelle elle a compté jusqu'à neuf programmeurs. Marc-Antoine, président-directeur général de l'Agence Externe 1 résume ainsi cette inflation de l'équipe qui mine la culture :

C'est que dans le fond, tout le monde tombe dans le piège des Cossette. Parce que Cossette dans le fond le staff que tu parles, c'est dans le fond du staff, c'est des finissants universitaires, pis ils les engagent à pas cher de l'heure. [...] Je suis tombé dans ce carcan-là, par exemple, mais je suis convaincu que c'est un carcan. Je suis allé dedans, j'ai mis de l'argent dans le beurre. Moi un moment donné j'étais rendu trente-quelque employés ici. Mais tous du monde correct. Je me disais en ayant le plus grand nombre de staff, je risque d'être meilleur.

Ainsi, grossir pour la PAPR n'est pas synonyme d'augmenter la portée de la culture créative de l'agence. Pire, il devient difficile de la cultiver, faute d'adéquation de personnalité entre les membres. Surtout, cette inflation-déflation de l'équipe ramène de vieux démons enclavant : les jobs alimentaires.

[...] il y a aussi des agences carrément tu regardes pis c'est trois vendeurs pour un créatif pis le focus, c'est la vente. Pis ils travaillent gros sur leur force de vente pis à un moment donné, c'est là qu'ils se développent des très bons trucs de vente, pis ça prend le dessus. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Inversion avec laquelle lutte l'Agence K. Au moment de notre dernier passage, trois directeurs de compte faisaient de la vente, alors qu'il n'y avait que deux designers :

C'est ça qu'on dit « il me semble qu'il y a plus de vendeurs que de personnes à la production, des fois », ça nous fait quand même réagir. [...] puis des fois la seule affaire qui peut faire que ça, ça me fait un peu peur, c'est qu'il y a plus de vendeurs que de production. (Pascal, directeur de production, Agence K).

4.7.2.4 Catalogue de talents

Une fois assise cette culture, les agences K et L ont pu plus facilement coopter des talents satellites, se composer un catalogue de talents pour répondre à des besoins ponctuels, sans nécessairement devoir les embaucher.

Ben on a de plus en plus de ressources, de *free-lance* qui se collent à nous, donc on a un plus grand catalogue de ressources. Donc mettons qu'on veut faire de la vidéo, on a plusieurs ressources qu'on n'avait pas au départ, faque on peut piger là-dedans, pis y'a des gens de très grande qualité dans ce *book*-là, dans ce catalogue-là. Donc si on a un mandat, on a la possibilité de travailler avec plein de talents québécois pis même outremer. Ça, c'est avec le temps, on a réussi à avoir un beau p'tit catalogue (.) de fournisseurs. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

Certes, ce réseau de pigistes pouvait être bâti sans égard à un besoin de maturation ni d'équilibre. Mais tant que l'équilibre n'est pas atteint, les deux agences ne peuvent transmettre leur culture aux nouveaux employés comme aux pigistes.

Je pense qu'éventuellement ça va venir, ça se stabilise ben comme tu peux voir, tout le format de l'entreprise se stabilise, tous les processus retravaillés. Je pense que quand on va avoir trouvé notre vitesse de croisière là on va être capable plus facilement d'accueillir des juniors. Mais dans la dernière année, c'était pas, on l'a essayé pis ça l'n'a jamais fonctionné. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

Puis aujourd'hui, on a comme un beau mix entre l'interne et l'externe. Puis ça nous permet de comme- Ils parlaient de [client dans le domaine informatique], mais – ça, c'est un client, son projet il est ridicule, c'est impossible de livrer dans les temps – à cause que j'ai cette flexibilité-là. Je peux *outsourcer*, puis je suis capable d'en prendre plus. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

En somme, la figure d'équilibre cultive l'idée que les forces nécessaires à atteindre l'état d'agence intégrée sont rassemblées, que chaque membre des deux agences tente de trouver sa place à la mesure de son talent et que tous mandats soutenant l'éthos de l'agence peuvent être abordés en toute confiance.

4.7.3 Figures de la rigueur

Agir en « cowboy », c'est se développer tous azimuts, pour avoir le maximum de clients, augmenter les revenus, développer le portfolio à tous crins. Or avec le temps, le Far West créatif finit par coûter à l'agence.

C'est ça, c'est qu'ils sont partis sur une grande lancée, puis ça avait l'apparence de rouler. Donc ils se sont mis à (2.0) – comment je dirais bien ça – *bling-bling* un petit peu. Ils ont fait gros des *showreel*, des affaires, puis ils mettaient ça, ils ont engagé un gars à l'interne qui faisait du *motion*, puis il faisait principalement juste des projets internes; il n'était pas rentable, ou à peu près pas. Longue histoire courte : ils s'étaient sur-staffé aussi, ils n'avaient pas de contrôle nécessairement sur les heures. Dépassements de coûts, ils ont fait des mauvais *moves*, des projets admettons qu'ils ont déjà chargé 25 000, puis que ça a coûté *cost* 60 000 à développer. (Maxime, directeur général et actionnaire, Agence L).

Aussi, passer à l'état d'agence mature et intégrée nécessite plus de rigueur, sous l'impulsion des embauches, mais également en réponse à la complexité des projets, pour éviter les débordements, pour contrôler le flux des opérations et en valider l'efficacité.

4.7.3.1 Appréhender la complexité

Une bonne partie de la figure de rigueur a émergé, dans les deux cas, par nécessité de voir à ce que le flot de travail suive son cours et que les parties prenantes du projet soient sollicitées de façon optimale, c'est-à-dire, au bon moment dans l'échéancier avec une attribution conséquente du temps nécessaire. Cette nécessité tient du fait que les projets complexes ou 360° sont moins linéaires dans leur réalisation. Faire une affiche, une publicité dans un journal, voire un panneau, suit toujours la même logique avec, somme toute, une connaissance assez juste du temps à prendre :

T'sais quand on a une pub à faire, ça se fait bien t'sais; on a quatre heures pour le faire, habituellement, on respecte. Tu as un deux heures de création, on l'envoie au client, une heure de modifications, une heure d'infographie, puis tu as la gestion de projet qui est incluse dans ça. Ça, ça se fait bien. [...], mais on réalise que souvent ce qu'on où ce qu'on dépasse, où ce qu'on a de la misère à évaluer notre temps c'est pas tant au niveau de la production qu'au niveau de la gestion. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

En ayant un processus clair, les modes de fonctionnement ne sont plus tributaires d'une seule personne, mais deviennent accessibles à l'ensemble de l'agence.

La réunion de production existait avant, mais il n'y avait pas de structure, d'échéanciers. Je les ai mis en place pour qu'on puisse avoir des suivis. Avant il y avait un autre système avec lequel [une ancienne employée] fonctionnait, mais on avait tous besoin d'en savoir un peu plus : échéanciers, prochaines étapes. C'était toujours « ah on peut tout faire la semaine prochaine », mais ça ne fonctionnait pas parce que la semaine prochaine, on avait déjà plein de choses. Je ne voulais pas promettre des choses aux clients en sachant qu'on n'allait pas y arriver. Alors au début, ça été difficile parce que je faisais ça en même temps que tout le reste, mais progressivement on a trouvé une façon de faire. (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

De fait, quitter un régime de jobs alimentaires, dont la simplicité permet d'appréhender aisément les étapes et les délais pour les mener à terme, pour

développer des projets 360° appelle invariablement une complexification des tâches, des opérations, des processus. Chemin faisant, les gestionnaires des deux PAPR, en clarifiant les tâches, comme nous l'avons souligné, en ont sérié la mise en œuvre : tous ne font plus de tout.

C'est sûr qu'il y a certains (2.0) certaines fonctions par employé, je dirais, qui étaient à cheval une par-dessus l'autre. Puis que là, pouvaient être complexifiées parce que, vu que c'était petit, c'était facile de dire « ah, j'ai oublié, peux-tu...? ». Mais là, à l'étape où on est, c'est vraiment de dire « toi, tu arrêtes là, puis toi, tu recommences là. Mais vu que vous recommencez à un point où c'est la suite, ce serait bien qu'il y ait une réunion pour que la suite d'idées soit là, puis parlons de l'idée directrice ensemble. » (Stéphane, directeur de compte, Agence K).

La complexité des projets ne saute pas toujours aux yeux pour les participants. Appréhender la complexité se fait parfois « sur le tas », et en l'absence de processus clairs qui permettent de suivre le projet, ce dernier peut rapidement crouler sous le poids d'inflations créatives.

Fa que on avait ce problème-là, des fois, d'avoir des idées de grandeur pour un projet, mais qu'on avait le temps de le faire, pis que le client l'avait accepté, mais là on se rend compte que finalement, c'était plus difficile qu'on pensait. (Christophe, designer graphique, Agence L).

Aussi, atteindre le sentiment de maturité s'incarne dans la gestion des processus.

4.7.3.2 Gestion des processus

Les deux agences ont opéré des changements importants afin de pouvoir respecter les échéanciers, contrôler les heures, veiller aux suivis avec le client et assurer un contrôle :

Oui, puis j'ai axé beaucoup sur ça la dernière année. J'ai poussé beaucoup « respect des échéanciers », pour que ça entre dans la culture de l'entreprise aussi. Pour que les créatifs soient capables de dire « bon, le

client il a eu un budget de X, donc voici ce qu'on peut lui livrer, à partir du *brief* puis des heures qu'on peut respecter aussi ». Autant pour respecter le client que respecter la rentabilité de l'entreprise. C'est une question de rentabilité. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

Au fur et à mesure que se développe la figure de la rigueur, ont donc été mises en place différents moyens, dont certains arrivent de façon *ad hoc*, d'autres lors d'occasions standardisées, et d'autres enfin selon des moments forts, sans pour autant être standardisés. Toutes, par contre, semblent être des moments importants de constitution de la culture des deux PAPR.

En résumé, les participants considèrent que cette structuration a huit fonctions, pour lesquelles des moyens standardisés ont été mis en place (Tableau 4.1). Chez les deux agences, ces processus standardisés ont été couchés sur papier de façon à ce que chacun puisse connaître la chaîne, les intervenants et les aspects devant s'y trouver (Figure 4.26 et Figure 4.27).

Tableau 4.1 Standardisation des processus et leurs moyens

Fonction	Description	Moyens standardisés			
		Agence K		Agence L	
		Moyens	Personnes impliquées	Moyens	Personnes impliquées
Prendre le besoin	Au moment de la rencontre du client, prise en note des besoins du client en matière d'outil, d'objectif, de délais, de budget.	<i>Questionnaire au client</i>	Directeur de compte	<i>Cahier de prise de besoin</i>	Directeur de compte
Comprendre le besoin	Au-delà des attentes du client, parfois ambiguës, saisir l'orientation que doit prendre le projet.	Rencontre <i>ad hoc</i>	Directeur de compte, président, avec au besoin, le responsable de production	<i>Kick-off meeting</i> (rencontre de lancement)	Directeur de compte et directeur du service-conseil, en collaboration, au besoin, avec le stratège
Évaluer le besoin	Évaluer la faisabilité, les ressources et le temps nécessaires à la réalisation du projet.	Évaluation « <i>ballpark</i> » ⁷⁸ <i>Formulaire de soumission</i>	Directeur de compte, directeur de production et président	Analyse préproduction avec l'élaboration d'un <i>cahier de charge</i> payé par le client	Directeur du service-conseil, stratège, designer graphique
Interpréter le besoin	Traduire le projet en une idée stratégique et créative.	Production d'un <i>brief</i> présenté lors d'une réunion <i>ad hoc</i>	Directeur de compte, directeur de production et les créatifs impliqués	Production d'un <i>brief</i> présentée lors d'une réunion statutaire	La chargée de projet, le directeur du service-conseil et les créatifs impliqués (stratège, designer)

⁷⁸ Évaluation approximative fixant une fourchette de prix pour le projet.

Fonction	Description	Moyens standardisés			
		Agence K		Agence L	
		Moyens	Personnes impliquées	Moyens	Personnes impliquées
Mettre en œuvre la communication	Traduire le <i>brief</i> en un ou plusieurs outils de communication.	Variable selon le projet			
Contrôler les processus et la qualité	Valider, à différentes étapes, l'avancement du projet.	Rencontres statutaires du lundi (réunions de préproduction et de production). Suivi <i>ad hoc</i> du directeur de production. Ouverture d'un dossier dans <i>Smartsheet</i> et d'un dossier papier. Inscription sur les tableaux blancs. <i>Calendrier de production</i>	Réunion de préproduction : directeur de production et président Réunion de production : tous	Rencontre statutaire du lundi Échéancier inscrit dans <i>Basecamp</i> et suivi par la chargée de projet Internes et <i>QA</i> (contrôle de qualité)	Rencontre statutaire du lundi : chargées de compte, directeur général, directeur du service-conseil Échéancier : chargée de compte

Fonction	Description	Moyens standardisés			
		Agence K		Agence L	
		Moyens	Personnes impliquées	Moyens	Personnes impliquées
Maintenir la relation et assurer les suivis	Suivis avec le client pour obtenir les approbations du client.	Discussion téléphonique, rencontre avec le client, présentations spéculatives (<i>pitch</i>). Entrée de rappels dans <i>eSoft</i>	Directeur de compte et, selon les ressources mobilisées pour le projet : responsable du multimédia, designer.	Discussion téléphonique, rencontre avec le client, présentations spéculatives (<i>pitch</i>) Échanges (approbation, envoi de document) par l'entremise de <i>Basecamp</i>	Directeur de compte, chargée de projet et, selon les ressources mobilisées pour le projet : stratège, designer, directeur du service-conseil.
Évaluer les résultats et tirer des enseignements	Bilan pour évaluer le succès de la communication	<i>Rapport des ventes</i> Discussions <i>ad hoc</i>	Directeur de compte	Études de cas en ligne	Directeur du service-conseil

Figure 4.26 Processus de travail (Agence L)

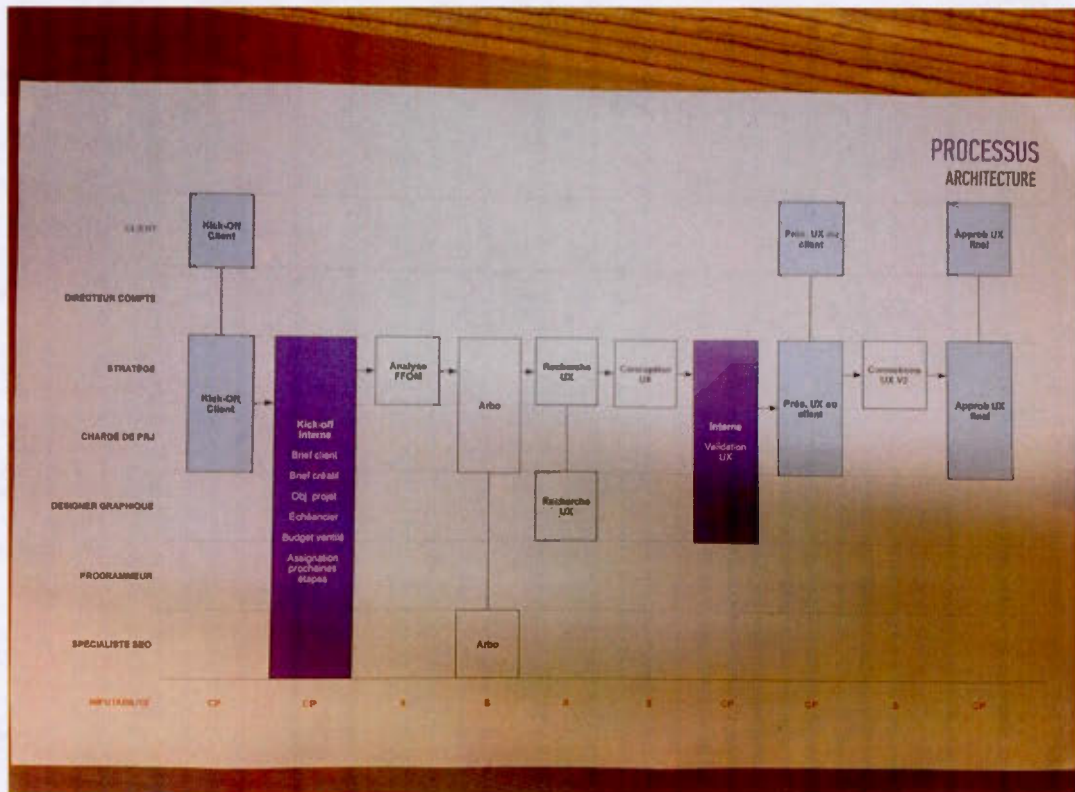


Figure 4.27 Table des matières du processus interne (Agence K)

TABLE DES MATIÈRES	
NOM DE LA CATÉGORIE DE PROJETS	
PROCESSUS POUR TOUS LES NOUVEAUX PROJETS	3
• Ouverture d'un dossier	3
• Le début du projet	3
• Les documents de production	4
• Les documents finaux	4
• Fermeture de projet	4
ANNEXES	5
ANNEXE 1 : CLASSIFICATION DES DOSSIERS DE PRODUCTION	5
ANNEXE 2 : CLASSIFICATION DES DOSSIERS PHYSIQUES	6
ANNEXE 3 : LE CARTOUCHE	7
ANNEXE 4 : FEUILLE DE SUIVI DE PROJETS	8

Parmi ces étapes standardisées, certaines ont une influence importante sur la culture de l'organisation et sur la figure de rigueur.

On le voit, les étapes de *contrôle de qualité* sont probablement les occasions où le plus d'artéfacts sont mobilisés pour cultiver cette figure. L'Agence K, entre notre première et notre deuxième rencontre, a établi de nouveaux processus de suivi de dossiers convoyant avec eux un lot de moyens de contrôle de qualité : un calendrier de production; des tableaux blancs à côté de chaque poste de travail (Figure 4.28); une réunion de préproduction, où Pascal et Sylvain établissent ensemble certaines priorités qui sont ensuite transmises lors de la réunion de production à laquelle participe l'ensemble de l'équipe.

Figure 4.28 Tableau de tâches des directeurs de compte

Mondo	Monastère	Excellence Fitness
Fan page Visuel mercredi pudi	Texte Photo Reamer Jet	Conférence rose
Bouton réservation Accroche porte Communication	Grégoire 400	Tableau
	Parking 100	Visuel terrasse Bouton réservation Mise à jour site FB
Sushis	Carl Lapointe	
Accroche porte Fan page Visuel nouvelle promotion	4x4 Logo cartes affaires	

L'Agence L, de son côté, était en pleine recherche d'un logiciel de gestion de projet arrimé à un logiciel de gestion des heures et de la relation client. De plus, Maxime, le directeur général, a instauré des réunions statutaires avec les deux chargées de projet et le stratège chaque lundi matin, en plus de faire un « pep talk » pour parler des bons coups et des projets qui avancent bien à l'ensemble de l'équipe.

Dans les étapes visant à *évaluer le potentiel* ou à *interpréter le besoin*, les deux agences se sont mises en mode « upsell », c'est-à-dire à proposer des solutions que le client n'a pas demandées, mais qui auraient un apport important dans la prestation de services. Lors du « pep talk du lundi matin », Maxime rappelle justement à l'équipe :

Tout le staff devrait être allumé en opportunité d'*upsell* pour les clients. Si::: Ça peut être Philippe-Antoine [un programmeur] qui dit « Hey! Ça serait cool une *feature* pour un site internet- Je veux vraiment qu'il y ait

une culture où tout le monde, dans tout le staff [...] pour des points de vente comme ça.

Ces étapes et ces documents sont des incarnations de la figure de rigueur. Parlant du document du *cahier de charge*, qui sert à évaluer les projets et à offrir au client un ensemble d'options qu'il choisit avant que le projet soit mis en œuvre, Christophe, designer graphique, de l'Agence L souligne l'importance d'une évaluation réelle en amont de l'offre de services. De plus, ces processus standardisés permettent, réflexivement, de conserver une mémoire des projets antérieurs de façon à mieux évaluer des demandes.

Faque, ça c'est quelque chose qu'on s'assure de valider au départ maintenant avec les prog, avant même de le présenter au client, ça est-ce que ça se fait, est-ce que ça se fait bien, combien de temps t'évalues pour ça? Faque on ne présente plus quelque chose qu'on sait pas combien de temps ça va prendre, ça, c'est quelque chose qu'on a fait au départ, parce qu'on était plus *cowboys*, parce qu'on voulait, on voulait essayer des choses aussi. Pis je pense que c'est correct qu'on l'ait fait, mais maintenant, on a acquis une certaine *maturité*, pis on fait pu ce genre de chose là. Je pense que ça peut bloquer un peu parfois. (Nous soulignons).

4.7.3.3 Éviter les débordements

Cultiver cette figure de rigueur évite à l'agence de perdre de l'argent ou de sous-évaluer les projets, bref, de laisser le projet dériver au gré des souhaits des créatifs, des programmeurs ou faute d'avoir mal appréhendé la complexité du projet. Par exemple, en faisant une meilleure évaluation de l'ensemble des options disponibles pour le site internet d'un client (voir supra), puis lui demandant de choisir en amont, l'Agence L fixe des garde-fous en amont du processus de création.

De la même façon, accorder une plus grande rigueur dans la gestion des projets et faire en sorte que le client se commette ont été des façons de gérer les débordements générés par les clients. En faisant en sorte de remettre la responsabilité des essais-

erreurs au client, souvent par l'entremise d'un devis signé, les deux agences tentent de transmettre de la rigueur dans leur projet.

[...] ça fait cinq ans qu'on est dans le métier hein, pis même six, faque on se protège de plus en plus. Avant un client disait « finalement je veux pas ça, je voyais pas ça comme ça » ((personnifiant la réponse)) « Ok, pas de problème, on va te le faire », maintenant on est plus *tight*, là : « bon t'avais approuvé, maintenant tu veux pu ça, pas de problème, on va te le faire, mais ça va te coûter plus ». (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

4.7.3.4 Améliorer la qualité

Finalement, on voit apparaître à travers plusieurs manifestations de la figure de rigueur, la nécessité, rétrospectivement, de mieux appréhender les projets : cette standardisation sert de véhicule à la culture de l'agence, à une meilleure compréhension de la complexité des projets.

Moi, à partir du *Task manager*, je regarde les heures qui ont été mises versus ce qui a été soumissionné. Puis là, on s'assoit puis on essaie de regarder qu'est-ce qui a bien été, qu'est-ce qui a moins bien fonctionné. (2.0) Je pense que ça va être de plus en plus ça la prochaine année, de faire des *post mortem* après chaque projet. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

Cette assurance qualité et l'importance de la rigueur dans les processus sont constamment réaffirmées. Certes, chaque projet est une occasion de questionner, de réitérer l'importance de la rigueur dans les processus. Nous avons été témoin de discussions *ad hoc* sur les nouvelles façons de faire, les modes de fonctionnement, etc., et ce, à plusieurs reprises. Par exemple, lors d'un « pep talk du lundi matin », Maxime, directeur général de l'Agence L, a demandé la différence entre le chargé de compte et le chargé de projets, rappelant que le second « est dans la mécanique du projet : *input*, *process*, *output*, tu comprends, dans un budget, dans un délai », alors que le premier doit « accompagner le client, définir ses besoins ».

La figure de rigueur est donc doublement cultivée. D'abord, à l'interne à travers des moments standardisés comme *ad hoc*, puisque leur mise en place stabilise les spécialités, diminue le sentiment de courir plusieurs lapins à la fois et prévient certains dérapages dans les processus.

Après, il fallait monter une structure claire : qui fait quoi? Par où ça passe? Des mécanismes de ce genre-là. [...] C'est qu'une petite entreprise, beaucoup de monde font beaucoup de choses. Mais, pour augmenter l'échelle de ça, c'est sûr que chacun prend, après, s'il en rentre des nouveaux, il y aura des départements complets sous chacun. (Kisa, directeur des opérations, Agence L)

Puis, la figure de rigueur, cultivée à l'interne, devient accessible, mobilisable auprès des clients.

C'est certain que ce n'est pas parfait, mais on a plus de structure, plus de suivis pour nos projets et on sait un peu plus où on s'en va. Et je crois que ça transparait dans notre travail et aussi comment on est perçu par l'extérieur. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

4.7.4 Figure de la confiance

Une figure cultivée au travers de la figure de maturité est celle de la confiance. De fait, l'état d'agence intégrée suppose pour le client de co-cultiver les figures de la créativité – de les accepter, à défaut de les endosser totalement – pour ainsi accepter « de mettre tous ses œufs dans le même panier » plutôt que de s'en remettre à différents intervenants épars.

Cette confiance se bâtit au fil des interactions, un projet à la fois. Selon les participants, la méfiance que peuvent entretenir certains clients finit, dans certains cas, par disparaître, grâce à un sentiment de confiance qui s'établit, se cultive entre le client et l'agence.

Au départ justement on présentait des trucs pis « ah ouais c'est intéressant, mais je suis pas là ». Pis à un moment donné, ils apprennent à nous connaître, ils apprennent à nous faire confiance, ils voient que les résultats y rentrent. Pis à un moment donné « ok ouais je suis prêt à franchir un pas avec vous ». (Pascal, directeur de production, Agence K).

Cette confiance provient parfois de mandats ponctuels, voire des « jobs alimentaires », qui se transforment en mandat à long terme. La confiance ainsi témoignée par le client, qui voit dans l'agence plus qu'un producteur, mais bien un interlocuteur fiable pour gérer ses communications. Surtout lorsque cette confiance est assortie d'une plus grande liberté d'action.

[...] parce que eux [un client dans le domaine des produits de beauté] dans le fond on a fait un petit mandat pour eux, au début, qui était le lancement de parfum, un petit microsite d'une page— pis je pense qu'ils ont fait comme « on voit ce que vous êtes capables de faire », ça permet qu'on ait une liberté et une carte blanche sur le mandat suivant. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Dans le cycle de vie des deux agences, des clients ont marqué un jalon important dans l'établissement de cette confiance : un premier gros client majeur, avec un budget important pour l'agence, obligeant une première vague d'embauches en plus d'obliger la mise en place de processus plus complexes. Paradoxalement, convoiter ce premier gros client oblige à mobiliser des figures de maturité pour gagner la confiance du client, sans que cette confiance soit acquise.

Au début, tu fais des sites de restaurants, puis c'est comme ça qu'on s'est fait voir. On faisait des beaux sites, donc tranquillement pas vite, ça a commencé de même. Puis on a gagné un gros appel d'offres avec [une institution d'enseignement]. Ça, ça nous a vraiment mis sur la mappe. Puis après, moi, je me suis servi de ça pour signer la Ville, la Commission scolaire, le Cégep; je les ai tous signés. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

De la même façon que la culture de rigueur se diffuse à l'interne pour ensuite être mobilisée à l'externe, la confiance établie à l'interne est appelée en renfort dans la relation avec le client. Plus encore, cette confiance acquise dans l'équipe permet dès le début de la relation avec le client d'imposer cette confiance. Par exemple, lors d'une rencontre avec un nouveau client dans le domaine de la construction, Daniel, à plusieurs reprises, mentionne qu'il « parle d'expérience », que son agence « sait gérer la relation avec les imprimeurs et les fournisseurs » et que l'Agence L « c'est une agence intégrée : on est bon dans tout ça. » et qu'il faut « que nos clients nous fassent confiance ». Après la rencontre, Daniel nous avoua toutefois qu'il voyait ce client comme « une job alimentaire » dans laquelle il ne s'investira pas. Toutefois, sa confiance envers l'agence lui a permis d'être ferme dans la présentation des conventions d'honoraires : « Il va dire, "ça coûte ben cher pour le peu que j'ai". Ben oui, c'est ça, chez nous, ça coûte cher. »

4.7.5 Figure d'indépendance

Assorties à la figure de confiance, la figure culturelle d'indépendance est constituée du sentiment cultivé chez les participants que l'état de maturité de leur agence leur permet de choisir les clients; d'avoir une certaine indépendance, financière, mais également culturelle, associée à la valeur de leur talent. Nous voyons apparaître cette figure lorsque les participants discutent ou relatent les changements dans la clientèle de l'agence, mais également les clients qui semblent les plus porteurs de l'éthos de l'agence. Cette figure d'indépendance est probablement la plus forte en ce qui concerne l'état de maturité de l'agence. Elle s'incarnent à travers l'idée, parfois réelle, parfois projetée, que les bons partenaires viennent à eux pour leur talent. Cette indépendance est incarnée dans le sentiment d'avoir une base de clients récurrents, dans la mise en place de barrières à l'entrée, entre autres en qualifiant les clients ou en anticipant leur potentiel de développement.

4.7.5.1 Une base solide

D'abord, les participants avancent que l'indépendance (créative) réside dans le fait qu'elle sert de plus en plus de « bons partenaires ». Concrètement, cette base solide est celle des clients récurrents, des « *repeat businesses* », donc avec lesquels une relation d'affaires est bâtie non pas autour d'un seul projet, mais comme un compte :

Daniel (directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L) : Faque (.) c'est::: c'est des clients qui nous donnent, qui s'engagent à nous donner un:::certain montant, mais qui aussi ont des besoins à l'année faque euh.

Dany : Ok, du récurrent?

Daniel : C'est de l'entretien, du récurrent.

Dany : Ok

Daniel : Faque tout ça c'est d'augmenter notre, notre base de clients comme ça.

Grâce à cette base de clients récurrents, l'agence peut appliquer son savoir-faire, aller en « profondeur » avec le client, appliquer une vision.

[...] tu vas chercher la profondeur puis l'exécution est plus mature si on veut là t'sais— puis quand ils viennent juste voir un logo, un site web, ben on va faire la commande puis ça va arrêter là, mais les comptes, les choses qu'on développe, c'est là qu'on fait des trips plus créatifs. (Bill, designer graphique, Agence L).

C'est pour ça quand je disais plus tôt qu'on aime mieux travailler sur des clients qui veulent que l'on s'implique à plus long terme sur plusieurs projets parce qu'on réussit à créer cette culture et un lien. On connaît le client et l'entreprise. Au fond, on découvre plus profond et on peut aller plus loin. Nous on prend des aises aussi parce qu'on comprend mieux. On sait plus dans quelle direction on peut tirer et le client est capable de mieux comprendre comment on travaille et le pourquoi de nos décisions. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Comme nous l'avons souligné précédemment, ces comptes émanent parfois de projets uniques qui, au fil du temps, sont devenus des comptes, le client saisissant l'importance de communiquer sur une base régulière ou accordant à l'agence une certaine confiance.

Ainsi, en « ouvrant le besoin » des clients ou en les interprétant (voir Gestion des processus, p. 295) durant le processus, les agences tentent de transformer un besoin ponctuel en compte, afin d'assurer une compréhension plus en profondeur du client :

Regarde, comme [un traiteur], on avait commencé avec eux, au départ on avait fait leur site web, on avait fait quelques trucs. On s'occupait de leur Facebook. Là, dernièrement, on a signé une entente annuelle, on gère leur budget médias au complet. On a monté la stratégie, on leur a présentée, ils l'ont approuvée, puis::on va se suivre pendant un an. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

Si tu ne prends pas les projets quand ça passe, tu vas te pogner le cul après. Le but c'est de prendre un projet, puis que ça devienne un compte. Nous, c'est vraiment ça l'objectif. Moi, maintenant, j'essaie de prendre juste des projets qui vont devenir des comptes. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

Or ces comptes, complexes, mobilisent beaucoup de ressources et de temps. Aussi faut-il les choisir avec soin; ce faisant, les deux agences ont développé une figure du « client qualifiable ».

4.7.5.2 Le client qualifiable

Plusieurs critères sont mis en place pour déceler ce client dont les qualités permettraient d'en faire un compte ou, à tout le moins, un partenaire de choix dans la maturation de l'agence. Sans surprise, un facteur discriminant important est le budget consenti par le client.

Pour l'Agence L, ce seuil semble assez clairement établi :

Dany : C'est quoi le seuil où vous dites : « Ok, ça, c'est le genre de clients qu'on prend; ça, on n'embarque pas là-dedans? »

Daniel (directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L) : C'est le budget. Budget, projet, là euh– t'sais qu'on parle au client. S'il nous dit : « Ah, je ne connais pas mon budget », ou on le sent *shaky* [incertain] ou qu'il dit « cinq ou dix mille », là, là, ça, ça nous le classifie tout de suite.

Dany : Ok. Votre seuil minimum?

Daniel : C'est douze mille, mais t'sais des fois dix mille on fait une première phase pour entrer dans l'entreprise.

Pour l'Agence K, ce seuil de qualification est davantage qualitatif que quantitatif et repose sur le rapport du client à la communication, à ses besoins. À ce chapitre, les deux agences ont aussi des critères qualitatifs discriminant le bon grain de l'ivraie. Globalement, cette catégorisation des bons clients s'établit en six catégories : les clients orientés; les clients informés; les clients inspirants; les dynamiques; les clients carte blanche; les clients matchs.

4.7.5.2.1 Les clients orientés

Cette catégorie de clients idéaux comprend ceux qui « savent ce qu'ils veulent », possèdent une idée de la direction que devraient prendre leurs stratégies de communication et voient dans la communication une façon d'atteindre une vision qu'ils ont de leur entreprise, qu'importe le budget alloué.

Mais ça, c'est une belle chose. Je pense que c'est une belle chose pour Villégion aussi d'avoir ce genre d'entreprise là qui veut aller plus, qui a un modèle au fond, qui veut aller plus loin que juste la simple communication. D'amener des idées plus intéressantes, plus vivantes aussi. (Mélissa, graphiste, Agence L).

4.7.5.2.2 Les clients informés

Les clients informés connaissent la valeur de la communication, sont capables d'apprécier la qualité des stratégies et des réalisations. Contrairement au client orienté, qui parfois peut en être à sa première expérience en communication, les clients informés ont souvent plus d'expérience de la communication marketing ou possèdent un département de marketing avec des experts comme interlocuteurs pour l'agence : ils partagent donc un « langage marketing », savent ce qu'est un « retour sur investissement », ont des objectifs d'affaires clairs. Ces clients informés voient également dans l'agence un partenaire dans le développement des affaires plutôt qu'un simple prestataire de services. Ce type de client évite donc d'avoir à mobiliser à outrance la figure d'éducateur.

De plus en plus, on s'en va vers ça, des clients qui ont des départements marketing, qui ont une culture du marketing, pis c'est leur deux, troisième site, faque qui ont de l'expérience. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

4.7.5.2.3 Le client inspirant

Ce type de client, bien qu'il ne se transforme pas nécessairement en compte à long terme, possède un produit ou un service qui rejoint la culture de l'agence, anime l'équipe parce qu'elle y voit une occasion de briller, de faire valoir son talent.

Alors c'est le genre de défi [un événement sportif ayant eu lieu à Villégion] qu'en ce moment on, on a beaucoup, mais qui sont intéressants t'sais, c'est pas comme tu disais— c'est pas des mandats type parfaits, mais c'est des mandats où que::les gens s'attendent à un résultat créatif quand même. (Bill, designer graphique, Agence L).

4.7.5.2.4 Les dynamiques

Les deux agences souhaitent s'acoquiner avec les « nouveaux entrepreneurs », qui sont dans le domaine des *start-ups*. Pour les participants, ces clients ont une énergie similaire à la leur, souhaitent briser les conventions, être innovants et créatifs.

[...] il y a toujours des nouveaux clients, des nouveaux entrepreneurs qui partent des projets (.) qui veulent euh:::de la communication marketing, pis qui eux ont leur propre culture. Souvent, ces start-ups-là sont plus allumées, son plus à l'affût (.) du professionnalisme, pis du (.) de quoi d'esthétique. Donc avec le temps oui, on le sent, pis les jeunes entreprises sont plus à l'affût de ça versus les [une entreprise industrielle de Villégion]. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

4.7.5.2.5 Les clients carte blanche

Certains clients, bien qu'ils n'aient pas nécessairement des budgets attrayants ni une expérience de la communication marketing, font confiance à l'agence et lui donnent les coudées franches sur la création. Ces clients font montre d'une « ouverture », d'un « esprit ouvert » permettant aux agences d'essayer des avenues inattendues.

Tu peux avoir une relation qui fonctionne bien, que le travail est professionnel, mais qui te laisse pas la même latitude qu'avec un autre où le courant passe vraiment, vous êtes sur la même longueur d'onde puis là il y a des belles choses qui se passent. Mais des clients comme ça, je pense que chaque agence peut pas se vanter d'en avoir dix, là. Des clients comme ça je pense que c'est plus rare, où il y a vraiment... il y a une confiance qui règne puis il y a une latitude au niveau de la création. (Christophe, designer graphique, Agence L).

J'aimerais ça qu'on aille en trouver. Pour l'instant, on n'a pas la possibilité de dire non comme on débute, mais éventuellement le rêve de toute agence c'est d'avoir des clients qui donnent carte blanche. (Katherine, designer graphique, Agence K).

4.7.5.2.6 Les clients *matches*

Finalement, les deux agences sont à la recherche de clients qui semblent avoir une culture similaire, des goûts appariés, une volonté commune dans leur philosophie d'entreprise. C'est particulièrement à travers ces clients *matches* que la figure de la confiance semble apparaître. De fait, plusieurs participants ont souligné que la consécration que leur agence avait atteint une maturité, était prisée pour ce qu'elle

avait à offrir, tenait dans ces clients dits *inbound*, c'est-à-dire qu'ils viennent vers l'agence sans que celle-ci ait à faire les démarches nécessaires pour aller les chercher. Il peut s'agir de références provenant d'autres clients, mais également de clients qui entrent en communication avec l'agence après avoir vu son portfolio.

Les clients nous font beaucoup plus confiance, y'a même des clients qui viennent ici (.) parce que c'est Agence L, ils veulent être dans notre portfolio, ils veulent du Agence L. ça c'est pour moi, une réussite, euh:.(.) Faque ça, c'est bien quand même, c'est réussi. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

Ces clients vont fortement peser sur le sentiment d'indépendance de l'agence, dans la liberté à choisir ses clients. Non seulement ceux-ci n'ont pas à être éduqués sur la valeur de l'agence – ils l'apprécient en amont –, mais en plus, ils lui confèrent un sentiment de confiance.

Nous, on a fait un site web dans le but que les gens arrivent sur le site et fassent « christ, ça va coûter cher ». C'est ça qu'on veut. Moi, je ne veux pas avoir douze soumissions par semaine, j'en veux deux, en gagner une sur deux, mais que c'est un coup de circuit à chaque fois. C'est ça que je vise. Je veux des clients qui veulent *shiner*, qui veulent des projets efficaces. C'est ça que je veux. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

Ce type de client qui choisit l'agence place donc celle-ci devant le potentiel de faire valoir sa culture propre, ses façons de faire et d'y attribuer une valeur monétaire. Surtout, de faire de ces clients entrants, ces clients *matches*, une preuve de la valeur de l'agence qui se dissémine ensuite dans l'agence et rehausse la confiance des troupes. Maxime, le directeur général de l'Agence L nous expliqua dans ces termes qu'un client *inbound* est un client qui permet à l'agence de ne pas être gênée de sa valeur.

[...] le leader de la vente, c'est Félix [directeur de compte], puis là, je pense qu'il est un peu *complexé* par, je pense qu'il ne croit pas à ce qu'il vend assez. Surtout quand c'est *inbound*, quand il y a un client qui tripe,

puis qu'il veut faire affaire avec toi, c'est comme quelqu'un qui veut une BM, il va payer pour. *Ne sois pas gêné*. Ton char, il coûte 10 000 à faire, tu le vends 70 000, puis c'est normal, tu es BM. Tu as le *brand*, tu as le *fascia*, tu as le confort, la performance, tu as développé le moteur, tout est là. Puis lui, c'est une autre mentalité, c'est une autre façon de voir ça. On travaille fort. *C'est un gros défi d'assumer son prix*. Quand on fait des *personas*, quand on dit « on a un créneau, on veut faire affaire avec des gens qui sont comme ça, qui pensent de même, qui ont les moyens » des fois, il faut dire non à autre chose. Moi, je l'ai fait, je l'ai appris à faire ça. Félix, il est en processus. (Maxime, directeur général et actionnaire, Agence L. Nous soulignons).

4.7.5.3 Grandir avec le client

Dans cette recherche d'indépendance et des clients qualifiés permettant cette liberté créative, les deux agences se trouvent à consolider des pans de leur culture créative. De fait, les comptes récurrents et les clients qualifiables impliquent fortement et régulièrement tous les membres de l'agence. Elsie, chargée de projets, de l'Agence L : parle en ces termes d'un client dans le domaine de la consultation en entreprises :

Pis y'ont fait des belles choses, des idées, du *motion*, y'ont fait un jeu iPad. Toute a été designé ici, la musique a été faite ici, ça été programmé ici, ça été un gros travail là. Pis je dirais que ça été un projet qui a stimulé toute l'équipe, faque euh qui a poussé tout le monde un petit peu, pis que ça l'a sûrement aussi poussé la créativité. (2.0) C'est comme aussi un gros défi au niveau de la programmation, faque t'sais, c'est ça tout le monde a donné, a été challengé, pis ça génère, ça, ça génère quelque chose au niveau de l'équipe, au niveau de la performance.

D'ailleurs, les gestionnaires de deux agences parlent souvent de « grandir avec le client », cette idée selon laquelle de développer des mandats en compte, d'attirer des comptes voire de choisir ses clients conduit parallèlement l'agence à consolider sa culture ou à tout le moins à un effet sur sa constitution.

Faque plus on grandit, plus on évolue dans l'agence, plus nos clients changent aussi. Les clients qu'on avait v'là deux ans sont pas les mêmes

qu'on a aujourd'hui, pis ça, c'est très positif. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

Plein de gens ne savent pas et nous appellent juste pour une chose et après c'est terminé, alors que nous ce que l'on veut c'est du long terme, grandir avec lui, longtemps. Une relation amis/famille. « Je te connais, tu me connais ». Les grands clients de ce monde— Desjardins est avec lg2 ça fait 10 ans qu'elles sont avec les mêmes agences. [...] Oui, Sylvain [président] c'est vraiment ça qu'il veut. On veut grandir avec les clients. Le côté relation, on essaie tous de bien servir le client pour lui donner envie de revenir. (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

4.7.5.4 Dire « non »

Finalement, cette figure d'indépendance, au final, s'incarne dans la capacité de « dire non » à certains clients qui plombent la créativité, nommément les mandats alimentaires. Cette latitude vient ainsi, une fois encore, extirper l'agence du joug de sa petitesse.

Mais éventuellement, l'équipe, je pense qu'on est capable, tout dépendamment de la grosseur du mandat, mais je veux dire, on est capable de diriger une grande entr- les lig- de travailler avec des grandes entreprises sans problème. Sauf qu'il faudrait délaissier une bonne partie de nos mandats qui paient nos comptes de tous les jours. T'sais, c'est plus là qu'il faut apprendre à marcher. Il faut apprendre à choisir nos clients, à (.) pour avoir des clients qui sont récurrents beaucoup plus. (Stéphane, directeur de compte, Agence K).

Exact, exact, mais de plus en plus, je pense que on peut se le permettre [d'inclure plus de réflexion dans le prix d'un service] parce que, t'sais on commence à refuser des plus petits projets tranquillement. On a fait notre nom, de plus en plus on attire les, des projets de grandes envergures. Ça devient automatique, on peut se le permettre, on doit se le permettre aussi pour amener le projet à un autre niveau. (Christophe, designer graphique, Agence L).

4.7.6 Conclusions sur les figures de maturité

La figure de maturité semble être capitale pour les deux agences à l'étude. Toutes deux, surtout sous l'impulsion de leurs gestionnaires, tentent de s'affranchir d'un état de simples productrices pour réussir à endosser l'éthos d'agence intégrée, que les participants considèrent comme un état accompli. Toutefois, cet état n'est pas si simple à atteindre : entre développement et stabilisation, les agences doivent constamment jongler avec certains impératifs, principalement la rentabilité. Cette condition *sine qua non* pèse lourdement dans les décisions et place l'agence devant deux possibilités : augmenter le nombre de contrats et contrôler les coûts. Toutefois, beaucoup plus est en jeu dans cette maturation.

4.7.6.1 Équilibrer les passions

La première stratégie faite au nom de la rentabilité est d'augmenter le nombre de mandats, ce que les deux agences ont fait de façon cavalière, « cowboy ». Or, en même temps qu'il augmente le nombre et la variété des mandats, démontrant une certaine profitabilité, ce choix fait poindre le spectre de l'enclavement imposé par les jobs alimentaires : accepter tout ce qui passe, au nom de cette rentabilité, sans pouvoir y raffermir la culture créative de l'agence, faute « d'être vue », d'avoir les budgets pour développer la réflexion, d'obtenir des clients qui croient en la communication (voir Figures de la créativité éteinte, p. 178). Surtout, sur le plan de la constitution des équipes, ce développement à tous crins force l'embauche de ressources *en réaction* à ces nouveaux mandats, au détriment de le faire *au nom de* la culture créative de l'agence. Le mouvement – la passion – à une origine d'abord exogène à la culture de l'agence. Si l'on remonte la chaîne des décisions menant à ces embauches, on peut d'ailleurs voir ce qui compte, ce qui fait une différence pour les agences. Au moment de notre étude, Sylvain, président de l'Agence L, y était allé de deux embauches, de type « hasard de parcours », pour augmenter la force de vente, laissant supposer que des raisons d'amitié et d'affaires motivent ces choix. A

contrario, l'Agence L a effectué durant la même période, deux embauches stratégiques, Steeven, débauché à l'Agence Externe 2, et Maxime, qui avait sa propre entreprise en multimédia, que l'Agence L a achetée. Dans le cas de l'Agence L, ce sont des gestes posés *en amont* de la manifestation d'un besoin, donc animés par des choix, des figures qui précéderaient l'obligation de faire ce choix. Surtout, dans le cas de l'Agence L, ces embauches rendent présentes des valeurs plus alignées, dirait-on, avec d'autres gestes posés au nom de la culture créative de l'agence et dont les effets, en aval, semblent rapprocher l'agence de cet état de maturité.

Il en va de même pour la clarification des tâches : en répartissant les tâches en fonction des forces des membres de l'organisation, les gestionnaires soulignent ce qui doit importer, quelles passions les animent. L'Agence L a licencié bon nombre de programmeurs pour ensuite conférer aux stratèges et aux designers l'orientation des projets de l'agence. L'Agence K semble encore lutter avec qui doit prendre cette orientation : les vendeurs « semblent faire de la stratégie » aux dires de Véronique, la position de Marie-Chantal comme directrice de création est contestée, elle-même écartelée entre plusieurs fonctions. Même si les designers s'étaient vues octroyer plus de liberté, elles ont perdu cette latitude par la prépondérance des programmeurs et des vendeurs. Ainsi, dans le cas de l'Agence K, *l'indécidabilité*⁷⁹ de ce qui anime le patron – oscillant entre relation d'amitié, et choix stratégiques – semble faire vaciller la figure d'équilibre. Le seul fait que Stéphane, ami de longue date de Sylvain, ait depuis notre visite quitté l'Agence K, faute d'avoir « une tête stratégique », témoigne que son attachement à ce qui anime l'agence était, au final, faible.

En somme, équilibrer la culture renvoie à la complexe tâche d'équilibrer les passions, et les choix faits au nom de la culture semblent témoigner de l'état de maturité de

⁷⁹ Rappelons que pour Cooren, « l'indécidabilité provient du déchirement qui consiste non seulement à *savoir* ce qui sera sacrifié dans chacun des choix ou cours d'action que nous pensons avoir à notre disposition, mais aussi à *ne pas savoir* quelles seront les conséquences de ces choix ». (Cooren, 2013, p. 99. Emphase dans le texte.)

l'agence incarnée dans les figures d'équilibre, et vice versa. Avec une position plus claire au regard de cette culture, les gestionnaires de l'Agence L ont fait des choix la réitérant, en même temps qu'ils démontrent, à travers les figures d'équilibre, ce qui compte dans cette maturité. L'Agence K semble en proie avec plusieurs passions pour l'heure plus difficilement conciliables.

4.7.6.2 Mettre en scène la rigueur

Lorsque l'on se penche sur ce qui peuple les figures de rigueur, on observe un autre état de maturité de la culture créative, toujours au regard de ce qui compte pour l'agence. Les protocoles, normes, règlements et autres procédures, ces « agents régulateurs » (Cooren, 2013, p. 224) viennent, en conjonction avec les décisions stratégiques montrer la cohésion, l'intégration de l'agence et de sa culture créative. Ces agents régulateurs, lorsqu'ils sont en action, produisent du savoir pour l'agence (Grosjean, 2011, 2013) en même temps qu'ils contrôlent/définissent/délimitent ce qui constitue l'agence (Cooren, 2013). Par exemple, dans son document de « processus interne », l'Agence K n'identifie pas systématiquement de moments de contrôle de qualité, ce que l'Agence L a inséré dans ses périodes de QA. Ce qui est ainsi cultivé, donc ce qui compte pour les agences, pourrait être pris comme « suivre un projet est important », pour l'Agence K, alors que pour l'Agence L « fournir de la qualité » pèse davantage. Bien évidemment, la qualité des projets, pour l'Agence K, fait aussi l'objet d'un contrôle. Toutefois, ce contrôle n'étant pas enchâssé dans les procédures de l'agence, il se fait de façon *ad hoc*, parfois improvisé. Or comme le rappelle Cooren, ces procédures, « nous pouvons les ignorer, les altérer, voire les détruire, mais tant qu'ils ne le sont pas et qu'on fera appel à [elles], [ces dernières] répéteront, dans leur lettre, exactement la même chose, pour une autre prochaine première fois, générant par le fait même certains *effets organisant* ou *structurants* » (Cooren, 2013, p. 224. Emphase dans le texte).

Plus encore, ce moment standardisé devient, par conséquent, une autre occasion où se cultivent les figures de la créativité, où elles se raffinent, se stabilisent. Alors que la gestion de la production de l'Agence K – la réunion du lundi où est mis à jour l'état d'avancement des projets – se fait en présence de *toute l'équipe*, elle se fait, à l'Agence L, seulement en présence de la chargée de projets, du directeur du service-conseil et du directeur général. Ainsi, s'établissent à l'Agence L, des frontières dans la gestion des projets, ce que Caldwell (2006, 2008) nomme des géographies critiques, des espaces-temps où des « pratiques de distances » sont mises en place, générant ainsi un discours réflexif sur le travail de production. Ces espaces fonctionnent, pour Caldwell, comme des construits socioculturels et symboliques qui attestent des tensions et des discours en circulation. Ainsi, pour l'Agence L, cette mise en distance de la gestion des projets vient « dire » que ce qui importe de partager plus largement n'est pas l'avancement des projets, mais autre chose. D'ailleurs, Daniel, directeur du service-conseil, nous a expliqué qu'il a volontairement suspendu les réunions de production du lundi, en grand groupe, pour les transformer en *peptalk* où sont partagés les bons coups de la semaine, les commentaires positifs des clients, les contrats signés, etc. Plus encore, à l'endroit même où se tiennent ces laïus d'encouragement, se trouve la « cloche des ventes », sonnée chaque fois qu'un contrat est signé (Figure 4.29). Selon Daniel : « On ne sait jamais ce qui s'en vient pour nous au niveau des ventes. Alors ça mobilise tout le monde. Tout le monde met ses tripes sur la table. Alors ça “cheer up” les troupes. ».

Figure 4.29 « Cloche des ventes » à l'Agence L



Ainsi, l'Agence K, dans la ritualisation *publique* de ce qui compte, semble miser pour l'heure sur ce que Caldwell (2006, 2008) nomme des *rituels de surveillance*, alors qu'à l'Agence L, ces rituels sont davantage *thérapeutiques*. Dans le premier cas, les rituels servent à produire un panoptique rappelant aux artisans qu'ils travaillent pour une organisation lucrative. Alors qu'ils servent en partie à maintenir la logique de production en place, ces rituels contribuent également à réaffirmer que celle-ci est subordonnée à d'autres impératifs : respect des délais, des budgets, des « heures vendues ». Dans le second cas, les rituels thérapeutiques permettent de redonner le sens de la pratique, qui se perd parfois dans « les aliénations et les antagonismes de la production néo-fordiste [...] » (Caldwell, 2006, p. 142) à travers des moments de ressourcement, de gratification. Ces rituels ont en commun qu'ils « sortent » les employés de leur situation routinière⁸⁰.

⁸⁰ Selon Caldwell, ces rituels thérapeutiques ont aussi, insidieusement, une parenté avec les rituels de surveillance, en cela qu'ils rappellent ce qui compte.

Finalement, ce qui compte dans la figure de rigueur apparaît également dans le caractère public de certains artefacts. La figure de rigueur est incarnée, dans le cas de l'Agence K, par les tableaux blancs, régulièrement mis à jour par Pascal (Figure 4.30) devant chaque poste de travail, de façon à rappeler l'état d'avancement des projets et les priorités. Dans le cas de l'Agence L, chaque chargée de projet est responsable de ces tableaux, minorés en une feuille tirée du logiciel *Basecamp* (Figure 4.31).

Figure 4.30 Mise à jour du tableau de tâches des graphistes par le directeur de production (Agence K)



Figure 4.31 Échéancier de projet (poste de travail de Julie, chargée de projets, Agence L)



Certes, il serait trompeur de dire qu'à l'Agence L, aucune pression n'est exercée sur les échéanciers. Mais l'incarnation publique, dans le cas de l'Agence K, de la figure de rigueur semble être cultivée plus fortement. Car rappelons qu'au regard de la ventriloquie, « voir » l'organisation réside dans l'observation des incarnations plurielles, la « plurification » (Cooren, 2013, p. 219) des agencements entre ses différentes composantes matérielles comme immatérielles. Dit autrement, une organisation peut être vue dans les liens qui se tissent entre les différences

manifestations qui semblent organiser le travail : « Ces agents incarnent et incorporent *l'identité* d'un collectif en ce qu'ils vont précisément lui permettre de se répéter/se dupliquer/se répliquer pour une autre prochaine première fois, ceci à chaque fois que des gens prétendront agir en leur nom [...] » (Cooren, 2013, p. 225. Emphase dans le texte). Bien sûr, cela ne revient pas à réduire l'identité à ces agencements pluriels, mais bien à observer ce *qui est fait* de ces agencements et comment ils permettent, ou non, aux individus d'orienter et de construire ce sentiment de cohérence entre ce qu'ils sont ou cherchent à être⁸¹. Les incarnations publiques de ce qui compte pour l'agence convoient autant les idées partagées, que les valeurs, les croyances. Aussi, ce que l'on voit dans l'Agence K au regard de la mise en scène de la rigueur : des réunions de deux heures pour parler *en groupe* de l'avancement de tous les projets, des tableaux blancs avec les projets en cours et les listes de tâches. Ce qui est partagé de façon commune pour l'Agence L : les bons coups, les ventes et des rappels succincts de ce qui compte pour l'agence (par exemple, une culture « upsell »). En somme, on observe que ce qui compte d'abord, ou en *amont* des actions dans l'agence, témoigne de l'état de maturité : contrôler le flot de travail, ou contrôler globalement la culture, la première attestant de la nécessité d'apprendre à composer avec l'intégration ; la seconde, de réaffirmer une culture commune.

4.7.6.3 L'effet constitutif des clients récurrents et entrants

Les clients récurrents sont importants pour l'agence pour des raisons financières, certes. Sur plan de ce qui fait une différence dans la culture, nous pouvons surtout voir la force avec laquelle ces clients agissent sur la culture créative de l'agence. Parce qu'en soi, rappelons-nous que l'Agence L, dans sa période « cowboy » faisait, dixit Félix, du « gros cash » en enfilant une derrière l'autre les jobs alimentaires.

⁸¹ Rappelons qu'Eisenberg et Riley (2001) résument en ces termes la notion du « soi réflexif » de Giddens : « A key feature of this conceptualization is that the very core of identity - of choices we make about not only how to act but whom to be - is heavily influenced by our work and the choices available or not available to us. » (p. 305)

Toutefois, cette période n'a en rien stabilisé la culture de l'agence. Pis, elle a failli la mener à sa perte lorsque l'agence « a frappé un mur ».

Aussi, lorsque les participants disent « grandir avec les clients », il y a cette idée que la culture de l'agence se bâtit avec celle du client, dans une relation coconstruite. Une remarque de Luc à cet égard est éloquente :

C'est pour ça quand je disais plus tôt qu'on aime mieux travailler sur des clients qui veulent que l'on s'implique à plus long terme sur plusieurs projets parce qu'on réussit à créer cette *culture et un lien*. On connaît le client et l'entreprise. Au fond, on découvre plus profond et on peut aller plus loin. Nous on prend des aises aussi parce qu'on comprend mieux. On sait plus dans quelle direction on peut tirer et le client est capable de mieux comprendre comment on travaille et le pourquoi de nos décisions. (Nous soulignons).

Ainsi se développent des savoirs-en-action, où « la connaissance ne peut pas être vue comme une disposition stable d'un acteur organisationnel, mais comme un accomplissement social continu, constitué dans et à travers la pratique » (Grosjean, 2013, p. 5). On peut imaginer – sans que nous puissions le démontrer hors de tout doute – que plus cette relation avance, au point que les deux parties se comprennent mieux entre elles, plus elles finissent par se comprendre mieux *elles-mêmes*. En remettant en scène systématiquement certains discours sur la créativité, sur la performance, mais également en consolidant les processus pour tenir compte de cette récurrence, les agences remettent en cause ce qui compte pour elles. Encore une fois, Luc en fait la démonstration :

Et là, on est dans une espèce de *phase de croissance*. On est pris un peu entre les deux. Au début, on se disait « petite agence, nouveau nom, personne nous connaît, on pourra pas aller chercher des gros comptes tout de suite ». Mais si on va chercher les petits comptes, *on les réalise comme des petits comptes, on ira chercher d'autres petits comptes*. L'idée c'est de *s'investir*, notre temps, notre argent dans nos clients pour toujours aller un peu ou beaucoup plus loin, selon les cas, que les paramètres énoncés

au début pour être capable de dire « *si on va un pas de plus et les gens seront capables de voir qu'on peut aller un pas de plus* ». Si tu fais toute ta carrière à faire des sites web à 2000 \$, personne ne va t'appeler pour un site web à 50 000 \$. Tu vas te faire une niche, un marché alors il faut tendre vers le marché *qu'on veut avoir et qu'on est capable de prendre*. C'est de toujours pousser au maximum et même dans certaines occasions, plus loin qu'on devrait. (Nous soulignons).

Dans cet « investissement » dont parle Luc apparaissent les figures de vision « aller un peu ou beaucoup plus loin, selon les cas, que les paramètres énoncés au début » et les figures de confiance « il faut tendre vers le marché qu'on veut avoir et *qu'on est capable de prendre* ».

Passer à l'état de maturité suppose ainsi de s'interroger sur ce qui compte et la façon de mettre en scène ce qui fait une différence, quitte à *perdre de l'argent* : la figure de rentabilité vient ainsi agir moins fortement ou devient subordonnée à d'autres figures incarnant davantage la culture. L'idée même de récurrence suppose ainsi une itérabilité, une certaine routinisation dans la relation avec le client en même temps qu'elle oblige une réflexivité sur le discours à tenir afin de demeurer en phase avec ce client. Ces clients sont valorisés, au-delà de leur effet sur la pérennité, parce qu'ils mobilisent davantage la chaîne, obligent chaque fois les identités des employés à trouver leur place en même temps qu'ils font circuler davantage les figures de la créativité.

Cette réflexivité sur ce qui compte dans la culture de l'agence apparaît dans la façon dont s'anime la figure du client qualifiable. De fait, nous pouvons voir que ce client qualifiable possède des contours irréguliers : des critères objectifs permettent de les discriminer – avoir un certain chiffre d'affaires, avoir un département marketing –, sans qu'ils soient absolus et laissent place à des critères figurés, discursifs, subjectifs dont la pertinence demande à être débattue.

D'ailleurs, plusieurs de ces clients qualifiables font intervenir un certain nombre de figures de défense ou de maturité, soit en opposition à celles-ci ou en les faisant directement intervenir (Tableau 4.2). Les « clients orientés » permettent à la créativité-vision et à la créativité-audace de s'incarner, puisque souhaitant imprimer à leur entreprise une direction, ils deviennent alors réceptifs à regarder à « long terme » les effets de la communication sur cette orientation. Les clients informés s'opposent aux figures du propriétaire-vedette et au « cousin du propriétaire », en cela que ces clients – dont l'entreprise est parfois dotée d'un service marketing – font en sorte que l'agence n'a pas à valoriser la pertinence de son travail ni faire la démonstration de sa plus-value, incarnations de la figure d'éducateur. Le client inspirant permet à l'agence d'incarner la figure de la créativité-produit ou à tout le moins, la figure du « beaucoup avec peu » : le produit de ces clients inspire les créatifs de l'agence, comme ce site pour l'événement sportif « dont on s'attend qu'il soit créatif » (supra), même si parfois, le budget n'est pas au rendez-vous. Le clients inspirant s'oppose donc à la figure de la créativité éteinte, qui d'emblée, annonce déjà « un site internet avec des madames ». Les dynamiques s'apparient à la figure du meneur : ces entreprises à l'avant-garde mènent la parade en région, bousculent les conventions, contrairement, encore une fois, aux figures de la créativité éteinte, particulièrement les clients frileux. Les figures de confiance trouvent un écho dans les clients carte blanche, ces derniers conférant à l'agence plus de liberté d'actions, contrairement au client frileux, « c'est le genre de personne qui aime avoir le contrôle, qui ne fait confiance à personne sauf à elle-même » (supra). Les clients matchs, souvent des clients entrants (*inbound*) qui choisissent l'agence pour son portfolio ou sa culture incarnent plusieurs figures : la figure signature, puisqu'ils choisissent « le style Agence L, ils veulent du Agence L » (supra); la figure d'éducateur, particulièrement dans son incarnation de la plus value – ils choisissent l'agence parce qu'ils en reconnaissent la plus-value – et, bien évidemment, la figure d'attraction, les meilleurs clients étant attirés par la culture unique de l'agence.

Tableau 4.2 Relations et oppositions dans les figures incarnés dans les « clients qualifiables »

Type de client qualifiable	Figures en relation	Figures en opposition
Les clients orientés	Créativité vision	
Les clients informés	Figures de l'éducateur	Figures de la créativité éteinte (particulièrement le propriétaire-vedette et le cousin du propriétaire)
Les clients inspirants	Figure de créativité-produit, faire beaucoup avec peu	Figures de la créativité éteinte
Les dynamiques	Figures du meneur	Figures de la créativité éteinte (particulièrement le client frileux)
Les clients carte blanche	Figure de la confiance	Figures de la créativité éteinte (particulièrement le client frileux)
Les clients matchs	Figure signature, figures d'éducateur (particulièrement figure de la plus-value), figures d'attraction	

En somme, les figures d'indépendance mobilisent plusieurs figures qui *autorisent* la confiance, viennent l'appuyer, particulièrement dans les clients *matchs*.

4.7.6.4 Intégrer la culture et la culture intégrée

Les différents états de maturité des deux agences, tels que cultivés à travers les figures de rigueur et d'équilibre, ne vont pas sans rappeler les différents états de culture (intégrés, différenciés, fragmentés) que propose Martin (2002) et nous conduit à penser que pour passer à l'état d'agence intégrée, les deux PAPR à l'étude sont arrivées par des états différents. Pour l'heure, l'Agence K semble vivre un état différencié : les créatifs sont en proie à un questionnement sur l'importance réelle

accordée à la création, sentiment exacerbé par l'arrivée de deux nouveaux programmeurs et de deux nouveaux vendeurs, embauchés au hasard de leur parcours. Dans les termes de Drazin *et al.* (1999), la balance de pouvoir ne revient plus aux graphistes, et *ce qui compte* ne semble plus leur appartenir, et ce, même si sur le plan de l'identité professionnelle, leur position dans l'agence n'a pas réellement bougé : elles constituent toujours le « goulot d'étranglement » par lequel tout projet passe. En d'autres termes, elles incarnent la figure de la créativité-produit, sans plus. L'Agence L, après avoir connu une phase d'expansion chaotique, semble avoir trouvé l'équilibre pour composer avec l'intégration de ses mandats : la direction de l'agence s'est stabilisée autour de deux créatifs, un stratège, un responsable des finances, assurant une certaine mixité dans les profils ; plus encore, l'Agence L a confié aux designers de chapeauter les programmeurs, de façon à ce que percole dans la programmation la sensibilité visuelle de l'agence, et ce, en amont du processus.

[...] le designer, le directeur artistique du projet, est impliqué dans le *UX design*. Il y a un *challenge* mutuel qui se fait. Je pense que ça va aider beaucoup, parce que des fois, le UX est plus axé fonctionnel. En tout cas, à date, ce que j'ai vu, c'était bénéfique. (Maxime, directeur général et actionnaire, Agence L).

Quant à la figure de confiance, elle s'autorise des figures d'équilibre, de rigueur et d'indépendance : se montrer confiant/mériter la confiance, tient en partie dans la façon dont sont démontrés la rigueur du travail et l'incarnation des forces nécessaires à produire ce travail rigoureux. Si sont cultivés rigueur et équilibre, incarnés et partagés dans des procédures, des embauches et autres manifestations de cette maturité, les employés sont plus à même de s'autoriser cette confiance. Dit autrement, ce « droit d'auteur » (Cooren, 2013, p. 218) vient des différentes incarnations de la maturité, partagée sur plusieurs sites qu'ils appellent en renfort. Marie-Chantal ne dit-elle pas d'ailleurs, au regard de cette rigueur : « [...] *transparaît* dans notre travail et aussi comment on est *perçu* par l'extérieur ».

Au final, l'état – accompli ou projeté – de maturité engage l'agence dans une direction constitutive de sa culture, qui se construit en même temps qu'elle apparaît aux yeux des clients et de l'agence. Elle permet, on le voit plus éloquemment dans les figures d'indépendance, que la recherche du « client qualifiable » agit autant sur la culture de l'agence que l'agence tente de mettre en place une culture qui attire ce client qualifiable. Les employés se servent de ces clients idéalisés pour cultiver le sentiment de confiance et de maturité en même temps que ce sentiment vient se rejouer dans les contacts avec les clients, permettant aux directeurs de compte et aux actionnaires « de dire non ». Ce segment de Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K, résume bien cette spirale constitutive de la recherche du client idéal.

Ben je pense qu'il a le niveau de clients qu'on trouve qu'il est plus nécessairement le t'sais on a acquis une *maturité* pis une *crédibilité* qui fait qu'il y a des clients peut-être qui (.) par justement leur compréhension de ce qu'est une agence en communication marketing versus mettons une petite agence qui fait que du web ou une boîte de graphisme– arrive des clients qui cherchent ce service-là donc si le client cherche ce service-là, c'est qu'il comprend déjà plus c'est quoi pis je pense que ça, c'est une question de crédibilité de dire bon ben (2.0) le monde voit qu'on est capable d'offrir ce service-là qui n'est pas nécessairement acquis au début.

Pour conclure cette partie, il importe de noter que la régionalité n'a, a priori, que peu d'effets sur les figures de maturité, celles-ci relevant surtout de dynamiques internes à l'agence. Toutefois, comme nous le verrons dans la prochaine partie, les figures de maturité sont cruciales pour permettre, autoriser, le saut d'échelle des figures de décloisonnement.

4.8 Figure de décloisonnement

C'est qui ça Cossette ?

(Maquette d'une autopromotion pour l'Agence K)

Parce qu'une boîte comme nous, ça a beaucoup de potentiel à Montréal,
tout le monde nous le dit [...]

(Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L)

Le décloisonnement est le résultat de tentatives réussies ou non de sortir de l'enclave. De façon discursive ou performée, des actions sont posées pour sortir l'agence de l'enclavement pour ne plus être « comme les autres agences régionales ». De fait, sous l'impulsion d'un sentiment de confiance et une maturité intégrée à la culture, les deux agences considèrent maintenant faire « le grand saut » tirant dans son sillage les figures de cet affranchissement.

Quatre figures incarnent ce décloisonnement : les figures d'émulation (section 4.8.1), qui permettent un affranchissement par mimétisme de la doxa créative; les figures de l'alternative (section 4.8.2) soutiennent, à l'inverse, que cette doxa n'est pas la seule façon de faire de la communication marketing créative ; les figures de l'agence virtuelle (section 4.8.3) déplacent voire effacent le lieu d'origine de l'agence ; et les figures de conquête (section 4.8.4), qui confèrent aux deux agences l'élan nécessaire pour aborder le terrain des ligues majeures.

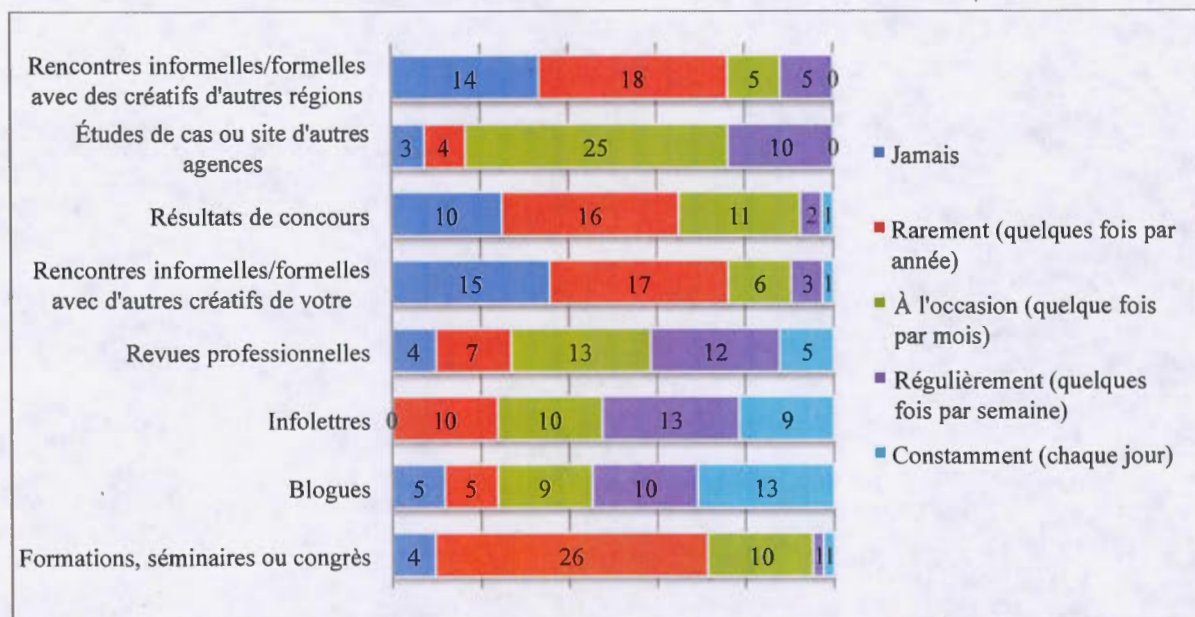
4.8.1 Figures d'émulation

Nous l'avons souligné dans les figures de distinction (p. 251), les participants arguent qu'ils sont peu ou prou intéressés à la créativité qui se réalise en région, soutenant qu'elle ne les inspire pas, qu'elle n'a pas la « même *vibe* » que celle qui se développe dans leur agence. Bref, la région ne leur offre pas de tremplin à l'inspiration et leur agence mène « la parade créative ».

Les participants regardent donc ailleurs lorsque vient le temps de s'inspirer, de sortir des conventions de communication de leur région et de nourrir leur créativité : blogues, infolettres, résultats de concours, revues professionnelles, études de cas d'autres agences, mais également rencontres formelles ou informelles avec d'autres créatifs, formations, séminaires et congrès sont les sources d'inspiration évoquées par les participants.

Lorsqu'on explore ces modes d'inspiration, le sondage révèle, sans surprise, que les sources les plus usitées – « de quelques fois par semaine » à « chaque jour » – sont les blogues (23/46), les infolettres (22/46), les revues professionnelles (17/46). À l'inverse, les formations, les séminaires ou congrès (2/46), rencontres informelles/formelles avec des créatifs d'autres régions (5/46) ou de leur région (4/46) sont au nombre des sources les moins présentes dans la routine d'inspiration des répondants (Figure 4.32). Ce sont donc les sources qui ne demandent pas de déplacements physiques qui priment, ce qui, somme toute, n'est pas surprenant lorsque l'offre de formation, séminaire, congrès est souvent montréalaise, et que les employés des agences en région entretiennent peu de lien avec leurs pairs. Ce sentiment d'être le plus gros poisson dans le bocal est exacerbé par l'absence de réseau et de sociabilité professionnelle, empêchant vient exacerber l'émulation entre les agences de la région (voir Figures d'isolement, p. 197).

Figure 4.32 Fréquence d'utilisation de différentes sources d'inspiration par les répondants



Toutefois, ce qui nous a semblé intéressant d'observer, c'est l'utilisation de ces sources d'inspiration, leur rôle en regard de la culture créative des agences K et L.

Cinq catégories d'inspiration sont en circulation dans le discours des participants : la recherche de tendances, les pratiques d'excellence, l'autoformation, la nourriture créative et les exutoires créatifs. Le tableau suivant en résume les grandes lignes.

Tableau 4.3 Formes d'inspiration évoquées par les participants

Catégorie d'inspiration	Description	Exemple
Recherche de tendance	Cerner les créneaux émergents dans le design ou dans l'utilisation de nouvelles technologies.	[...] on fait de la recherche, on se garde à jour pour savoir c'est quoi les tendances, comme aujourd'hui c'est plus éclaté, ça respire, les grosse images, c'est ça qui est plus tendance.
Pratiques d'excellence	S'inspirer des stratégies qui ont fait leur preuve, à travers des études de cas ou en comparant avec les réalisations des concurrents du client.	Souvent, les graphistes vont beaucoup aller voir <i>benchmark</i> , qu'est-ce qui se fait. Ils font souvent des <i>proof of concept</i> sur d'autres sites. Il y en a qui aiment ça aller voir « j'aimerais ça avoir un carrousel vertical, ça existe-tu? » ou « j'ai vu de quoi, ça s'applique bien » puis là, ils s'inspirent, ils commencent à <i>brainstormer</i> là-dessus.
Autoformation	Mettre à jour des connaissances en s'inspirant de nouvelles pratiques, des meneurs dans le domaine, souvent en réponse à une demande inattendue.	Ouais, parce que là justement ce projet-là [d'une boutique en ligne] je ne l'ai jamais fait encore faque t'sais en fin de compte c'est vraiment comme d'utiliser un outil qui est <i>open source</i> , <i>open cart</i> pis d'y faire faire quelque chose qui fait pas, genre. Faque t'sais ça va être de justement <i>customiser</i> pis (.) t'sais en fin de compte ça va être de faire comprendre à l' <i>open cart</i> qu'est-ce que tu veux faire avec ça.
Nourriture créative	S'inspirer pour un projet en se nourrissant de matériaux créatifs émanant du champ de l'annonceur.	Mettons on a un logo à faire, justement, pour [un client dans le transport], qui t'amène à l'avion : j'ai regardé, j'ai juste feuilleté. « Avion » égal « mouvement » pour moi, alors je vais regarder des photos de mouvements. Regarder des formes que le mouvement peut prendre.

Catégorie d'inspiration	Description	Exemple
Exutoire	S'inspirer en dehors du champ de l'annonceur, voire de la publicité de façon à favoriser des associations inattendues.	C'est aussi ça, la créativité : je pense que c'est de s'imbiber du plus de choses possible dans la vie. (3.0) T'sais je lisais tantôt un blogue post qui était genre « une vingtaine d'idées qui frôlent le génie », c'est des idées, t'sais un peu, pas niaiseuses, mais simples, mais en même temps pourquoi personne n'y a jamais pensé.

Ces catégories d'inspiration nous permettent certes de voir que les participants considèrent nécessaire d'être à l'avant-garde, d'éviter de « rester dans ses pantoufles » et de nourrir leur créativité. Mais elles rappellent aussi que la créativité n'est pas régionale : les pratiques d'excellence, les tendances, les exutoires, l'autoformation sont des « ailleurs créatifs », souvent montréalais.

Je pense que c'est important de consommer ce qui se fait au Québec là. Particulièrement t'sais, à Montréal c'est là que ça se passe le plus là en vrai, de bon web alors c'est... pour moi c'est – si on veut continuer de se positionner en tant que les meilleurs, c'est important qu'on soit présents puis qu'on soit conscients de ce qui se fait dans ce domaine-là. (Christophe, designer graphique, Agence L).

Cet ailleurs est à la fois présent, figuré, dans le discours, mais est également performé en cela que les participants tentent activement de le rejoindre.

D'abord physiquement. Au moment de notre passage, Katherine et Véronique revenaient du concours Grafika⁸² (Figure 4.33). À leur retour, elles ont fait un résumé de ce qu'elles y avaient vu à toute l'équipe.

La semaine passée on a eu un meeting (.) les DA ont justement présenté qu'est-ce qui s'était passé aux Grafika à Montréal pis tout ça. Pis c'est là qu'on voit des idées pis tout ça, pis ça nous aide. T'sais y'avait un petit volet site web et ça, c'est qu'est-ce qui me passionne, qui nous permet d'apporter des idées. Des rencontres comme ça, c'est ça qui fait qu'on peut apprendre pis grandir. (Charles, programmeur, Agence K. Nous soulignons).

Figure 4.33 Album de photos « Grafika 2014 » issu de la page Facebook de l'Agence K



⁸² « Le concours Grafika, qui récompense les meilleures réalisations en design graphique au Québec, est de retour pour une 18e année consécutive. [...] Le concours est une initiative Grafika, organisé par Infopresse, en collaboration avec la Société des designers graphiques du Québec (SDGQ).» (<http://concours.infopresse.com/grafika/a-propos>)

Dans ce passage, on notera que cet ailleurs est à la fois figuré – il s’est passé quelque chose « aux Grafika » représentation d’un concours où un ensemble d’événements, de présentations, de discours se déroulent en regard de la créativité –, mais également un lieu physique : Charles ajoute que ce lieu figuré est à *Montréal*.

Cet ailleurs créatif apparaît également dans l’image que projettent les deux agences sur leurs pages Facebook. Dans les 41 statuts publiés sur la page de l’Agence K en 2015, cinq concernent les clients, 20 constituent des autopromotions sur la vie de l’agence (souhaits pour les fêtes, clin d’œil à la fin de semaine, emplois disponibles, etc.) et seize portent sur les sources d’inspiration de l’agence, par exemple un blogue sur la « culture visuelle » (Figure 4.34). De son côté, l’Agence L affiche six statuts sur 28 concernant des clients de l’Agence, trois touchent le design ou des sources d’inspiration professionnelles, dix sont des autopromotions ou des portraits de la vie d’agence, et neuf statuts sur 28 concernent les arts et la culture en général (musique, films, jeux vidéos), par exemple, une recommandation musicale pour « terminer la semaine en force » (Figure 4.35).

Figure 4.34 Statut de la page Facebook de l'Agence K portant sur une source d'inspiration



Figure 4.35 Statut de la page Facebook de l'Agence L portant sur une source d'inspiration



Les statuts à contenus culturels de l'Agence L sont congruents à l'intérêt que portent certains membres de l'agence à la musique et aux arts en général, comme le rapporte Elsie en relatant comment elle concevait la culture de l'agence à son arrivée.

Pis leur consommation aussi de (1.0) de web, d'idées créatives, de musique, de nouvelles tendances, de (1.0) T'sais pour eux autres c'est vraiment important là (.) d'être au fait de tout ce qui se passe, d'être qui s'est qui a eu, qui a réinventé de quoi, quelle agence fait quoi, pis comment y'ont réussi à pousser les idées plus loin. (Elsie, chargée de projets, Agence L).

Nous avons souligné, en traitant des figures de la créativité, à quel point cette notion de « l'ailleurs créatif » percolait dans les définitions que cultivaient les participants (voir *Aller quelque part*, p. 246). Or cet ailleurs figuré prend une tournure agissante et s'incarne dans des actions. Christophe soutient utiliser cet ailleurs créatif pour inciter des clients à apprécier la créativité de l'agence non pas en comparaison avec celle de la région, mais avec celle des concours, de ce qui se fait ailleurs :

C'est sûr que dans notre recherche, pis dans la compétition, ou dans la recherche graphique, c'est sûr que c'est toujours inspiré de ce qui se fait de meilleur. Parce qu'on *veut les amener là*. Sinon on se tire dans le pied en leur montrant ce qui se fait ici, euh:::Ils catcheront pas *où est-ce qu'on veut les amener*. Faque l'ambition, c'est toujours de leur *montrer ce qui se fait à l'extérieur*, ce qui se fait de meilleur, de les amener à *sortir eux-mêmes* parce qu'ils ont peut-être moins cette culture-là, justement. (Christophe, designer graphique, Agence L. Nous soulignons).

Non seulement les participants disent utiliser ces sources d'inspiration comme des moteurs pour « amener le client » quelque part et pour puiser ailleurs l'inspiration, mais cet ailleurs créatif qu'elles incarnent conduit aussi l'agence à se projeter dans ce lieu figuré.

Ça a allumé beaucoup de discussions justement parce qu'en plus on a commencé avec la vidéo de la soirée Grafika. On a un peu montré ce qui

se faisait dans le milieu. Ça amène *beaucoup de volonté d'être à quelque part* où on n'est peut-être pas en ce moment. (Véronique, designer graphique, Agence K. Nous soulignons).

4.8.1.1 Émuler les grandes agences

Une autre façon de désenclaver l'agence est d'émuler les façons de faire, la culture et les locaux des agences hors de la région, principalement montréalaises.

D'abord, les participants considèrent qu'il y a une façon de procéder, de concevoir le travail en agence dans ses processus. Par exemple, à l'Agence K, Sylvain a souligné à quelques reprises que Pascal et Marie-Chantal ont importé leur expérience et les processus empruntés d'agences à Montréal.

Ben je pense que la façon qu'on le fait [notre travail] en ce moment t'sais c'est un petit peu la culture des agences aussi de Montréal. J'ai l'impression— t'sais c'est un petit peu ça que je veux amener aussi à l'équipe. T'sais comme c'est drôle comme Pascal et Marie-Chantal qui ont été au-dessus de dix ans en agence [à Montréal], ils m'ont dit la semaine passée « on aime vraiment ça travailler ici c'est super cool t'sais on aime ça on travaille bien, on a du plaisir aussi ». (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

Quand on considère l'importance des démonstrations de rigueur dans l'impression de maturité de l'agence (voir Figures de la rigueur, p. 293), on comprend doublement l'importance de s'accoler à une figure de rigueur.

C'est un gars de Lg2. [une importante agence de Montréal], je pense, qui nous avait dit ça [présenter un logo sans explication] en conférence, euh c'était leur façon de procéder, pis on trouvait ben intéressant, pis on l'a appliqué une première fois, pis ça a marché. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

4.8.1.2 Émuler la culture

Puis les participants considèrent qu'il y a une culture propre à Montréal à laquelle ils s'identifient. Cette culture, bien qu'elle ne soit pas clairement définie, est suffisamment *cultivable*, c'est-à-dire fortement ancrée dans le discours pour qu'elle inspire l'agence.

Faque non, t'sais je pense qu'on est peut-être basé un petit peu sur la culture des agences de Montréal justement. C'est justement d'amener ça en région, pis que les entreprises aussi ont le goût d'avoir des agences comme ça. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

Mais on voulait avoir une agence style montréalaise, ici. Mettons, si on veut stéréotyper, le, le (2.0) le terme, on voulait avoir une agence style montréalaise à Villégion. Pas juste dans la, la, la:::décoration de l'agence ou dans le lieu, mais aussi dans les produits, dans les, les services qu'on livrait. Donc on voulait faire du stock qui se démarque, du beau stock, des beaux sites. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

Les membres de l'Agence L voient dans cette culture une certaine parenté avec la leur, entre autres dans la personnalité des gens qui y travaillent. Quand on sait la nécessaire adéquation entre la culture de l'agence et la personnalité de ses employés (Figures du pôle d'attraction, p. 264) dans ce qui constitue un élément de distinction, il est aisé de voir que l'émulation avec des agences montréalaise est recherchée :

T'sais même nous, quand on est à Montréal dans les Boomerang puis tout ça, je sens que ça coule, là, c'est plus fluide. On connaît beaucoup de gens à gauche à droite dans les agences. Les gens chez TP1— je connais beaucoup de gens chez Sid Lee, Akufen. Alors c'est comme, c'est déjà plus fluide, c'est du monde qui nous ressemble là. Ça pourrait être des gens-là pourraient venir travailler chez Agence L, il y aurait un *fit* instantané. Alors, peut-être qu'on est plus un type d'agence montréalaise finalement. (Christophe, designer graphique, Agence L).

4.8.1.3 Émuler les espaces physiques

Finalement, les participants de l'Agence L semblent particulièrement enclins à souligner qu'ils ont importé, dans leur agence, le design et la disposition que l'on retrouve à Montréal. Daniel relate en ces mots ce qui a motivé le choix de l'immeuble qui abrite leurs bureaux.

[...] ici, ce qui m'allumait, bon c'est d'avoir l'environnement euh:::style loft où on se sent confortable, avec une salle-conférence isolée vraiment où on n'entend rien, spacieuse, d'envergure. Peut-être qu'il va y avoir des phases où on va avoir d'autres salles vitrées euh. Faque ça, l'aspect spacieux, grand, plafond haut, euh, t'sais *Montréal style* un peu. (Nous soulignons).

Parce que le design des lieux porte l'éthos *perceptible* des agences à Montréal :

Moi, partout où je vais [dans la région], je suis tout le temps pas impressionné, mais quand je vais à Montréal, je vais chez Bos, je vais chez Lg2, je suis tout le temps comme la gueule à terre. Nous, c'est ça, mais version plus miniature. On a voulu créer un genre de mini Bos, mais version miniature. On s'inspire plus de ce qui se fait à Montréal, à New York, que de ce qui se fait à Villégion. Les gens le sentent. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

On le voit, ces discours d'émulation se veulent identitaires : ils permettent de montrer que la culture « se rapproche » de celle des agences montréalaises, que « ça ressemble » à une agence à Montréal ou à un certain éthos de l'industrie. Ces émulations semblent suffisamment fortes qu'elles agissent sur la conception de la culture que devrait avoir l'agence, vers laquelle elle devrait *tendre*. Par exemple, l'agence Sid Lee⁸³, de Montréal, a souvent été nommée comme un modèle à suivre et

⁸³ L'agence est reconnue dans l'industrie comme la plus innovante et créative, qui est à l'origine des événements C2MTL sur la créativité et le commerce ; le Cirque du Soleil détient des parts dans l'entreprise ; elle a reçu de nombreux prix dont agence de l'année à trois reprises du magazine marketing canada.

duquel on s'inspire : on retrouve d'ailleurs 47 références à l'agence dans les entrevues.

[...] il y a deux gros projets qu'on a, c'est [client dans le domaine des soins de beauté] puis [laboratoire de produits cosmétiques], t'sais je veux dire, leur tête d'affiche, c'est [une vedette connue], puis ils ont des parts avec *Sid Lee*. [...] c'est une des preuves qu'on peut commencer à s'intégrer. (Katherine, designer graphique, Agence K).

Aujourd'hui, c'est là où on est un peu placés; on n'est pas des *Sid Lee*, mais on n'est pas aussi un petit pigiste dans le garage. (Kisa, directeur des opérations, Agence L).

Puis je suis ben content qu'on ait des agences quand même assez créatives puis assez— avec une culture, puis qui se rapproche— Mais c'est sûr que si je pouvais avoir *Sid Lee* à Villégion, ben je travaillerais chez *Sid Lee* là. (Steeven, stratège, Agence L).

Un de mes chums c'est le monteur qui a travaillé sur la campagne publicitaire Adidas faite par *Sid Lee*. Y'a été lui à au siège social, y'a été tourné avec Robin Gavras en Espagne. J'veux dire c'est hot ça toute cette richesse-là qui nous communique, pis nous on se nourrit. Le Cirque du Soleil, Moment Factory, *Sid Lee* (.) c'est des ambassadeurs pour nous, là, c'est des modèles. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

En somme, les figures d'émulation projettent discursivement la culture de l'agence dans un ailleurs figuré et incarné dans sources d'inspiration ou des agences. Plus qu'une simple projection, ces figures ont une certaine force agissante : de façon introjetée, elles inspirent les lieux, pointent la direction que devrait prendre la culture, façonnent les processus et vont jusqu'à inciter les participants à se déplacer physiquement. La force d'attraction qu'elles opèrent constitue un pas vers le décloisonnement.

4.8.2 Figures de l'alternative

À mi-chemin entre les figures de distinction (voir section 4.6) et les figures d'émulation, se trouvent les figures de l'alternative : les participants arguent que leur agence n'a pas à se comparer à ce qui se fait dans les métropoles, puisque leur culture est différente, voire meilleure, que ce qui se fait à Montréal : plus agiles, bercées par un style de vie plus sain et un territoire à défricher, leur agence n'a rien à envier aux grandes agences et seraient une alternative à ce modèle.

4.8.2.1 L'agence agile

D'abord, les participants soulignent qu'en comparaison aux grandes agences, la leur est beaucoup plus agile, plus encline à se « virer sur un dix sous » et à offrir une structure souple pour répondre à n'importe quel besoin ou faire face à toutes les situations.

Une équipe comme nous versus une plus grosse équipe, l'avantage c'est qu'on est capable de se retourner de bord facilement. De dire on a un problème, on met tout sur la glace, on se retourne vers un client, on règle le problème et on reprendra nos mandats après. On a la facilité de faire ça. La solution des plus grosses agences c'est de séparer par cellule pour garder cette flexibilité-là. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Cette flexibilité permettrait un meilleur suivi de la création, mais également un sentiment de participer plus activement au processus de création et de toujours garder le contrôle sur cette dernière.

Les places où j'ai travaillé à Montréal, j'étais embauché pour un poste X. L'entreprise avait déjà, quand je parle de Cabana Séguin, ils ont fêté leur 50^e il n'y a pas longtemps. Quand tu arrives là, tu as un poste défini, l'agence roule depuis longtemps, ils sont habitués de fonctionner d'une certaine manière. Quand je suis arrivé ici, j'avais l'impression que l'expérience que j'avais, les idées que j'avais étaient les bienvenues. On

avait des besoins dans tout, donc je trouvais ça valorisant de sentir que ça servait à quelque chose. (Pascal, directeur de production, Agence K).

Faque t'sais, ici, je fais des projets de A à Z, plus. C'est rare à Montréal. C'est tellement plus gros que souvent tu le donnes, puis ça se perd, ça se perd; finalement il reste 20 % de ton projet. C'est un peu plus comme ça. [...] Mais les ligues majeures, c'est toujours, t'sais c'est un rêve, mais on ne fait pas de A à Z. Moi, j'aime ça faire de A à Z. J'aime ça justement ici, qu'on soit une petite agence, puisque je suis capable de faire un truc, puis qu'à la fin, ça ressemble encore. (Katherine, designer graphique, Agence K).

Cette flexibilité rend possible un total engagement de toute l'agence dans les projets, que tous aient une connaissance partagée des projets en cours.

Nous c'est ça qui est le fun, c'est la petite équipe. On est capable, et même si on ne voudrait [*sic*] pas on ne serait pas capable de le faire : que tout le monde soit au courant de tout. Et que tout le monde sache à peu près ce qu'il se passe. Alors à peu près n'importe quand au besoin on est capable d'impliquer une nouvelle personne dans un projet et on n'a pas besoin de le *rebriefer* au complet. Oui, il y a les détails, mais sinon... ce serait bien difficile que pas tout le monde ne soit pas au courant de tout ((rires)). (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Plus encore, cette flexibilité et cet engagement tous azimuts des employés de l'agence améliorent la relation avec le client, la rend plus personnelle, moins détachée que celles des agences à Montréal.

Une chose que je remarque... comparativement à Montréal, c'est que le contact humain est beaucoup plus facile ici. Je ne le sais pas si c'est parce que les gens se connaissent plus, échangent plus. (Pascal, directeur de production, Agence K).

Ça, c'est sûr, moi je suis énormément dans le marché, dans l'industrie, c'est très axé chiffres, tu parles à un président d'une agence à Montréal, ils parlent de « cash ». Moi, le cash, c'est important là, mais c'est ben plus important mes clients. Nous autres, nos clients sont dans notre famille, je pense que ça se ressent. Nous autres, on a fait un sondage sur

notre propre clientèle, pis c'est ça qui était sorti, t'sais c'était comme nous autres on fait attention à nos clients, sont pas un numéro là, pis eux ils disent qu'ils comprennent pas parce qu'à Montréal t'sais c'est des super grosses enveloppes pis::ça va vite je pense::(Marc-Antoine, président-directeur général, Agence Externe 1).

Les participants ont souligné que grâce à eux, une catégorie de clients, dont des clients des grandes métropoles, pouvait être mieux servie parce que l'agence comprend mieux leur réalité, la petite taille de l'agence aidant à ce que le client soit considéré avec plus de déférence ou de continuité.

Faque t'sais je pense qu'on a plus de chances ici de ramasser des comptes intéressants, puis je pense que oui, il y a les clients qui ont un *mindig* Montréal, mais je vois quand même que ça change. T'sais là, je suis en train de travailler, puis je suis pas mal certain qu'on va ramasser le compte dans les prochains mois avec [une entreprise en infonuagique], qui est rendu quand même un partenaire majeur, mais qui est tanné de travailler à Montréal avec des agences, puis de se faire *overbillier*. (Hubert, directeur de compte, Agence K).

Moi, Cossette, c'est des clients depuis des années chez nous, c'est un de mes plus gros clients. Cossette, ils sous-traitent énormément– christ, ça vire! À chaque six mois, c'est une nouvelle personne qui s'occupe du compte. Je veux rien savoir de ça. (Marc-Antoine, président-directeur général, Agence Externe 1).

4.8.2.2 Vivre mieux, créer mieux

Les participants jouent également la carte du style de vie pour asseoir la figure de l'alternative. Selon eux, comme pour 56 des 101 répondants, la qualité de vie a une incidence positive qui favorise la culture créative des agences en région.

Plusieurs facteurs sont évoqués par les participants, dont la proximité de la famille ou des amis, l'absence de la frénésie des grandes villes, la qualité de vie. Toutefois, au regard de la figure de l'alternative, les participants voient dans ce style de vie un atout

faisant de leur agence l'étape incontournable dans la vie d'un créatif qui lorgnerait la région.

De dire que ce n'est pas parce que tu es créatif ou que tu veux travailler dans tel domaine que tu as nécessairement envie d'être dans un centre. Tu te dis, est-ce qu'on peut offrir une alternative? Il existe une solution, tu peux venir vivre à Villégion et avoir un environnement et un milieu de travail qui est le même qu'à Montréal. Réussir à faire converger le monde vers nous. L'idée c'est ça. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Faque c'est vraiment quelqu'un qui est attiré par la ville, par, t'sais il n'a pas le goût de vivre à Montréal, il veut vivre ici. Faque là je deviens une option pour cette personne-là, comme, comme d'autres agences sont des options pour eux, sauf que (.) ils viennent habituellement, ils viennent nous voir en premier. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

Pour les participants, travailler dans la région n'est pas un tremplin vers la grande ville. Soit elle est un point d'arrivée ou alors l'unique choix qui s'est présenté à eux. Pour ceux qui reviennent à la région, repartir à Montréal est inconcevable. Les participants indiquent que malgré certains irritants, ils ne retourneraient pas en métropole, n'envient plus la métropole.

Il y en a que oui, mais la plupart sont satisfaits, puis ils ne veulent vraiment pas redéménager. Ceux qui sont revenus, il n'y a personne, personne que je connais qui veut repartir à Montréal. (Katherine, designer graphique, Agence K).

La permanence de ce choix se reflète dans le sondage. Des 40 répondants sur 81 qui avaient déjà travaillé à Montréal, 34 disent qu'ils n'y retourneraient pas. De plus, 31 des 41 répondants n'ayant jamais travaillé à Montréal ou dans une grande métropole disent n'avoir jamais songé ni eu l'intention de s'y installer.

4.8.2.3 Tout est à faire

Certains participants ont évoqué que la Villégion s'offre comme un canevas vierge, un lieu où tout est encore à faire, à défricher, à cultiver, une ville avec beaucoup de potentiel.

Mais ici, c'est qu'il y a beaucoup à faire. Mais il faut que quelqu'un, une émerge avant tout, dans le domaine. Je trouve que les possibilités sont là, l'argent est là, les investisseurs aussi sont très tentés par Villégion. (Kisa, directeur des opérations, Agence L)

On est tout le temps dans ce mode-là, euh::, je pense qui va falloir qui se passe quelque chose comme Sid Lee a fait quelques années avec Montréal t'sais. Il les a mis sur la mappe là. Ben ça va prendre un « Villégion est sur la mappe ». (Bill, designer graphique, Agence L).

Ce terrain vierge permet à des créatifs audacieux de briller rapidement, de faire leur marque et de participer à l'essor d'une culture créative régionale.

Mais en même temps, c'est un beau défi parce que toute est à faire t'sais justement. À Montréal, t'as un autre défi c'est de te démarquer tandis qu'en région, tout est à faire, c'est peut-être plus facile de se démarquer. (Christophe, designer graphique, Agence L).

Je pense qu'il y a vraiment beaucoup de talents qui rayonnent en région, autant sur le plan du design visuel que toutes les dimensions : en musique. Je le vois, je travaille avec des musiciens qui ont beaucoup de talent. Donc, je pense que c'est très lancé dans le vide de dire que le talent émerge juste en région métropolitaine. (Victor, rédacteur à temps partiel, Agence L).

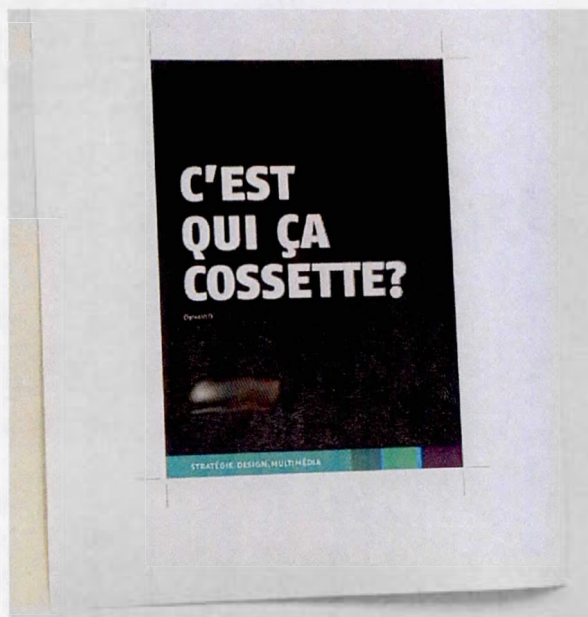
En somme, avec cette figure de l'alternative, les participants cultivent la conviction que la position géographique n'a pas d'incidence sur la créativité de l'agence. Tout est une question de talent.

Justement, un peu comme tu dis, je pense qu'il y a de la place à ce que les régions se lèvent un peu et disent : « On est capable de faire de quoi

d'aussi beau que Montréal, Québec. » Puis Montréal, Québec, oui, c'est une grosse ville, mais ce n'est pas non plus genre Londres. (Véronique, designer graphique, Agence K).

Les répondants au sondage sont aussi de cet avis : 72 d'entre eux sur 81 sont fortement en désaccord ou en désaccord que les « agences en région sont moins créatives que celles de grandes métropoles ». Ainsi, plutôt que de souffrir de la comparaison, les figures de l'alternative permettent de l'éviter. À talents considérés comme égaux, les participants soutiennent qu'ils n'ont rien à envier aux agences de Montréal, jusqu'à y aller de certaines bravades, comme cette maquette d'une autopromotion que l'Agence K souhaitait publier dans le programme d'une galerie d'art :

Figure 4.36 Maquette d'une autopromotion de l'Agence K



[...] ça découlait un peu de notre *brainstorm* de qui on était. Puis (.) je pense que c'est Pascal ou c'est Sylvain, je ne le sais plus trop, avait déjà sorti, il y a longtemps « C'est qui ça Cossette? » Faque on se demandait

« est-ce qu'on sort ça comme pub? » (Marie-Chantal, conceptrice-rédactrice et directrice de compte, Agence K).

4.8.3 Figures de l'agence virtuelle

Nous avons souligné, dans les figures de maturité (Figures de maturité, p. 282), l'importance accordée au sentiment d'être une agence accomplie, tant dans les structures que dans la culture; cette confiance permettant une certaine liberté d'action.

Dans les figures de l'agence virtuelle qui suivent, les participants considèrent leur agence à ce point affranchie qu'un certain nombre d'actions et de discours font disparaître la « petitesse régionale » de l'agence. Principalement, ce gommage passe par l'effacement de la distance, de la taille ou de la région de l'agence.

4.8.3.1 Effacer la distance

D'abord, les participants soutiennent que la distance, nouvelles technologies aidant, n'a plus d'importance.

Surtout là, maintenant, avec le web, les trucs interactifs, peu importe si tu es en Hollande, tu peux faire un truc de Villégion. Nous autres on rencontre encore nos clients, mais y'en a qu'on n'a jamais vus. (Katherine, designer graphique, Agence K).

Toutefois, pour des raisons de confiance et de relations, les agences doivent rencontrer leur client. De tenter la distance comporte des difficultés sur le plan de la confiance avec le client, qui ne peut se cultiver qu'en présence des parties prenantes. Qui plus est, les mandats complexes nécessitent de récolter régulièrement de l'information, dont certains aspects sont moins tangibles et ne peuvent se « sentir » que dans l'interaction.

Nous, souvent les boss ils disent ça [que ça n'a plus d'importance d'être à Villégion que d'être à Dubaï, à Toronto ou à New York], mais ce n'est pas vrai, parce qu'ils sont prêts à faire trois heures de route pour aller voir

un client, faque ce n'est pas tant vrai. Le monde a encore besoin de contacts humains, t'sais. Surtout, c'est ça, j'imagine. Je me demande si c'est à cause qu'on est encore petits ou c'est la pensée magique, je ne le sais pas. [...] T'sais, on a des clients de Montréal. Puis on se déplace pour aller leur présenter. (Katherine, designer graphique, Agence K).

Malgré cela, ils en viennent à dire que cette distance n'est pas un problème en soi puisque Villégion est à une distance suffisamment courte, que les clients ne rechignent pas à venir en région. D'autant qu'ils se déplacent rarement à l'agence :

[...] ça prend une heure, une heure et quart, pis ils sont rendus, puis y'ont pas traversé le trafic, pis la route est belle, y'a pas de désavantages à ça. Mais aller sur l'île, c'est une autre histoire. Pis il y en a beaucoup qui nous le disent, mais de Montréal à venir à [Villégion] on en a quelques-uns. Mais je te dirais *anyway* à Montréal tu te déplaces chez le client, le client ne se déplace pas chez l'agence, ou très rarement. (Nancy, présidente, directrice générale, Agence externe 2).

4.8.3.2 Effacer la petitesse

Malgré tout, les agences mettent en scène – ou plutôt retirent de la scène – les traces de leur petitesse ou de leur régionalité. Trois stratégies sont utilisées : mettre de l'avant des clients d'ailleurs, détourner le référencement et faire disparaître l'équipe.

La première stratégie consiste à utiliser des clients parfois du type « jobs alimentaires » ou mandat unique, sis dans d'autres villes, pour illustrer la portée géographique de l'agence. Par exemple, dans la première version de son site, l'Agence K signait, dans sa page « Contact » : « Villégion & Vancouver et partout entre les deux » et donnait un numéro sans frais. Ce rattachement à Vancouver tenait à un client dans le domaine des accessoires de sport pour lequel l'agence avait conçu un site internet. Pourtant, l'expérience n'avait en rien permis à l'agence de se délocaliser.

Non pis t'sais (.) on l'a essayé, à moment donné on a fait le mandat [du client] qui était à Vancouver, pis on voit vite que le décalage horaire que les horaires, y'a une réalité qui est difficile. Pis veux, veux pas surtout au niveau de la relation client pis de la gestion ben le- y faut faire du face à face une fois de temps en temps. (.) Ça fait du bien, ça remet ben des affaires, ça règle ben des malentendus. Tu peux en voyant jamais quelqu'un- oui c'est sur que tu peux- t'as les Skype, t'as les ci t'as les ça. En rencontrant jamais le client (2.0) je pense que y'a toute une (.) un volet d'information qui peut se perdre, qui peut mener à des gros problèmes. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Ces clients d'autres villes démontrent le désenclavement de l'agence, en même temps qu'ils permettent à l'agence de voir son travail diffusé à plus grande échelle :

Katherine (designer graphique, Agence K) : C'est donc un gros projet, que l'on met souvent en référence dans notre portfolio quand on fait des offres.

Dany : Pourquoi?

Katherine : Premièrement à cause de sa portée. C'est pas seulement Villégion, c'est Montréal aussi, c'est Québec. C'est quand même une grande portée.

La seconde stratégie, dont l'Agence L fait largement usage est d'optimiser le contenu du site internet de façon à détourner les résultats dans les moteurs de recherches. Daniel nous a ainsi expliqué la façon dont le site internet génère des clients entrants (*inbound*) :

Daniel : Mais euh, mais dans ma stratégie *inbound* je mets beaucoup d'efforts sur Montréal.

Dany : Il y a quand même quelque chose d'organique dans tous ces réseaux sociaux là. Comment tu fais pour pousser ça vers Montréal?

Daniel : Ben c'est de mettre « Montréal » partout.

Dany : Ok.

Daniel : C'est admettons, comme les mots-clés là, un des mots clés dans les plus dispendieux pis les plus recherchés c'est « agence Web Montréal ». Donc, c'est de faire une page de contenu qui parle d'agence Web, avec du cont- des mots « Montréal », genre « nous avons plusieurs clients à Montréal ».

Dany : Mhh mhh.

Daniel : Pis avoir des liens, admettons comme mon adresse dans le *footer*, c'est écrit Montréal avec un numéro de téléphone. Ben sur Montréal, avoir un lien qui pointe vers agence Web, t'sais.

L'Agence L, à ce chapitre, a mis de l'avant une section de son site internet dédié à attirer les clients de Montréal (Figure 4.37) en invitant les clients à faire affaire avec une agence hors de Montréal, qui offre un taux horaire compétitif pour des résultats « équivalents ou supérieurs » pour une « fraction du prix » des grandes agences. Puis, plus bas, sont présentés « d'autres entreprises montréalaises » et des témoignages de ces entreprises.

Figure 4.37 Section destinée à attirer les entreprises montréalaises (site Agence L)



D'ailleurs, lors d'une discussion *ad hoc*, Daniel et Christophe ont réfléchi dans ces termes concernant la façon dont ils allaient afficher un client sur Behance, un service en ligne de portfolios :

Christophe: Un pigiste qui veut se faire connaître sur Behance, il va pas indiquer qu'il est à Villégion. Il va mettre Montréal, Québec.

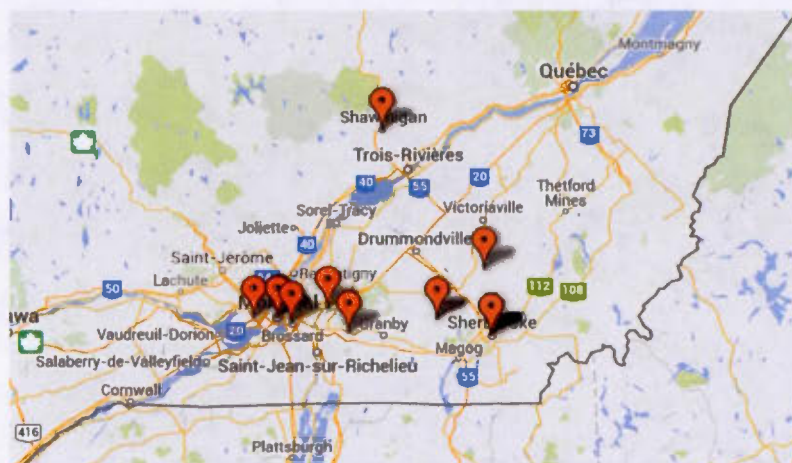
David : Ben, je devrais-tu faire ça [avec Agence L]? Ben, je sors au moins Québec, Canada.

D'effacer la petitesse a permis à l'Agence L d'étendre la portée de son réseau de clients (Figure 4.38), qui est beaucoup plus dispersé que celui de l'Agence K (Figure 4.39), en augmentant le nombre de clients entrants en provenance d'ailleurs.

Figure 4.38 Dispersion géographique des clients de l'Agence L



Figure 4.39 Dispersion géographique des clients de l'Agence K



La dernière stratégie, encore une fois mise de l'avant par l'Agence L, est de faire disparaître l'équipe, de ne plus montrer le nombre d'employés, masquant par le fait

même la taille de l'agence. Pour Kisa, mettre « l'équipe » est une attitude réductrice et complexée qui n'est pas celle de grandes agences.

J'ai insisté pour qu'on (.) reparte un nouveau site web qui propulse cette image-là. Surtout que (.) les petites entreprises de notre calibre essaient toujours de se montrer comme ayant plus d'équipes, ayant plus de. Mais, les grandes entreprises ne sont pas sur ce terrain-là. Donc, parmi les raisons, c'est que je voulais enlever la section « équipe » du site. Je voulais qu'on se prononce plus sur ce qu'on fait exactement. (Kisa, directeur des opérations, Agence L).

Gommer la petitesse et la localité afin de virtualiser l'agence témoigne, pour les participants, que le lieu n'a pas d'importance dans l'identité de l'agence, et met à distance l'enclavement associé à la région. Surtout, comme nous le verrons, ce gommage permet à l'agence de faire le grand saut vers Montréal.

4.8.4 Figures de conquête

À la fin, certaines figures sont mobilisées par les participants pour démontrer que leur agence est prête pour le grand saut dans les ligues majeures, c'est-à-dire, dans l'écosystème des agences montréalaises. Globalement, ces figures de conquête s'incarnent dans l'obtention de contrats à Montréal, mais également dans la reconnaissance des pairs dans ce réseau. Mais plus particulièrement, ces figures appellent à la fois des figures projectives, un état vers lequel tend l'agence, alors que d'autres prouvent que le passage vers le décloisonnement est en cours.

4.8.4.1 Jouer dans les ligues majeures

D'abord, les participants se projettent dans les ligues majeures – celui des grandes agences montréalaises – en considérant qu'il est incontournable de s'engager dans cet écosystème.

Je pense qu'éventuellement t'sais si tu veux réussir en tant qu'agence au Québec, puis nous c'est notre ambition, et même plus, ben... Montréal

c'est un incontournable, là on n'aura pas le choix d'être là un moment donné. (Christophe, designer graphique, Agence L).

T'sais, dans la prochaine année, je veux qu'on s'attaque aux ligues majeures, qu'on dise « bon ben, voici les X clients qu'on veut aller chercher, qu'est-ce qu'on fait pour aller les chercher? » Là, on a du temps, on monte un pitch, on monte une présentation. Là, on peut se permettre de monter quelque chose ou même d'arriver avec un concept « regarde, pour vous, voici ce qu'on ferait ». (3.0) T'sais c'est mon désir depuis le jour un. Là, ça va faire trois ans, je pense que là, l'équipe est solide, puis le portfolio aussi. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

Parce que les agences en région, obligées par un bassin de clients restreint, doivent, selon les participants, aller prospecter ailleurs : la région ne pourra nourrir indéfiniment la culture de l'agence ni ses visées.

[...] premièrement, je pense qu'à Villégion on a un petit peu fait le tour. C'est sûr qu'il reste toujours des clients, mais pour nous c'est comme euhh::(1.0) je veux pas dire ça de même là, mais c'est de la viande fraîche, t'sais c'est des... des nouveaux clients, des nouveaux projets, c'est stimulant, c'est un autre bassin. (Christophe, designer graphique, Agence L).

On notera dans le commentaire de Christophe qu'il ne s'agit pas strictement d'une question de pérennité financière, mais de maintenir un indicateur de la santé de la culture, de sa vivacité : avoir de nouveaux défis stimulants, ce qui n'est pas sans rappeler les figures de la créativité éteinte, particulièrement les mandats peu inspirants (p. 178). Sans ce saut dans les ligues majeures, la culture risque de stagner ou d'être à la merci de ce bassin restreint.

On peut attendre qu'ils viennent à nous ou on peut développer un marché, puis se rendre là, c'est sûr. Je pense que l'Agence L peut aussi aller à l'extérieur de la région. Mais ce qui nous forme au départ, c'est ce qu'on a autour de nous au fond, c'est ce qui est arrivé. C'est un des plus grands

défis d'être une petite entreprise en région. (Mélissa, graphiste, Agence L).

4.8.4.2 Étendre le réseau

Les participants, particulièrement les gestionnaires de l'Agence L, soutiennent qu'ils se sentent dans les ligues majeures dès lors qu'ils perçoivent que l'agence a acquis une notoriété dans le réseau des grandes agences. Cela suppose d'être vu, de « mettre le pied dans la place » de façon à attirer l'attention des grandes agences.

On n'est pas dans les ligues majeures, mais on veut faire croire qu'on pourrait l'être, je pense. On veut attirer l'attention. On se dit, plus qu'on est visible, plus il y a des chances qu'il se passe des choses intéressantes. Donc, on a déjà eu des discussions avec des grosses boîtes, qui auraient aimé nous acheter, parce qu'on avait un côté web très fort. Des fois, il y en a qui regardaient le chiffre d'affaires, puis qui disaient « moi, je n'haïrais pas ça ajouter ça, une corde de plus à mon arc. » C'est en étant visible qu'il t'arrive des choses comme ça. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

Pour cela, il faut participer aux occasions prisées par l'industrie, particulièrement les concours, comme nous l'avons mentionné précédemment.

Euh, ça, c'est vraiment du relationnel Montréal parce que (.) c'est d'être présent, c'est d'être aux Boomerang, d'être aux Grafika, parler aux gens (.) assister à des conférences, parler aux gens, parler aux gens pis (.) euh être respectés de nos pairs. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

On voit à ce chapitre que Daniel, comparativement aux deux designers de l'Agence K qui avaient été déléguées au Grafika, considère que ces concours comportent un investissement relationnel : les représentants de l'agence doivent *parler* aux gens et être respectés. Investir cet écosystème comporte donc une énergie supplémentaire pour que l'émulation se transforme en acceptation dans le réseau. Relation qui est certes interpersonnelle – aller serrer des mains, parler aux gens, forcer des rencontres

–, mais aussi figurée : prétendre être prêt pour les ligues majeures permet d’y enfoncer la porte.

Je pense qu’il y a peut-être quelque chose, peut-être que les gens trouvent ça intimidant de présenter un projet aux Boomerang, ils sentent qu’ils *sont pas là* nécessairement. Puis nous, on n’a jamais eu ce complexe-là. On s’est toujours présentés. Mais tu as raison qu’on voit pas beaucoup d’agences de Villégion qui se présentent au Boomerang. (Christophe, designer graphique, Agence L. Nous soulignons).

De la même façon, les agences qui constituent les figures à émuler sont utilisées à nouveau pour incarner l’extension de ce réseau dans la mesure où les participants sentent qu’ils entretiennent une relation avec elle.

Je me suis fait un trou chez Bos, je me suis fait un trou chez Cartlier, je me suis fait un trou chez Wi.l.l.i.am, je me suis fait un trou chez (.) je pense que c’est les trois qu’on avait des mandats c’est avec eux. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

Il s’agit donc de s’accoler à ces gros joueurs pour ainsi profiter de leur poids dans l’industrie et espérer, en quelque sorte, faire le poids.

[...] c’est en s’accotant avec les gros. Moi dans le fond je vais réussir à aller chercher un gros compte en m’accotant avec TVA. En m’accotant avec Cinélande production et en allant *pitcher* avec eux. C’est vraiment ça, pis, dans les gros pitches, faut que tu *pitches* avec d’autre monde. Tu peux pas *pitcher* tout seul. Peu importe, tu peux pu être bon dans tout dans le milieu des comm. C’est impossible. Il y a trop de monde qui tombe dans ce panneau-là, essayer d’être bon dans tout. (Marc-Antoine, président-directeur général, Agence Externe 1)

Nous avons mentionné, dans l’écosystème des agences de Villégion, que les pigistes pouvaient représenter des figures de compétence dès lors qu’ils possédaient une expérience prisée. Plus encore, un état de maturité s’incarnait dans le catalogue de talents que s’est bâti l’agence pour allonger sa culture (voir Catalogue de talents,

p. 292). Cette figure du pigiste compétent revient dans la conquête du marché montréalais comme un prolongement, une délégation de la culture de l'agence, en même temps qu'elle importe une partie de la culture montréalaise :

Dany : J'ai entendu tout à l'heure que tu avais du staff à Montréal, mais rien d'officiel dans un bureau.

Marc-Antoine (président-directeur général, Agence Externe 1) : C'est des sous-traitants permanents. Dans le fond nous, dans notre milieu, les meilleurs DA, même dans les autres agences, c'est tous des pigistes permanents. (.) C'est que dans le fond, tout qu'est-ce qui est— le milieu créatif veulent pas être employés pis avoir un boss, ils veulent avoir une paye comme tout le monde, mais ils veulent rester euh dans leur imaginaire, là, dans, dans... ils veulent être indépendants.

4.8.4.3 Franchir les jalons

À l'instar des figures de maturité, les participants considèrent que des étapes doivent être franchies avant/pour que l'agence puisse prétendre faire le saut d'échelle vers Montréal.

Le premier est surtout constitué des figures de maturité. Pour penser jouer dans les ligues majeures, l'agence doit faire la preuve qu'elle a les reins assez solides structurellement et dans la composition de son équipe de talents. Sylvain le souligne d'ailleurs, dans le commentaire supra lorsqu'il appuie sa volonté d'aller à Montréal en disant : « ça va faire trois ans, je pense que là, l'équipe est solide, puis le portfolio aussi ». Plus encore, les clients récurrents permettent d'assurer la survie de l'agence, mais également, d'entrevoir l'avenir, le développement, le saut potentiel afin que l'agence poursuive sa lancée vers Montréal :

On augmente quand même de 20 % par année, mais ce qu'on veut, c'est vraiment de générer beaucoup, beaucoup de profits; c'est ça l'objectif. S'en mettre de côté, stocker ça, le moins de marge de crédit possible. Pour que, si on fait un *move*, admettons, d'ouvrir un bureau à Montréal,

ou d'ouvrir Laval, qu'on puisse payer *cash*. Ou, si jamais il y a une opportunité avec quelqu'un, avec Investissement Québec, ou des choses comme ça, on serait probablement prêts à investir un 150 000 – 200 000 pour faire des acquisitions. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

Le deuxième jalon est celui de la niche. De fait, les participants semblent soutenir que se présenter dans les ligues majeures doit se faire avec une carte de visite unique, distinctive, une « niche » qui devient convoitable par d'autres agences : les compétences en design web pour l'Agence L, « l'intelligence marketing » de l'Agence Externe 1, l'expertise en communication interentreprises de l'Agence externe 2 constitueraient une condition pour pénétrer le marché.

Des clients récurrents dans une catégorie finissent par avoir un impact sur la maturité de l'agence, sur le sentiment de compétence de sorte qu'elle peut alors ouvrir de nouveaux marchés grâce à cette niche. L'Agence K, qui possède plusieurs clients dans le domaine de la construction, a développé au fil du temps une expertise exportable.

Puis après ça, partons! Puis allons voir un contracteur sur la Rive-Sud, un autre qui dévelo- faisons pareil, allons à Québec. T'sais, on ne pourra jamais prendre deux sur le même territoire, c'est normal. Si on veut avoir une ligne directrice. Puis aider un à performer plus que les autres. (Stéphane, directeur de compte, Agence K).

Tu vas te faire une niche, un marché alors il faut tendre vers le marché qu'on veut avoir et qu'on est capable de prendre. C'est de toujours pousser au maximum et même dans certaines occasions, plus loin qu'on devrait. (Luc, directeur du multimédia et actionnaire, Agence K).

Les figures de distinction sont également mobilisées dans la constitution du capital nécessaire pour partir à la conquête de Montréal.

Une autre condition *sine qua non* pour conquérir le marché montréalais, et troisième jalon, tient dans faire la preuve que l'agence est prête pour travailler avec la culture des entreprises montréalaises, *en même temps* que des entreprises montréalaises ont vu dans l'agence un partenaire suffisamment crédible pour s'occuper de leurs besoins.

Alors t'sais déjà si on peut avoir un bassin de clients à Montréal, au moment où on va s'installer, ça va faciliter notre communication avec eux, puis ça va nous faciliter le (.) le fait que eux peuvent en parler avec d'autres gens qu'ils connaissent à Montréal, puis attirer plus de clients à Montréal. (Christophe, designer graphique, Agence L).

T'sais exemple, d'aller chercher des comptes à Montréal ou ailleurs, je pense que les gens sont prêts à ça aussi. On a quelques clients comme ça. T'sais [deux clients dans le domaine pharmaceutique], c'est un bel exemple de— ils ont une super belle notoriété, ils sont partout dans les pharmacies au Québec. Ils ont une porte-parole comme [une vedette connue], le produit est assez connu. Ces clients-là, je pense, vont nous permettre d'aller chercher d'autres gros clients. C'est ça, on a commencé avec [un client dans le domaine des soins de la peau], qui nous a référé d'autres clients, qui—. Je pense que c'est notre travail qui doit parler. (Sylvain, fondateur et actionnaire principal, Agence K).

Toutefois, se rendre à Montréal n'est pas suffisant pour prétendre être une agence de Montréal ou, à tout le moins, avoir un « droit de passage » dans le territoire des agences. Les participants soutiennent qu'avoir un bureau à Montréal préside à la crédibilité de l'agence et constitue l'ultime jalon.

Je pense pas que tu peux te contenter d'être juste à Villégion puis aller chercher des clients à Montréal. Un moment donné, les clients, je pense qu'ils veulent un contact physique, ils veulent pouvoir se déplacer à l'agence. Alors je pense qu'éventuellement ça va être un incontournable qu'on soit positionné à Montréal, physiquement. (Christophe, designer graphique, Agence L).

Nous autres, notre objectif est d'aller à Montréal d'ici environ deux ans (2.0) parce que exemple pour répondre à l'appel d'offre de Desjardins, si j'ai pas de bureau à Montréal, je suis disqualifié. (Marc-Antoine, président-directeur général, Agence Externe 1)

Donc il faut être présents à Montréal. C'est moi qui est là trois jours semaine. Je suis à la recherche d'un directeur de comptes présentement pour justement développer davantage Montréal. (Nancy, présidente, directrice générale, Agence externe 2)

Dans le cas de l'Agence L, une adresse physique à Montréal indique qu'elle a des bureaux à Montréal, bureaux qui sont en fait ceux d'une maison de production dont le président est une connaissance de Daniel. Plus encore, il s'agirait, pour l'instant, d'un bureau fantôme :

On avait un petit bureau à Montréal, mais c'était pas euh, c'était une cellule dormante. Euh::: non, nous on n'a pas peur de prendre la voiture pis de monter là-bas, de faire des rencontres clients. (Daniel, directeur du service-conseil et actionnaire, Agence L).

En somme, ces figures de conquête sont projectives en cela, on le voit, qu'elles ventriloquent une potentialité, un état vers lequel tend inexorablement l'agence en même temps qu'elles incarnent déjà un état accompli de l'agence : être prête à passer dans les ligues majeures constitue déjà un état désenclavé. Plus confinée à la région ne reste à l'agence qu'à franchir le pas pour être dans cet écosystème.

Parce qu'une boîte comme nous ça a beaucoup de potentiel à Montréal, tout le monde nous le dit qu'on pourrait probablement faire 3-4 millions de chiffre d'affaires à Montréal assez rapidement. (Félix, directeur de compte et actionnaire, Agence L).

4.8.5 Conclusion sur les figures de décloisonnement

Par les figures de décloisonnement, l'agence ventriloque un état qui n'est plus soumis au poids de la régionalité. Mieux encore, elle s'en affranchit. Les figures d'émulation

l’extirpent en excentrant vers un *ailleurs* ce qui fait office de modèle créatif. Puis, en convoquant le caractère unique de l’agence par les figures de distinction, les figures de l’alternative montrent un ailleurs qui n’est ni totalement régional ni à l’ombre de la métropole : nous sommes ici en région avec rien à envier à la métropole. Les figures de virtualité effacent l’existence même de cette petitesse régionale alors que les figures de conquête poussent l’agence dans un ailleurs en devenir.

En cela, nous rejoignons les idées de Cooren et Fairhust (2009). Les auteurs, tentant de réunir la communication (micro), dont les interactions ont toujours lieu dans l’ici et maintenant, et les structures (macro), qui elles renvoient à autre chose qui semble être là et ailleurs, proposent le néologisme « dis-local » :

Instead, [interactions] are what we call, using a neologism, “dis-local,” that is, their local achievement is always mobilizing a variety of entities—documents, rules, protocols, architectural elements, machines, technological devices—that dislocate, i.e., “put out of place” (Webster's New Encyclopedic Dictionary, p. 289) what initially appeared to be “in place,” i.e., local. [...] We never leave the level of events and actions even as these events and actions become linked to one another through space and time. Paraphrasing Latour (1993) while giving it a Derridian flavor, we could say that the immanent (micro) is also always already transcendent (macro). (Cooren et Fairhust, 2009, p. 122-123)

Et il y a bien, dans les figures de décroissement, un ailleurs et là-bas, qui semblent être structurants, qui est rendu présent dans les conversations et les textes.

Ce décroissement, nous le voyons, tient davantage de la dislocation que de la délocalisation. De fait, l’agence demeure sise dans sa région, constamment adossée aux conditions de l’enclavement tout en se projetant dans un ailleurs figuré : elle doit inexorablement tourner le regard vers Montréal pour soutenir les figures de la créativité qu’elle ne peut totalement nourrir en région; elle efface les traces de sa régionalité et de sa petitesse en même temps qu’elle les valorise comme étant

alternatives; elle se rapproche, par étapes, de Montréal sans réellement souhaiter y déménager ses pénates – les bureaux à Montréal demeurant toujours des ersatz, parfois fantômes, de la culture de l’entreprise.

4.8.5.1 Antonymie et désenclavement

Cette dislocation met en scène une macro oscillation/vacillation⁸⁴ : plusieurs figures exogènes à l’agence – le style régional, les clients frileux, le bassin, les mandats peu inspirants – rappellent constamment à l’agence sa condition régionale, les (re)présentations de cette région, comme une forme de ventriloquie en amont, qui précède ou plane dans le discours des participants. De façon antonymique – littéralement, « faire contraire au nom » – les figures de décroissement fonctionnent en partie non plus *au nom de*, mais *contre le nom de*. Lorsque, par exemple, Christophe, le designer de l’Agence L, souligne qu’il « montre ce qui se fait ailleurs » pour éviter « de se tirer dans le pied en leur montrant ce qui se fait ici », il est soumis aux figures d’enclavement en même temps qu’il anime une figure *contre* cet enclavement. La configuration d’un espace décroissant devient possible en nourrissant les figures de décroissement, qui sont hantées par le spectre de l’enclavement. Pris autrement, et suivant Alvesson (1994), le discours reflète à la fois les conditions dans lesquelles il est produit, en même temps que s’opère un discours nécessaire à maintenir une culture qui n’est pas le seul fruit de ces conditions.

It is important to remember that the conceptual figure is a construction with whose help we highlight certain aspects of the “cultural logic” of the business, the ways people think, feel and fantasize about their industry, organizations, work, themselves and their clients. (Alvesson, 1994, p. 557)

⁸⁴ Donc le mouvement, selon Cooren (2010a, 2013), entre être animé par une figure et animé une figure, selon cette danse de l’agentivité.

Ainsi, les figures d'enclavement émanent de certaines bases⁸⁵ inhérentes à la production en région – les budgets frugaux, le peu de clients, les heures vendues – pour prendre le chemin d'un discours sur la créativité en région. Avec les figures de décloisonnement, les participants fondent de nouvelles *bases* nourries dans un ailleurs figuré.

Cette antonymie n'est toutefois pas un acte volontairement oppositionnel, mais plutôt le résultat de l'incessant et croissant choc entre les figures d'enclavement, les figures de défense avec les figures projectives de décloisonnement. Dit autrement, le désir de décloisonnement est spectralement déjà présent dans les figures de la créativité : aucun participant ne souhaite faire des mandats peu inspirants, des jobs alimentaires qui demandent peu de réflexion avec des « madames qui parlent au téléphone » (supra). Chaque figure de la créativité, lorsqu'elle ne s'incarne pas dans un objet, sous-tend déjà qu'une meilleure créativité existe ailleurs. C'est *en agissant* sur cet enclavement, en *engendrant* des moyens – comme l'éducation aux clients, la culture d'un sentiment d'unicité, le franchissement des jalons de la maturité – que les figures de décloisonnement apparaissent avec de plus en plus de force. Ce qui rappelle la créativité de l'agir de Joas (1999). En substance, Joas relève l'opposition entre action rationnelle et action normative – la première sous-tendant une intentionnalité consciente, systématiquement orientée vers un but; la seconde soumise à des structures limitant toute action – pour proposer une troisième avenue à l'action humaine : la créativité, qu'il considère comme centrale aux actions humaines puisqu'elle suppose des ajustements constants, *déjà toujours* été opérationnels⁸⁶, dans

⁸⁵ Alvesson emprunte à Asplund le concept de base, comme « [...] un ensemble de facteurs de production, qui correspond à un stade de développement défini des forces de production matérialistes et qui comprend des circonstances telles que les objets matériels, les lieux, les bâtiments et les dimensions physiques comme la distance » (1994, p. 537. Nous traduisons).

⁸⁶ L'action créative, chez Joas, s'effectue non pas de façon consciente et orientée, mais dans un flot continu d'actions qui sont déjà en marche : « L'instauration de fins ne se produit pas dans un acte intellectuel *précédant* l'action proprement dite, elle est le résultat d'une réflexion sur les tendances et les orientations pré-réflexives qui sont *toujours déjà* à l'œuvre dans notre agir » (Joas, 1999, p. 168.

ce que le social « impose » comme habitudes, rituels, contraintes. Pour Joas, la créativité dans l'agir émerge lorsque les individus réagissent – deviennent agissants de nouveau, actifs, passionnés – à des événements qui viennent bousculer des routines jusqu'alors fructueuses ou lorsque l'ennui ou l'épuisement rendent inopérables ces routines⁸⁷. Nous pouvons aisément voir comment les figures de désenclavement permettent d'extirper les participants de l'ennui causé par les clients frileux, les mandats peu inspirants, les jobs alimentaires, etc. Surtout, et c'est peut-être là l'apport intéressant de Joas dans notre propos, la créativité de l'agir vient ouvrir des possibles en même temps qu'il agit sur le moment présent. Empruntant à Dewey son concept « d'end-in-view », Joas avance que :

[en] trouvant certains moyens à notre disposition, nous découvrons des fins dont nous n'avions même pas conscience auparavant. Les *ends-in-view* ne sont pas des états futurs indistinctement perçus, mais des projets qui structurent l'acte présent. Ils nous guident dans le choix entre différentes possibilités d'action, tout en étant eux-mêmes influencés par l'usage que nous faisons de ces possibilités. (Joas, 1999, p. 165. Italiques dans le texte).

De fait, nous voyons que bon nombre de figures de décloisonnement sont projectives : s'inspirer ailleurs, émuler une culture ou une agence montréalaise, s'accoler à une doxa créative constituent autant « d'ailleurs » qu'il n'est j'aurais possible d'atteindre en même temps qu'ils constituent des possibles qu'il faut atteindre. Ainsi, la dislocation permet d'être à un endroit, mais aussi, hors de ce lieu. Et le mouvement est extatique : ces figures culturelles semblent pousser vers cet

Emphase dans le texte). Ce *déjà toujours en action* rappelle en partie l'itérabilité et le caractère événementiel de l'action chez Garfinkel : pour une autre première fois.

⁸⁷ Certes on pourrait reprocher à Joas de concevoir l'action comme une simple résolution de problème face à des interruptions de routine, excluant ainsi les formes de créativité qui sont elles-mêmes routinières : « [...] creativity does not necessarily take place outside of habitual action—that is, in response to its failures—but can and often does take place within it, as an extension of its functioning. » (Dalton, 2004, p. 610). Toutefois, cette créativité de l'agir permet justement de montrer qu'un agir discursif est mobilisé par les figures de décloisonnement, suivant l'aspiration des participants à ne plus être « régis » par les figures d'enclavement.

ailleurs autant qu'en importer les caractéristiques. D'où la force projective de ces figures. Elles agissent fortement lorsqu'elles « incitent » à créer une page destinée à de *potentiels* clients montréalais; qu'elles s'inscrivent dans les plans de développement de l'agence et s'incarnent dans des mesures de performance; qu'elles délèguent des employés dans les concours pour en ramener de nouvelles pratiques si l'agence « n'est pas encore rendue là » (voir supra). Ainsi, bien que discursives, ces figures agissent jusqu'à s'inscrire dans des jalons à franchir. La projection des figures de décroissement agit donc, en aval, comme une vision que les participants, particulièrement les gestionnaires, souhaitent voir se réaliser : « [...] managers try to represent their companies in as bright colours as possible, perhaps sometimes thinking or hoping that “visionary” statements one day may come true. » (Alvesson, 2004a, p. 80).

4.8.5.2 Émulation culturelle

Dans les figures d'émulation, il est intéressant de constater qu'en se rapprochant de la culture montréalaise des agences, les participants en importent *d'abord* la culture avant d'en faire une action stratégique de développement. D'afficher des clients prestigieux, reconnus et exigeants constituent une façon pour une agence de démontrer sa propre capacité à servir des clients prestigieux, reconnus et exigeants (Alvesson, 2004). Lorsque Maxime mentionne : « En fait, on va parler de retour sur investissement, de promotion des médias, par exemple. Comment je dirais bien ça? (2.0) Tous mes meilleurs clients ne sont pas en région, ils sont à Montréal. », il suppose que ce qui est cultivé dans l'agence – la reddition de compte – trouve un meilleur écho dans la culture des entreprises montréalaises.

Ainsi, le client « carte de visite » sert à ouvrir les portes du marché de Montréal, mais en même temps démontrer que l'agence est capable d'outrepasser les scripts urbains (Bell et Jayne, 2006, 2010) selon lesquels les agences de Montréal sont les seules à pouvoir traiter avec les entreprises de Montréal. Parce qu'en soi, les projets

montréalais ne ventriloquent pas nécessairement la figure de la créativité 360°. En soi, ce sont souvent des projets uniques, mandataires, qui ne sont pas toujours récurrents – cette compagnie vancouveroise de vêtement sport n’est pas un client récurrent chez l’Agence K. Or pourquoi ces clients deviennent-ils importants ? Encore une fois, parce qu’ils font une différence dans la culture de l’agence. Leur arrivée vient confirmer que l’agence a cultivé ce qu’il faut pour attirer ces clients et qu’elle pourra s’ouvrir à de nouvelles possibilités. Cochoy (2003) souligne justement que les petites entreprises en quête des marchés internationaux – hors d’atteinte par les modes de relation interpersonnelle de prospection – tentent, à travers leur site internet, de contourner certaines forces du marché « difficilement contrôlables ».

Explorer de nouvelles relations possibles avec l’internet, c’est donc tenter de s’affranchir de l’organisation hiérarchique ou réticulaire des marchés, pour s’inscrire dans un « espace anonyme d’interconnaissance », et donc s’ouvrir à d’autres partenariats, moins engageants et plus équilibrés. (Cochoy, 2003, p. 123)

Ces sites produisent des relations en devenir, construisent une relation potentielle en même temps qu’ils obligent « les gestionnaires à s’ajuster à des effets ambigus, lacunaires ou *figurés*, d’où un apprentissage difficile, qui nécessite à la fois attention, interprétation, et bonne coordination » (Cochoy, 2003, p. 125. Nous soulignons). Au regard de notre objet, que l’Agence L ait fait disparaître son équipe pour émuler les façons de faire des agences montréalaises montre qu’elle a des points en commun avec ces agences plus qu’avec celles de leur région, tout en créant cet espace anonyme dont parle Cochoy. Ainsi, cet espace anonyme, qui incarne des traits de la culture montréalaise, devient un « point de relation », une jonction possible visant à atténuer les points faibles de l’agence, comprendre, à délocaliser l’agence, à disloquer son discours de sa régionalité.

Toutefois, une dislocation est en partie et par définition, une disjonction, une perte de cohésion : il est nécessaire d’avoir un bureau là-bas, « d’être positionné à Montréal,

physiquement » (supra), mais l'on peut surtout relever qu'*avoir* une adresse à Montréal – virtuelle ou réelle – ne semble pas suffisant pour que l'agence sente qu'elle *est* à Montréal. Des deux agences à l'étude, l'Agence L a franchi le plus de jalons menant à la conquête de Montréal – elle y a des clients, une adresse, un réseau, des entrées dans les agences Montréal – sans toutefois que les participants puissent réellement considérer que le passage est fait. Daniel parle d'ailleurs « [...] qu'à force d'en avoir des clients à Montréal, ça va nous pousser à ouvrir un bureau à Montréal. ». Une analyse ventriloque nous permet d'avancer que la culture ne peut s'y incarner totalement : toutes les figures de maturité et de distinction ne sont plus itérables ni soutenables ni mobilisables dans le quotidien : l'agence devient un petit poisson dans un gros bocal, elle ne mène plus la parade, redevient une agence productrice avant d'être une agence intégrée⁸⁸, doit rebâtir son équipe équilibrée, etc. Ainsi, tout ce qui organise cette culture et lui a permis son désenclavement pourrait, de nouveau, l'enclaver.

Encore que nous n'ayons pas vu ni l'une ni l'autre des deux agences compléter ce saut d'échelle, nous pouvons tout de même avancer que, filant la métaphore physiologique, cette dislocation n'est pas une fracture : le membre reste tout de même rattaché au corps. Il en va de même pour la dislocation de la culture des PAPR. Certes elle oblige une certaine désincarnation de la culture – la projetant constamment vers cet ailleurs – mais pour éventuellement mieux la réincarner dans la culture d'émulation : ici dans les ligues majeures. La force avec laquelle la motivation, le désir, la volonté *tirent* les membres de l'agence vers cet ailleurs créatif entraîne cette dislocation. On peut avancer que ce qui « remboîtera » la culture sera la façon dont les figures de distinction et de maturité viendront de nouveau compter dans la « nouvelle » agence et la façon dont les gestionnaires pourront les réincarner dans la nouvelle entité.

⁸⁸ En effet, lorsqu'on observe les clients extérieurs à l'Agence, très peu sont des mandats de type 360°.

CHAPITRE V

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSIONS. DISLOCATIONS ET DYNAMIQUES DE LA CULTURE CRÉATIVE DES PAPR

5.1 Introduction au chapitre

Nous terminons cette analyse en imbriquant notre cadre théorique, et plus particulièrement notre définition opératoire telle que nous l'avons circonscrite en guise de conclusion au cadre théorique, avec les manifestations figurées de cette culture créative des PAPR. Cette imbrication permet « de mieux saisir et de mieux comprendre les phénomènes humains quotidiens, et qui montre *comment* le comportement humain change au fil du temps » (Luckerhoff et Guillemette, 2012, p. 65. Nous soulignons), finalité de la théorisation ancrée. Dit autrement, ayant tiré profit de l'ART pour thématiser et rassembler les figures entre elles, sans que cela confère une vue processuelle de la culture créative des PAPR, nous pouvons maintenant les mettre en relation avec notre définition opératoire et ainsi expliquer comment s'organise la culture des PAPR.

Pour mémoire⁸⁹, notre proposition d'une définition opératoire de la culture créative se décline comme suit :

1. des dynamiques de légitimation de la créativité en regard d'attentes endogènes et exogènes,
2. performées dans l'interaction entre les individus et les choses,
3. qui organisent les rapports de production et de consommation traversés par la culture régionale,

⁸⁹ Voir aussi chapitre 2, p. 111

4. reproduisant une idéologie variable de la créativité publicitaire.

En reprenant chaque axiome de la définition, nous pouvons analyser comment cette culture se constitue.

5.2 Des dynamiques de légitimation d'abord internes

Au regard du premier axe de notre définition opératoire, à savoir *des dynamiques de légitimation de la créativité en regard d'attentes endogènes et exogènes*, nous remarquons qu'en l'absence de fortes structures légitimantes institutionnalisées (concours, accès à la presse professionnelle, adhésion à des regroupements professionnels), la culture des PAPR à l'étude est d'abord fortement légitimée de façon endogène, même si des facteurs de légitimation exogènes viennent également soutenir l'identité créative de l'agence ou de ses employés.

5.2.1 Légitimations endogènes

Suivant Drazin et al. (1999), les identités professionnelles sont débattues dans des moments de tension, de désaccord réaffirmant ce qui compte, pour l'agence, au regard de la créativité. Ainsi, sur le plan des identités professionnelles des participants, on note qu'à l'instar de ce qui est souligné dans la recherche sur les industries créatives et la culture publicitaire (Davis et Scase, 2000; Nixon, 2003; Taylor et Littleton, 2008), certaines tensions apparaissent dans la façon dont les *heures vendues* alimentent la dualité entre les créatifs et les patrons. Cette même tension sur ce qui compte au regard de la créativité apparaît dans la *figure de l'équipe idéale*, entre autres parce que celle-ci devrait s'incarner dans une recherche créative conjointe à travers des séances de remue-méninges, mais semble difficile à mettre en place faute de temps.

La légitimation de l'identité créative de certains membres opère également, dans le processus de maturation, alors que les participants convoquent la figure de *l'équipe*

équilibrée. En cherchant à mettre *les personnes aux bonnes places*, les identités créatives sont légitimées au regard de ce qui compte pour l'agence, par exemple en accordant plus de place aux créatifs dans la conception de l'interface utilisateur, en réitérant l'importance des graphistes dans la chaîne, en licenciant les employés qui n'ont pas le « *fit* » nécessaire pour soutenir l'éthos de l'agence. Par contre, nous avons souligné que ce qui compte est mis à mal par des effets de l'indécidabilité des passions : ces embauches sont-elles faites au nom de la culture – en embauchant des talents qui viennent la consolider – ou de façon réactive, au nom d'un besoin? Nous avons souligné que cette indécidabilité faisait vaciller la culture de l'Agence K dans la mesure où des embauches par *hasard des parcours* questionnaient les créatifs sur l'orientation de l'agence. Au final, malgré tout, les identités créatives semblent clairement établies : bien que l'on considère chaque personne « comme devant être créative » et que sous l'effet de la figure d'*attraction*, seuls de vrais talents créatifs se joignent à l'équipe, les designers graphiques sont les personnes qui sont le plus clairement assises dans la chaise des créatifs. *Qui est* créatif ne semble pas faire de doute, bien que Katherine et Véronique, designers graphiques de l'Agence K, ne détiennent pas la balance du pouvoir dont parle Drazin *et al.*

Par contre, au niveau organisationnel, ces identités sont menacées lorsque les *figures de la créativité éteinte* renvoient les créatifs à de simples producteurs, sous le coup des *clients frileux*, qui entretiennent un discours sur la communication comme une dépense, un objet unique, loin des figures de la créativité qu'ils cultivent.

À cet égard voyons-nous une fonction importante des *figures de distinction* : elles viennent autoriser à ne pas accepter cet état de producteur. Chacune à leur façon, parfois avec des différences mineures, les PAPR soutiennent qu'elles sont différentes, plus intégrées que les autres, qu'elles ont atteint cet état, entre autres en se distanciant, dans l'écosystème *figuré de la concurrence*, de la compétition. Plus encore, les figures de la distinction sont cultivées et cultivent le sentiment que

l'agence *mène la parade*, au point d'extirper la région de son nivellement par le bas. Toutes ces incarnations des figures de distinction, combinées aux figures de maturité, autorisent le sentiment de confiance, permettant aux employés de légitimer leur travail sur la base de ces figures de distinction cultivées à l'interne. Ce qui répond d'ailleurs à notre première question de recherche⁹⁰ : *en l'absence de structures légitimantes exogènes, les PAPR cultivent fortement cette légitimité à l'interne.*

La fonction de cette figure de distinction dans ce qui organise la culture des PAPR peut être mise en relation avec la *figure d'isolement*. De fait, en l'absence de sociabilités professionnelles, combinée à cet écosystème par lequel est cultivé qu'il n'existe pas d'autres agences offrant une opportunité de travail pour les vrais créatifs, les employés *doivent* en quelque sorte entretenir ce sentiment « d'une place dans une place » qui protège leur identité créative. D'autant que, nous l'avons vu, les PAPR ne sont pas des étapes préparatoires au travail dans les ligues majeures, mais bien un point d'arrivée. Ainsi, contrairement à ce qui est avancé dans la littérature sur les industries créatives (Leiss *et al.*, 1990, 2005; McFall, 2004; Nixon, 2003), les employés des PAPR ne travaillent pas pour le c.v. et le capital social ne se bâtit pas de façon horizontale en passant d'une agence à l'autre. Grâce à cette légitimation interne, la culture créative des PAPR permet de ressusciter l'ambition qui était destinée au cimetière de la régionalité (Bell et Jayne, 2006). Sur le plan de l'expérience, cette fonction d'une « place dans une place » est sécurisante, légitimante, confortable (Massey, 1993, 1994), critère d'une expérience de travail positive (Hesmondhalgh et Baker, 2011), et ce, malgré les effets des figures d'enclavement. Par contre, il serait intéressant de nous demander si cette figure de distinction, dans un contexte d'enclavement, ne devient pas par la même occasion une autre forme d'enclavement.

⁹⁰ Comment, hors des structures de légitimation dominantes, les petites agences de publicité en région performant-elles et maintiennent-elles une culture de la créativité ?

5.2.2 Légitimation exogène

Malgré cette forte légitimation endogène, cultivée dans cette « place dans une place », plusieurs figures agissent de façon à légitimer de façon exogène la créativité des PAPR et de leurs employés.

D'abord, les *figures d'indépendance*, parce qu'elles supposent que les clients (les « *inbounds* ») viennent pour ce que l'agence a à offrir, attestent que l'agence est créative, est pourvoyeuse d'une créativité qui trouve preneurs de façon exogène, rappelant cette rencontre magique dont parle Bourdieu (2003a) : les producteurs ne font pas qu'obtempérer à la logique de la demande qu'ils auraient consciemment appréhendée, mais bien à des logiques internes au champ, entre autres, en opposition à la concurrence. Là où cette légitimation exogène opère d'une façon qui est intéressante pour nous ne réside pas dans relation avec la compétition en région ni dans le souci de distinction avec la doxa créative de l'industrie que cette culture créative se bâtit, contrairement à ce qui est courant d'affirmer⁹¹, mais selon des critères construits de façon endogène : la figure des *clients qualifiables*, représentation cultivée à l'interne du client idéal et s'appariant à la culture de l'agence, vient confirmer que la culture créative de l'agence est prisée. Ensuite, les *figures de conquête* incarnent cette légitimation en cela que l'orientation de l'identité créative de l'agence est légitimée par le fait que l'agence a réussi à émuler les traits culturels de la culture montréalaise, au point de pouvoir *jouer dans les ligues majeures*, d'étendre la culture de l'agence et de « mettre le pied » dans l'écosystème montréalais. Certes, cette fonction symbolique du réseau sert à « prouver » le statut créatif de l'agence – pouvoir s'acoquiner avec des agences ou clients prestigieux soutient la compétence créative (Alvesson, 2004a) –, mais semble servir aussi de support interne à la culture créative. Nous pourrions voir dans ce repli sur la culture

⁹¹ « [...] producing new and original work was the central goal of advertising creatives and, moreover, that this work had to be produced in the face of those constraints set by “mainstream” advertising and the dominant communicative ethos of the sector. » (Nixon, 2003, p. 75).

interne un effet du paradoxe de l'unicité, selon lequel les individus tentent d'associer les réussites à des conditions internes et les échecs, à des facteurs externes (Martin *et al.*, 1983). Toutefois, retenons que cultiver ces figures agit comme support aux identités de l'agence, en l'absence de structures légitimantes institutionnalisées et adossées à une région figurée. Cooren note d'ailleurs, citant Tarde, que « *n'importe quel énoncé d'identité (je suis quelque chose) peut se traduire en un énoncé de possession (j'ai quelque chose)* » (2013, p. 166. Emphase dans le texte). Ainsi, « posséder » ces figures légitimantes cultivées de façon endogène permet d'être légitimé comme créatif.

In fine, nous pouvons constater que ce qui légitimise le travail créatif est certes conditionné par le rapport aux clients, animés par certaines tensions entre créatifs et gestionnaires. Or il est intéressant de noter la *prépondérance* des discours internes de légitimation, le nombre et le poids des figures nécessaires pour s'autoriser ce statut créatif.

Étudier une culture créative en marge des institutions légitimantes suppose ainsi, d'un point de vue ventriloque, d'observer qu'elles figures sont en place pour soutenir les identités créatives. Certes ces identités sont polyphoniques et fragmentées : par exemple, des normes, des *a priori*, des valeurs diffèrent chez les créatifs et les gestionnaires. Toutefois, il nous semble évident qu'en regard de la *régionalité*, les identités sont soutenues par des discours internes mélioratifs qui s'opposent de façon antinomique à une vue figurée de cette région. Il y a moins de clients, moins de talents, moins de ressources, mais *ce qui compte* pour notre culture est de nous rappeler que nous nous identifions aux cultures des agences à Montréal, à une culture créative qui n'est pas celle de la région. Mieux encore, l'identité même de notre agence nous permet de soutenir que nous menons la parade.

5.3 De performances et de mises en scène

Le deuxième axe suppose que ces dynamiques de légitimation *sont performées dans l'interaction entre les individus et les choses*. Ce deuxième est davantage un rappel de l'ancrage communicationnel de ces dynamiques. Toutefois, en y accolant certaines figures, nous pouvons en relever le caractère agissant et voir où ses figures s'incarnent avec force.

Beaucoup de la performance de l'agence réside dans ce qui la décloisonne. De fait, les *figures de rigueur*, de *signature*, de *conquête* sont autant de gestes posés *au nom* d'une culture qui n'est pas celle de la région, ni celle d'une petitesse.

Le caractère agissant des figures culturelles est particulièrement probant dans les *figures de la rigueur*. Performer cette rigueur suppose de performer, d'incarner ou de déléguer l'état de rigueur. En cours de maturation, les agences doivent faire la *démonstration* de leur état intégré qui suppose que clients comme employés pourront voir apparaître de façons constantes ces différentes figures de maturité. Voilà ce qui semble « faire défaut » dans le cas de l'Agence K : les différentes figures de la créativité ne se trouvent pas totalement incarnées dans les agents régulateurs que sont les protocoles et les processus de gestion de projet. Les manifestations publiques de cette rigueur sont centrées sur le respect des échéanciers; le *brief* et la recherche créative ne sont pas enchâssés dans les processus, mais sont faits de façon *ad hoc*. Ainsi, ce qui devrait compter n'est pas incarné. À l'inverse, ce qui n'est pas performé publiquement peut traduire ce qui compte. En performant des pratiques de distance entre la gestion de projets et la gestion de la culture, les gestionnaires de l'Agence L contrôlent le discours de façon à mieux performer cette culture, entre autres avec des rituels thérapeutiques.

Cultural control overlaps and informs identity-focused control. Cultural material –symbolic management behaviour, rites, rituals, stories, jargon,

material artefacts – not only provides guidelines for orientation in a social landscape but gives clues for how individuals working there should see themselves. (Alvesson, 2004a, pp. 212-213).

La *figure signature* est particulièrement intéressante dans sa performativité dans le sens où, bien qu'incarnée et déléguée dans les réalisations de l'agence, ce style distinctif n'existe, à proprement parler que dans le discours de l'agence devenant à son tour l'incarnation de la *créativité-produit*. Les participants le mentionnent à plusieurs reprises : le client n'a pas toujours la capacité de faire la différence entre un style et un autre, se rabattant bien souvent sur ce que font ses concurrents – et parfois sur l'opinion de son « cousin » – pour apprécier la valeur créative de l'agence. Aussi, performer ce style permet à la créativité-produit « d'être vue », mais par les membres de l'agence *avant tout*. Cette légitimation d'un style propre que tous les autres membres de l'agence peuvent « voir » contribuerait à amoindrir le sentiment que leurs réalisations n'ont pas la notoriété publique souhaitée. Se voir aurait quelque chose de projectif tout en permettant de réifier, de rendre objectivable ce qui ne l'est pas.

In knowledge-intensive contexts, in particular in service work, managers and workers must devote attention, energy, and skills to dealing with how to present their knowledge, work, and organization and produce positive expectations and assessments of themselves and their work results. [...] The idea that 'corporate brands' can increase the company's visibility, recognition, and reputation *in ways not fully appreciated by product-brand* brand thinking has become increasingly popular (Hatch and Schultz 2003). (Alvesson, 2004a, p. 70. Nous soulignons)

L'*agence virtuelle*, figure de l'agence qui vit à travers sa vitrine virtuelle avant d'être une entité existant dans une région, est aussi une performance de cette culture créative décloisonnée, incarnée dans un espace qui n'est pas celui de la région. D'autant que cette performance devient légitimante, nous l'avons vu, quand cette « rencontre magique » opère avec des clients qui ne voient plus la région ni la petitesse, mais bien l'éthos de cette agence.

Il y a dans la performance de cette culture créative des figures ainsi déléguées qui deviennent de nouveau disponibles, assurant une certaine constance dans ce qui compte pour l'agence et sa culture. Plus encore, la constance et l'itérabilité de certaines figures incarnées à différents niveaux les rendent en quelque sorte à nouveau *disponibles* dans les figures d'éducation. Comme l'a mentionné Marie-Chantal, on ne peut se dire « agence stratégique intégrée » si aucun temps de réflexion, de recherche créative ou de remue-méninges n'est alloué. Alors que Martin (1992;2002) voit une culture intégrée comme consensuelle, comme un partage homogène de valeurs, croyances, identités, une approche ventriloque nous conduit à penser que l'intégration est l'alignement cohérent de figures, où sont cultivées des passions similaires.

5.4 La saturation créative de la région

Au regard du troisième axe, à savoir que *s'organisent les rapports de production et de consommation traversés par la culture régionale*, nous voyons, sans surprise la régionalité apparaître dans les discours et textes lorsqu'ils renvoient à cette articulation production/consommation⁹².

Ces rapports sont organisés en grande partie à travers la *figure de l'éducateur*. De fait, nous observons que les participants considèrent que la principale difficulté est de faire face à des clients peu cultivés, qui doivent être éduqués sur la valeur de l'agence, de la créativité, voire sur les fondements de ce qu'est une bonne communication. D'autant que cette éducation sert à se défendre de l'épreuve régionale, c'est-à-dire, convoquer des figures de façon à faire échec à des figures culturelles domestiques : faire confiance à la famille (figure du *cousin*, du *beau-frère dans le sous-sol*), se mettre en scène plus que son produit (*figure du propriétaire*

⁹² Rappelons que dans ce cas-ci, la consommation est l'utilisation des services de l'agence et des produits de l'agence.

vedette) ou faire confiance à ses désirs plus qu'au jugement des « experts » (*clients napkin*).

Cette région apparaît fortement dans les *figures d'enclavement*. Celle-ci serait vide de ressources (*figures de ressources*), difficilement inspirante (*figures de la créativité éteinte*), dont la culture communicationnelle ambiante serait nivelée par le bas (*figures du nivellement par le bas*). Or ce qui est cultivé dans le discours en regard de cette articulation est ce que nous pourrions appeler une forme de saturation créative, que nous pourrions libeller ainsi :

- Être créatif demande des clients sophistiqués ou cultivés;
- or les clients sophistiqués sont rares dans cette région figurée;
- cette région n'est pas un support à la bonne création : elle ne l'exhibe pas;
- pour attirer les clients sophistiqués, il faut avoir une plus-value basée sur les compétences de l'équipe, compétences qui doivent être visibles;
- aussi l'agence cultive l'idée que c'est ailleurs qu'elle atteindra son plein potentiel.

Cette impression cultivée de saturation conduit l'agence, dans le rapport consommation/production, à prospecter à l'extérieur. Surtout, nous l'avons vu, à se projeter, à travers des figures de décroissement, dans cet ailleurs désaturé. Il y a ici quelque chose de particulièrement enrichissant sur l'agentivité des figures culturelles. Non seulement ventriloquent-elles ce qui compte pour l'agence et les individus, mais également les engagent-elles dans une direction. Cet « agir créatif » (Joas, 1999) dont nous avons traité (voir Conclusion sur les figures de décroissement, p. 361) est un état en devenir. Lorsqu'elles comptent *suffisamment, continuellement, constamment* ou pour reprendre Cooren (2013, p. 161), « typiquement, traditionnellement ou usuellement » au point de devenir culturelles, ces figures agissent sur l'orientation que prend l'agence.

5.5 L' « ailleurs créatif » : figure dominante de la culture créative des PAPR

Le dernier terme de notre définition est « reproduisant une idéologie variable de la créativité publicitaire ». Cette saturation créative conduit à une idéologie de la créativité dans les PAPR qui est, nous l'avons soutenu, exogène à l'agence, inscrite dans un ailleurs créatif.

D'abord, dans les *figures de la créativité*, nous avons souligné l'importance d'un « quelque part » la créativité doit mener : « d'aller plus loin », « d'aller en avant », « d'amener quelque part », « en dehors ». Puis dans la *figure de l'alternative*, où les membres de l'agence conçoivent leur culture comme différente de ce qui se fait en région, sans pour autant considérer que ce qui se fait dans les agences à Montréal est nécessairement mieux. Sans compter tous les effets des *figures d'émulation* qui nourrissent la culture des PAPR en important les représentations symboliques de cet ailleurs : le style physique des agences; un discours qui serait en circulation dans les clients plus sophistiqués à Montréal; une sociabilité professionnelle plus vivante; etc.

En fait, lorsqu'on y regarde de plus près, *cette figure « de l'ailleurs » est la figure emblématique qui semble unifier toutes les autres*. De fait, nous l'avons souligné, les figures de décloisonnement agissent toujours de façon antinomique, *contre le nom de*, en étant marquée spectralement par les figures d'enclavement. Les effets produits dans les discours de décloisonnement, avec tout le caractère projectif qu'ils supposent, font intervenir un ailleurs qui n'est pas réellement présent dans la discussion, mais l'est assurément en arrière-plan.

Prenons la chose autrement : si l'Agence L et l'Agence K étaient situées à Montréal, sûrement que cet ailleurs ne serait pas marqué des mêmes figures. Par exemple, les deux agences n'auraient pas à virtualiser leur régionalité en faisant *croire* à une présence montréalaise. Elles n'utiliseraient pas des exemples (émulation) montréalais pour *éviter* de se tirer dans le pied en montrant des exemples régionaux. Si l'on

considère l'importance que prend l'éducation aux clients dans l'articulation entre production et consommation, que cette éducation est faite en partant des figures qui sont des ailleurs, nous voyons toute l'importance de la dislocation dans la culture créative des PAPR.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour but d'observer et de mieux comprendre comment, à l'aulne de la régionalité et en l'absence de structures légitimantes propres à l'industrie de la communication marketing les petites agences de publicité en région (PAPR) maintiennent une culture créative. Ce faisant, nous avons tenté de cerner de quelles façons cette régionalité influait, à travers les dynamiques de légitimation, sur l'expérience et les identités du travail créatif.

Nous avons d'abord, dans le premier chapitre, établi que malgré une représentation notable dans l'industrie, les PAPR étaient sous-représentées dans le discours professionnel et difficilement partie prenante de la doxa de l'industrie. D'abord parce qu'elles sont loin des concours, des associations professionnelles et de la presse professionnelle d'un côté, mais également des clients prestigieux, des campagnes à grand déploiement de l'autre, sans compter que l'organisation même d'une PAPR, par sa petitesse, ne colle pas à la représentation de la grande agence créative modèle. Qui plus est, les PAPR semblent soumises à des scripts urbanocentriques sur ce que devrait être l'expérience du travail créatif : la région est un cimetière de l'ambition, dépossédée des vrais talents ou limitée en termes de potentialité créative. Ainsi, deux questions ont animé notre recherche : 1) Comment, hors des structures de légitimation dominantes, les petites agences de publicité en région performant-elles et maintiennent-elles une culture de la créativité ? 2) Comment ces dynamiques de légitimation contribuent-elles à une expérience du travail créatif et aux identités créatives ?

Ensuite, dans le chapitre 2, nous avons circonscrit les thèmes essentiels à cette recherche. D'abord en établissant ce que nous entendons par culture

organisationnelle, prise d'un point de vue communicationnel (Eisenberg et Riley, 2001). Partant des concepts de culture à partir des idées de Geertz (1973), que nous avons bonifié des idées de la ventriloquie de Cooren (2010a; 2010b; 2010c; 2013), nous avons donc pris le parti que l'organisation est une culture dans laquelle des êtres aux ontologies variables agissent à travers des figures – idées, principes, valeurs, idéologies – qui à leur tour animent les individus autant que les individus les animent dans ce jeu ventriloque. Ces figures, lorsque cultivées et mobilisées de façon régulière et récurrente deviennent des figures culturelles « qui comptent ou importent pour une certaine communauté de parole » (Cooren, 2013, p. 185). Puis, dans cet exercice visant à circonscrire les thèmes clés de notre recherche, nous avons établi de quoi est constituée la culture publicitaire, entre autres en démontrant qu'à travers diverses manifestations, tensions et dynamiques d'institutionnalisation, les agences et leurs employés ont, dans l'articulation entre production et consommation, cultivé cette doxa créative au point d'en faire un trope fondateur. Dans la foulée, les questions des ambiguïtés identitaires, inhérentes aux entreprises du savoir ont été abordées. En troisième lieu, nous avons défini la créativité comme le fruit d'une connaissance cultivée à travers les personnes la circulation *de qui est* et *de ce qui est* créatif, définitions qui n'agissent que dans les activités de reconnaissance au sein de l'agence et de ses membres. Finalement, nous avons cerné le thème de « région » à travers la notion de « place », un lieu matériel autant que culturellement coconstruit, internalisé et déployé à travers des relations sociales. Ce cadrage théorique autour des notions de culture organisationnelle, de culture publicitaire et créative et de régionalité a permis d'établir les concepts auxquels nous avons été sensibles tout au long de notre terrain, en plus de donner lieu à une définition opératoire afin de mieux appréhender la culture créative d'une organisation.

Cette recherche a procédé par deux études de cas, durant lesquelles nous avons observé durant trois semaines le travail de deux agences de treize et de 18 employés dans la région de Villégion, nous avons relevé, en étant sensible aux effets de cette

régionalité, la façon dont cette culture s'organisait. Avec comme matériaux de base des 51 entretiens semi-dirigés avec 33 personnes, combinés à des observations non participantes, une collecte de textes denses et un questionnaire en ligne rempli par 100 répondants couvrant une soixantaine d'agences, nous avons tenté de relever la façon dont cette culture apparaît dans le discours autant que cette culture adossée à la régionalité anime les PAPR.

Pour ce faire, nous avons mis à profit la proposition sur la ventriloquie de Cooren en repérant dans le discours ces figures de la créativité en région qu'animent les participants autant que ces figures viennent les animer. L'utilisation des préceptes de la ventriloquie était tout indiquée en cela qu'elle permet d'observer l'articulation entre le micro et le macro, c'est-à-dire l'apparition de cette régionalité dans la façon de conduire les activités quotidiennes des employés des deux PAPR. Plus encore, en combinant les idées de la ventriloquie avec une approche par théorisation ancrée, qui suppose une plongée itérative dans un phénomène pour mieux en expliquer le processus (Corbin et Strauss, 1990; Glaser et Strauss, 2010; Guillemette, 2006; Larivière et Corbière, 2014; Luckerhoff et Guillemette, 2012), nous avons pu décrire la « géodiscursivité », le rapport figuré à cette régionalité que les participants font intervenir dans certaines figures culturelles ou que certaines figures culturelles font agir au regard de cette région. En combinant la force de la théorisation ancrée avec l'approche par relation thématique (ART), nous avons pu mieux identifier cinq figures emblématiques – d'enclavement, défensives, de distinction, de maturité, de décloisonnement – des supra figures culturelles telles qu'elles semblent organiser cette culture créative, chacune soutenue par des figures culturelles et leurs différentes incarnations. Cette montée théorisante, possible grâce à la théorisation ancrée et l'approche par réseaux thématiques (ART), permet de mieux voir ce rapport entre le micro et la macro, difficulté inhérente à « retracer le développement des configurations une interaction à la fois » (Cooren, 2013, p. 237) ». Nous croyons

offrir, avec cette combinaison entre ventriloquie, théorisation ancrée et ART, les outils nécessaires à observer la culture créative des PAPR.

Certes, la montée théorisante n'est pas sans danger d'y poser les vues de l'esprit du chercheur. De fait, ces figures emblématiques ne sont pas évoquées d'emblée dans les discours des participants. Toutefois, en observant leur rapport paradigmatique – leur relation de proximité discursive avec la région – cette organisation thématique des figures n'en demeure pas moins ancrée dans les matériaux empiriques. D'autant que nous avons soumis ces observations à des validations externes (voir infra), tout en révisant constamment nos questionnaires d'entrevue et catégories d'analyse de façon à être le plus fidèle aux matériaux empiriques.

Pour arriver à théoriser ces cinq figures emblématiques, nous avons été sensible aux quatre thèmes clés définis dans le chapitre 2 qui sont suffisamment généraux pour éviter d'imposer des carcans théoriques aux phénomènes en émergence. D'abord les questions d'identité, vues comme la façon dont les individus construisent ce « soi réflexif » (Giddens, 1991), cette perception qu'ils ont d'eux-mêmes, à leur façon de se conduire en concordance avec cette perception (Alvesson, 1994, 2001). Les questions de tensions entre les individus, mais également le rapport aux autres et à la description des tâches ont servi à observer ces identités. Ensuite, nous avons été sensibles aux différentes acceptions de la créativité telles qu'elles opéraient dans les deux agences : que considère-t-on comme créatif? comment sont mobilisées et légitimées ces acceptions de la créativité au point d'en devenir des figures culturelles? Puisque notre intérêt se portait sur la culture créative de ces deux organisations, nous avons relevé les valeurs, façons de faire, codes de conduite et incarnations de cette culture dans ce qu'elles ont de constitutives de cette culture. Finalement, et probablement le plus important, nous avons porté une attention particulière aux manifestations ventriloquées comme aux incarnations de la région et leurs effets sur ce qui compte ou fait une différence pour l'organisation. En somme,

ces concepts sensibilisateurs nous ont donné des points d'entrée dans l'observation des phénomènes tout en nous permettant d'ouvrir, suivant les préceptes de la théorisation ancrée, sur des phénomènes en émergence répondant à nos questions de recherche.

Malgré l'imposante quantité de matériaux empiriques obtenus, nous avons, entre autres grâce aux sondages en ligne, mais également en faisant appel à des ressources externes aux deux agences, pu identifier les figures culturelles les plus aptes à expliquer la façon dont cette culture créative est maintenue, légitimée, constituée en marge des structures légitimantes traditionnellement associées aux entreprises créatives.

De l'enclavement au décloisonnement : la dynamique d'affranchissement des PAPR

La théorisation ancrée nous permet d'observer le « comment » d'un phénomène, dans le cas qui nous occupe, la culture créative des PAPR. Aussi, grâce au rapatriement des figures emblématiques et culturelles dans notre définition opératoire, nous avons déterminé que les PAPR légitiment leur culture créative d'abord de façon interne, entre autres en entretenant l'idée que leur culture est unique et distincte. En cultivant un écosystème figuré de la concurrence dans lequel leur agence fait figure de proue, de référence, voire domine, et qui attire les meilleurs talents, en plus d'avoir une signature unique, les membres cultivent le sentiment « d'une place dans une place ». Ce faisant, elles maintiennent à distance les affres de la régionalité, qui apparaissent dans les figures d'enclavement, plus particulièrement les figures culturelles du manque de ressources, des éteignoirs créatifs, du nivellement par le bas, d'un sentiment d'exclusion voire d'isolement.

Une part importante de cette légitimation endogène est cultivée dans les figures de la créativité, les différentes acceptions de la créativité qui circulent et que les employés mobilisent pour se « défendre » face aux effets de l'enclavement. Cette défense fait également apparaître la figure culturelle de l'éducateur, représentation que se font les employés de devoir constamment rappeler l'importance de cette créativité à leurs clients, particulièrement du fait que ceux-ci évaluent le travail de l'agence non pas selon les termes marchands – vaincre la concurrence, être désirable – et encore moins en termes d'inspiration – le spontané, l'insolite, la singularité – mais bien selon un rapport « domestique », c'est-à-dire, en valorisant la bienveillance des relations personnelles « du beau-frère », du cousin.

Puis, la culture créative des PAPR prend en maturité, une maturité que les employés cultivent à travers les figures culturelles de rentabilité, d'équilibre, de rigueur, de confiance et d'indépendance. Dit autrement, les employés soutiennent constamment, à travers diverses performances – en cultivant l'équilibre des forces de l'équipe et la rigueur dans le processus de travail – visant à raffermir leur culture, que leur agence tend vers un état accompli, solide, stable. Ces figures culturelles de rigueur, d'équilibre et de rentabilité, à force d'être mobilisées, viennent donner de la force à une autre figure culturelle : la confiance qui permet, à son tour, de cultiver une certaine indépendance.

Cette maturité leur permet d'ailleurs d'envisager s'affranchir de la régionalité. De fait, sous l'impulsion de ce sentiment d'être mature et face à l'impression que la région comporte un degré limité de support à leur créativité, ce que nous avons appelé la saturation créative, les PAPR lorgne les représentations d'une créativité qui n'est pas celle qui est cultivée en région. Tous émulent le travail et l'ethos des grandes agences montréalaises (figures culturelles d'émulation) au point de virtualiser leur présence physique, c'est-à-dire, gommer les traces de leur petitesse ou de leur régionalité dans leurs communications en ligne. *In fine*, les participants,

particulièrement les gestionnaires, ont cultivé, dans les figures culturelles de conquête, qu'il existe des jalons qu'ils doivent franchir pour (enfin) prétendre à ne plus être sous le joug de la régionalité.

L'ailleurs créatif des PAPR

En rassemblant les 23 figures culturelles – c'est-à-dire les valeurs, idéologies, croyances qui sont *cultivées* régulièrement, constamment et qui animent les membres de l'agence autant qu'ils sont animés par elles et qui s'incarnent ou sont ventriloquées dans différentes manifestations – dans les cinq figures emblématiques, nous a permis de relever la constante dislocation qui semble organiser la culture créative des deux PAPR. De fait, cette dislocation, donc être ailleurs – convoiter les ligues majeures, s'inspirer de ce qui se fait ailleurs qu'en région, faire disparaître sa petitesse régionale –, tout en étant rattaché à un « ici » fait apparaître une supra figure emblématique, celle de « l'ailleurs » vers lequel tendent les membres de l'agence. Dit autrement, ce qui *anime, organise et dynamise* la PAPR est cette supra figure de l'ailleurs qui conduit les employés et les gestionnaires à extirper leur agence des conditions de la régionalité en tendant vers cet ailleurs. C'est du reste à travers cette supra figure de l'ailleurs que toute la force des figures culturelles se déploie. Au nom de cet ailleurs vers lequel la PAPR tend des actions sont entreprises pour le voir se réaliser : on efface la petitesse de l'agence, sa régionalité; on évite de citer en exemple les créations régionales; jusqu'à souhaiter avoir un bureau fantôme à Montréal, à défaut de s'y établir concrètement. C'est donc de façon antinomique – *contre le nom de* – qu'opèrent ces figures, rappelant que la région est toujours spectralement présente et agissante.

Une théorie sur la culture créative des PAPR

En somme, et suivant les préceptes de la théorisation ancrée⁹³, le rapatriement des différentes figures emblématiques et culturelles dans notre définition opératoire (voir chapitre 5) nous permet de produire une théorie de la culture créative qui comporte cinq aspects :

- 1- les employés PAPR cultivent et légitiment de façon endogène et autoréférentielle un sentiment de cohérence identitaire à travers des figures culturelles de distinction;
- 2- ce sentiment de cohérence identitaire est possible grâce à l'expérience « d'une place dans une place », préservant la culture du poids de la régionalité;
- 3- les employés cultivent une maturité qu'ils performant dans la recherche d'un équilibre dans les talents en présence, dans des incarnations de la rigueur, venant soutenir un sentiment de confiance et d'indépendance créatives;
- 4- cette maturité leur permet de se projeter dans un ailleurs créatif qu'ils cultivent et vers lequel ils tendent;
- 5- les trois premiers processus (distinction, maturation, décloisonnement) s'adosent à des figures spectrales de la régionalité, *contre lesquelles* les PAPR agissent et qui engendrent une dislocation presque permanente de leur culture.

⁹³ « La finalité d'une théorisation ancrée est la production d'une théorie. Pour Corbin et Strauss (2008), une théorie est un ensemble de catégories bien développées qui sont systématiquement interdépendantes par l'entremise des énoncés de relation, pour expliquer un phénomène donné. C'est donc par la formulation de liens entre les catégories que la théorisation se distingue de la simple description » (Larivière et Corbière, 2014, p. 2243).

Limites de la recherche

Notre recherche comporte certaines limites, qu'il importe d'identifier. D'abord, les deux sites à l'étude, bien qu'à des étapes différentes de leur développement – l'Agence K en était, lors de notre passage à sa troisième année d'existence alors que l'Agence K à sa sixième – toutes deux étaient aux débuts de leur existence. Bien que nous ayons confronté nos résultats avec deux agences plus « âgées », peut-être aurions-nous observé des variations dans les figures culturelles mobilisées si nous avions mené notre enquête avec des agences plus opposées dans leur stade de développement. Par exemple, les figures de décroissement auraient peut-être été moins projectives et plus incarnées dans certains discours, artefacts et textes denses. Cela nous aurait permis de mieux comprendre l'effectivité des figures de décroissement. De la même façon, une agence établie depuis plus longtemps aurait pu confirmer ou nuancer certaines des figures de maturation : les critères associés aux *clients qualifiables*, par exemple, auraient probablement été plus clairement établis, de même que les incarnations de la figure de rigueur. Toutefois, il est aisé de prétendre que ces mêmes figures auraient existé, même si elles avaient été incarnées différemment. La rigueur est performée chaque jour et l'équilibre de l'équipe est constamment mis à l'épreuve à l'arrivée de nouveaux clients.

Puis, d'avoir établi notre échantillon théorique en fonction d'un discours prégnant sur la créativité que les deux agences entretenaient nous a conduit à observer deux agences possédant déjà une certaine sensibilité créative. Ce faisant, nous n'avons pas observé la culture créative dans des organisations plus dubitatives face à ces considérations. Pour reprendre l'écosystème figuré de Villégion, *quid* de la culture créative des « boîtes de prod. » ou encore mieux, des services promos des médias qui, par la portée de leur création, influencent grandement le paysage créatif ambiant sans pour autant, selon les participants, être créatives. Il est à parier que certaines figures auraient été observées – l'écosystème de la concurrence d'abord –, mais peut-être

avec une agentivité différente. De fait, ce qui aurait été fait *au nom de* cette concurrence aurait peut-être revêtu un caractère différent. Est-ce qu'un service média se présenterait comme un service intégré, figure par excellence des agences? Sinon, comme définiraient-ils leur pertinence (identité) au regard d'être des « pourvoyeurs de créativité », ne fût-ce qu'à travers la figure de la créativité-produit?

Par ailleurs, ayant opté pour une méthodologie non comparative, certaines divergences entre les deux agences ont été aplanies. Ce choix méthodologique fait en sorte que des différences dans les modes de gestion, dans les cultures, n'ont pas été soulignées; ce qui pourrait jeter un regard différent sur certaines figures. Par exemple, la figure des *heures vendues*, que nous avons attribuée, plus globalement, au budget, aurait pu également être vue selon qu'elles ventriloquent des styles de gestionnaire différents. De la même façon, suivant cette approche non comparative, nous n'avons pas regardé les identités individuelles ni creuser les comparaisons entre les différents niveaux hiérarchiques ou corps d'emploi pour souligner les différences qui pourraient, dans une perspective fragmentée, influencer sur cette culture créative. Encore une fois, grâce aux groupes discussions de même qu'aux narratifs, nous avons malgré tout validé que les différentes figures repérées avaient un sens pour tous les participants, qu'elles n'étaient pas contraires à leurs expériences. Toutefois, une approche comparée pourrait sûrement soulever d'autres figures ou en nuancer certaines.

Finalement, il va de soi que la région telle qu'elle est ventriloquée dans le discours des participants demeure celle de Villégion. Il va sans dire que les figures d'enclavement seraient incarnées de façons différentes dès lors qu'une étude similaire s'effectuerait dans une autre région. Surtout au regard des figures de décloisonnement. Certes nous pourrions repérer des figures d'émulation similaires, mais les figures de conquête seraient probablement différentes : est-ce qu'une agence d'Abitibi-Témiscamingue souhaiterait entrer dans les ligues majeures en ayant un

bureau à Montréal? se considérerait-elle une alternative à la métropole? Quels seraient les jalons à franchir qui animeraient le sentiment de désenclavement?

Recommandations et pistes de recherche

Nous venons de le mentionner, la question de la régionalité et la ventriloquie de ce sentiment de place doivent être creusées de façon à observer si d'autres manifestations de cette région peuvent venir organiser le travail. Il pourrait dès lors être intéressant de confronter les cinq figures emblématiques de la culture créative pour en voir différentes incarnations dans d'autres régions. Nous pensons que ces cinq figures pourraient, *in fine*, être propres à chaque organisation créative et s'appliquer à toute entreprise soumise à une certaine marge, un certain cloisonnement sociogéographique. Il devient dès lors intéressant d'en vérifier la transposition. Une telle translation permettrait à un chercheur d'établir sur quelles bases – avec quelles figures – une organisation créative expérimente l'enclavement. Qu'anime-t-elle (défend-elle) au regard de la créativité? Comment se figure-t-elle son caractère unique? Comment conçoit-elle le sentiment qu'elle se rapproche de l'idéal convoité dans sa défense créative? Quelles figures l'autorisent à se constituer comme affranchie de ce cloisonnement? Ainsi, contrairement à seulement prendre acte des symboles de cette culture, un point de vue géodiscursif, comme nous l'avons étayé à travers cette dynamique d'enclavement/décloisonnement, permet d'observer ce qui anime cette culture et les figures qui poussent l'agence dans une direction.

Corollairement, puisque la convoitise de cet ailleurs créatif et la dislocation qui en résulte sont des vecteurs importants de la culture créative des PAPR, il serait intéressant d'observer qu'est-ce qui agit contre ce décroisonnement. Dit autrement, qu'est-ce qui empêche, à l'interne, qu'une PAPR s'affranchisse du poids de son enclavement? Nous avons surtout relevé les figures exogènes à l'agence qui pèsent sur cet enclavement, mais *quid* des figures enclavantes internes? Martin (2002)

souligne qu'une culture différenciée est le résultat de voix discordantes, de tensions en groupes de travailleurs. D'un point de vue managérial, le processus d'enclavement/décloisonnement est propice à identifier à quel niveau se situe une organisation en repérant l'intégration, la différenciation ou la fragmentation des figures présentes dans la « mise en place » de ces étapes. Dit autrement, nous avons souligné qu'à l'étape de maturation, l'Agence K semble composer avec des vues divergentes sur ce qui compte pour l'agence, surtout en ce qui concerne les embauches et l'équilibre de l'équipe. Observer le vacillement de cet équilibre en identifiant les figures antinomiques peut être une façon de démontrer les vues divergentes ou inconciliables. De la même façon, la divergence dans les figures d'émulation – se projeter dans cet ailleurs créatif, aussi incertain soit-il – donne à penser que certaines visions de l'organisation et du travail créatif pourraient être incompatibles, ralentissant potentiellement le decloisonnement de l'agence.

Il nous apparaît également nécessaire de nourrir notre compréhension des figures d'éducateur, figures défensives importantes, en prenant en compte le point de vue du client. Plus précisément, demande à être mieux cernée cette absence de culture de communication : quelles figures autorisent, pour un client, la confiance accordée à des beaux-frères, des cousins ou à ce narcissisme supplantant le produit? L'importance de cette figure nous conduit à penser qu'elle nécessite une attention particulière. Plus encore, il serait intéressant de vérifier la relation entre le degré d'enclavement/décloisonnement des clients des PAPR. De fait, il y a fort à parier qu'un client plus enclavé que l'agence, donc où se cultivent davantage de figures d'enclavement que de decloisonnement, ne constituera pas un client « qualifiable » permettant à l'agence de s'affranchir. À l'inverse, un client plus avancé dans son processus d'affranchissement aura une incidence plus positive sur celui de son agence. Le seul fait que, hypothétiquement, ce client admette davantage d'incarnations de ce decloisonnement – jouer dans les ligues majeures, avoir un

réseau plus étendu, avoir franchi davantage de jalons – donne à penser que son degré de sophistication, de compétence communicationnelle, puisse être étendu.

Finalement, rappelons que l'étude des organisations dans une perspective communicationnelle (Eisenberg et Riley, 2001) peut se faire à travers les symboles et les performances, les textes, d'un point de vue critique, identitaire, cognitif, fonctionnaliste (effectivité) et en observant le climat d'une organisation. Nous pensons que ce processus menant de l'enclavement au décroisement pourrait être observé selon chacun de ces points de vue. De façon symbolique et performative, des recherches pourraient s'attarder aux métaphores (Alvesson, 2002), aux rituels et aux symboles propres et nécessaires à chacune des étapes du processus. Nous avons largement couvert une approche qui serait davantage textuelle en nous attardant sur les différents discours, artefacts, narratifs et textes denses circulant dans les deux PAPR. Toutefois, une vue plus spécialisée pourrait s'attarder, par exemple, aux rites de passage marquant les différentes étapes ou aux paradoxes associés à ces étapes qui se traduisent en narratifs (Czarniawska, 1997) ou creuser davantage les variations dans les textes denses – particulièrement les différents documents associés à la rigueur – de façon à relever davantage d'incarnation de cette rigueur. D'un point de vue critique, les figures d'enclavement et de maturité sont sujettes à des relations de pouvoir plus fortes : il serait intéressant, entre autres, d'observer les rapports de pouvoir dans la façon dont « chacun est mis à sa place » et dont les embauches/licenciements sont faites au nom de cette maturation⁹⁴. Les questions identitaires ont été couvertes dans la présente recherche, mais davantage par rapport aux effets de la régionalité et aux conditions de pratique. Toutefois, *au nom de quoi* les dirigeants font le choix contre-intuitif et délibéré de démarrer une entreprise créative dans une région éloignée des métropoles nous semble intéressant à explorer,

⁹⁴ Pour s'en convaincre, notons ce passage de Félix, directeur de compte et actionnaire de l'Agence L, qui fait référence à un licenciement : « [...] il a été super utile mais la vie est cruelle comme ça, on était rendu à l'étape qu'on avait besoin de lui, alors on a tout pris ce qu'il pouvait nous donner, on a tout tiré le jus puis là c'était fini. »

de la même façon dont les créatifs font ce choix de vie qui a l'apparence d'une reculade professionnelle. Nous avons effleuré les questions entourant les savoirs-en-action et la connaissance distribuée dans différentes incarnations des figures de maturation. Dans le cadre de notre étude, l'implantation des systèmes de relations avec les clients et de gestion de projet était au cœur de plusieurs discussions. Au nom de ces choix de plateforme sont convoquées plusieurs figures qui mériteraient d'être explorées, surtout au regard des figures d'éducateurs – éduquer à une bonne relation par l'entremise de ces plateformes de gestion – ou de l'imputabilité des heures vendues, pour ne nommer que celles-ci. Quand on connaît l'importance de la gestion de ce savoir dans les entreprises créatives (Alvesson, 2001, 2004a; Blackler *et al.*, 1993), il va de soi que cette dimension demande à être approfondie.

En somme, notre recherche nous a permis de poser ce regard sur des « récits de la marge », de relire les organisations créatives d'une façon qui ne soit ni urbanocentrique ni évaluative de façon à dégager cette dislocation émanant de l'oscillation entre enclavement et décroissement. De là, ne nous reste qu'à prendre acte de cette oscillation dans d'autres contextes et de voir jusqu'où mène le décroissement.

Pour l'Agence L, l'oscillation a penché en faveur du décroissement : une de ses publicités télé venait d'être nommée dans le top 5 des meilleures publicités de février 2015 dans le portail Infopresse : « On termine la semaine en beauté !!! Notre dernière réalisation est dans le top 5 Infopresse ! », mentionne un statut Facebook.

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE EN LIGNE

[Version imprimable](#)

Questionnaire

1 Accueil

Ce questionnaire a pour but de mieux saisir la culture créative des petites agences de communication marketing en région. Les questions qui suivent permettront de cerner la façon dont la créativité est reconnue, produite et valorisée au sein de votre organisation.

Les résultats de cette enquête nourriront une recherche doctorale sur la culture créative des petites agences de publicité en région. Elle permettra d'analyser les pratiques en région, saisir la réalité des gens qui y travaillent et observer cette réalité en regard de la recherche qui se fait souvent dans les grandes métropoles.

Ce questionnaire prendra environ 8 à 9 minutes à répondre.

Toutes les réponses demeureront confidentielles.

Pour toutes questions concernant ce sondage, vous pouvez communiquer avec :

Dany Baillargeon, chercheur
Université de Sherbrooke
819-821-8000, poste 63267
dany.baillargeon@usherbrooke.ca

2 Question de filtrage

Dans quelle région se situe votre agence?

Sélectionnez une région
Abitibi/Témiscamingue
Bas-Saint-Laurent
Centre-du-Québec
Chaudière/Appalaches
Côte-Nord
Estrie
Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine
Lanaudière
Laurentides
Laval
Mauricie
Montréal
Montréal
Nord-du-Québec
Outaouais
Région de Québec (Capitale-Nationale)
Saguenay/Lac-Saint-Jean

2.1.1 Fin du sondage 3

Malheureusement, certains critères de votre organisation ne correspondent pas à l'objet de notre recherche.

Nous vous remercions de votre intérêt.

Si vous avez des questions ou des commentaires concernant cette recherche, communiquez avec

Dany Baillargeon, chercheur
dany.baillargeon@usherbrooke.ca

2.2 Filtrage service

Est-ce que votre agence offre l'un des services suivants? Si oui, lequel ou lesquels?

Vous pouvez choisir plus d'une réponse

- Services conseils en communication marketing
- Gestion de compte en communication marketing
- Création de campagnes publicitaires intégrées
- Planification et achat médias
- Conception et rédaction publicitaires (tous médias)

- Infographie et design publicitaires (Imprimées, audiovisuelles)
- Communication numérique (conception de site Internet, d'applications mobiles, gestion des médias sociaux)
- Relations publiques
- Notre agence n'offre aucun de ces services

2.3.1 Fin du sondage

Malheureusement, certains critères de votre organisation ne correspondent pas à l'objet de notre recherche.

Nous vous remercions de votre intérêt.

Si vous avez des questions ou des commentaires concernant cette recherche, communiquez avec

Dany Baillargeon, chercheur
dany.baillargeon@usherbrooke.ca

2.4 Filtrage taille

Excluant les pigistes, combien d'employés salariés compte votre agence?

2.5 Votre statut dans l'agence

Quel est votre statut dans l'agence?

- Je suis un(e) dirigeant(e) de l'agence.
- Je suis un(e) employé(e) de l'agence

3.1 Volume des activités

En termes de volume annuel, quelle part occupent les activités suivantes dans le flot de travail?

	Très faible proportion (moins de 20 %)	Faible proportion (20 à 40 %)	Proportion moyenne (40 % à 60 %)	Forte proportion (60 % à 80 %)	Très forte proportion (plus de 80 %)
Services conseils en communication marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de compte en communication marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Création de campagnes publicitaires intégrées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planification et achat médias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conception et rédaction publicitaires (tous médias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infographie et design publicitaires (Imprimées, audiovisuelles)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication numérique (conception de site Internet, d'applications mobiles, gestion des médias sociaux)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relations publiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.2 Chiffres d'affaires

Quel est le chiffre d'affaires annuel de votre agence?

- Moins de 100 000 \$
- 100 000 \$ à 499 999 \$
- 500 000 \$ à 999 999 \$
- 1 M \$ à 3 M \$
- 3 M \$ à 5 M \$
- Plus de 5 M \$

Ne sais pas/je veux pas répondre

3.3 Proportion clients région

Quelle est la **proportion** de ce chiffre d'affaires qui provient :

	Très faible proportion (moins de 20 %)	Faible proportion (20 à 40 %)	Proportion moyenne (40 à 60 %)	Fort proportion (60 à 80 %)	Très forte proportion (80 % et plus)
de clients de votre région (#v_163#)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
de clients de grandes métropoles (ex. Montréal, Québec, Toronto)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4 Répartition des employés

Excluant les pigistes, combien d'employés salariés sont dédiés aux postes suivants?

Une personne peut compter sur plusieurs postes.

Services conseils en communication marketing	<input type="text"/>
Gestion de compte en communication marketing	<input type="text"/>
Création de campagnes publicitaires intégrées	<input type="text"/>
Planification et achat médias	<input type="text"/>
Conception et rédaction publicitaires (tous médias)	<input type="text"/>
Infographie et design publicitaires (imprimées, audiovisuelles)	<input type="text"/>
Communication numérique (conception de site Internet, d'applications mobiles, gestion des médias sociaux)	<input type="text"/>
Relations publiques	<input type="text"/>
Administration/soutien	<input type="text"/>
Gestion des ressources humaines	<input type="text"/>
Relation avec les clients/Développement des affaires	<input type="text"/>

3.5 Provenance des employés

Avant de travailler dans votre agence, vos employés provenaient-ils :

- En majorité de votre région (#v_163#)
- En majorité d'une région autre que Montréal ou Québec
- En majorité de Montréal ou de Québec
- De provenances multiples sans qu'il y ait une prédominance d'une région en particulier
- Je ne sais pas

4 Travail en agence et région

Les questions qui suivent portent sur le travail d'agence en région.

4.1 Meilleure créativité

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec cette affirmation : «Les agences en région sont **moins créatives** que celles de grandes métropoles?»

- Fortement en désaccord
- En désaccord
- En accord

Fortement en accord

4.2 Contexte favorisant

Quelle incidence ont les facteurs suivants sur la créativité des agences en région?

	Incidence positive	Incidence négative	Aucune incidence
Le type de client	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La relation avec les clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La culture (connaissance) publicitaire des clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La façon dont on fait des affaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La philosophie et la culture des agences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le style de vie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La qualité et la diversité des talents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La proximité avec les autres agences ou entreprises créatives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les sources d'inspiration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.3 Travailler à Montréal ou grande métropole

Avez-vous déjà travaillé dans une agence à Montréal, à Québec ou dans une grande métropole?

- Oui
 Non

4.3.1.1 Intention de retourner

Avez-vous l'intention d'y retourner?

- Oui
 Non

4.3.2.1 Filtre travail métropole

Avez-vous l'intention ou avez-vous déjà eu l'intention de partir travailler dans une agence à Montréal, à Québec ou dans une grande métropole?

- Oui
 Non
 Je ne sais pas

4.4 Paysage créatif

Quelle est votre perception de la qualité de la création publicitaire de votre région?

très pauvre pauvre grande très grande

4.5 Attribution de la qualité

Quelle incidence ont les acteurs suivants sur cette #v_535# qualité créative?

	Aucune incidence	Faible incidence	Forte incidence	Très forte incidence
Les agences présentes dans votre région	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les agences d'autres régions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des entreprises qui ne sont pas des agences de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

communication marketing (ex. imprimeurs)


Les services de promotions des médias de votre région

Autres

4.6 Principal défi

Quels sont les principaux **défis créatifs** d'une agence **en région**?

Classez du **plus important** (en haut) au **moins important** (en bas)

Répondre aux besoins des clients de façon créative	
Aller plus loin que le consommateur s'y attend	
Détonner dans le paysage publicitaire	
Développer une qualité esthétique	
Trouver des clients	
Se battre contre un «nivèlement par le bas»	
Avoir les ressources (budget, temps, talents) pour faire de la bonne création	

5 Culture créative de votre agence

Les questions qui suivent portent sur les éléments qui composent la culture créative de votre agence.

5.1 Échelle créativité

Considérez-vous **votre agence** comme étant :

Pas du tout créative

Peu créative

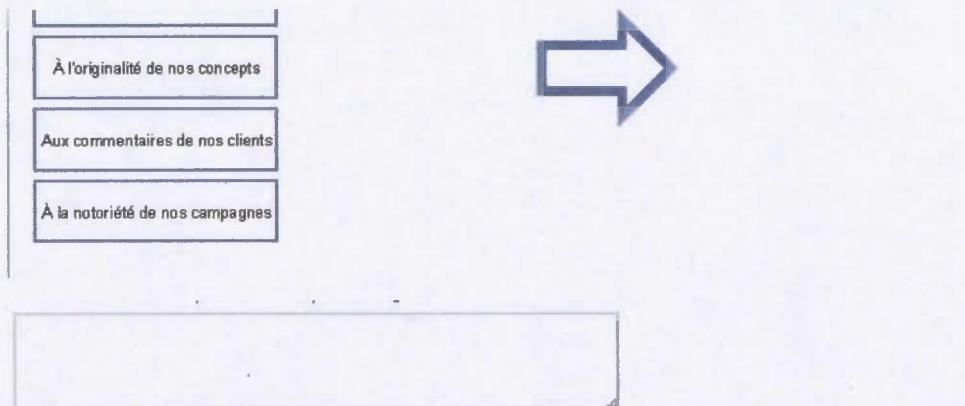
Créative

Très créative

5.2 Question 7

À quel ou à qui considérez-vous que tient la créativité de votre agence? Placez le **plus important en haut** et le moins important, en bas

Aux dirigeants
Aux employés
À la réputation des clients que nous servons
À la qualité visuelle de nos réalisations



5.3 Question 6

Globalement, croyez-vous que les **clients** que vous desservez sont de **dignes représentants de la créativité de votre agence**?

- Oui
 Non

5.4 Question 8

Votre agence a-t-elle déjà reçu un prix?

- Oui
 Non
 Je ne sais pas

5.5.1 Question 8a

Lequel ou lesquels?

- Cassles
 Prix Extra
 Prix Crea
 Boomerang
 Grafika
 Prix Média
 Lux
 Prix Strat
 Marketing Awards
 Ccs Design Award
 Je ne me rappelle pas
 Autres

6 Travail créatif

Les questions qui suivent portent sur la division du travail au sein de votre agence

6.1 Fonctions

Quelle est votre **principale** tâche?

- Administration/soutien
 Communication interne
 Création/production de contenus (rédaction, conception)

- Design graphique
- Direction de l'agence
- Gestion de projets/coordination
- Gestion des ressources humaines
- Planification/achat média
- Programmation/Développement
- Relations avec les clients/développement des affaires
- Relations publiques
- Service-conseil
- Autres

En plus de votre fonction principale, à quelle(s) autre(s) tâche(s) consacrez-vous du temps?

- Je n'ai pas d'autres tâches
- Administration/soutien
- Création/production de contenus (rédaction, conception, design)
- Direction de l'agence
- Gestion de projets/coordination
- Planification/achat média
- Programmation/Développement
- Relations avec les clients/développement des affaires
- Relations publiques
- Service-conseil (études, recherche, planification, stratégie)
- Autre

6.2 Question 3

Au sein de votre agence, y a-t-il une division claire entre les employés qui appartiennent aux créatifs et ceux qui n'en font pas partie?

- Oui
- Non

6.2.1.1 Filtre

Quelles fonctions occupent ces créatifs?

- Services conseils en communication marketing
- Gestion de compte en communication marketing
- Création de campagnes publicitaires intégrées
- Planification et achat médias
- Conception et rédaction publicitaires (tous médias)
- Infographie et design publicitaires (imprimées, audiovisuelles)
- Communication numérique (conception de site Internet, d'applications mobiles, gestion des médias sociaux)
- Relations publiques
- Administration/soutien
- Gestion des ressources humaines
- Relation avec les clients/Développement des affaires
- Autres

6.2.1.2 Question 12

À quoi associez-vous **principalement** la créativité?

- À trouver plusieurs idées différentes pour un même mandat
- À trouver des solutions qui répondent aux besoins du client
- À trouver des idées qui surprennent, sont originales, détonnent

- À voir des aspects dans un mandat que personne n'a vus
 À la qualité esthétique
 À «faire beaucoup avec peu»
 Autre:

6.2.1.3 Filtre êtes-vous créatif

Vos tâches ont-elles une dominante créative?

- Oui
 Non

6.2.1.3.1. Question 18

Pour nourrir votre créativité, à quelle fréquence utilisez-vous les sources suivantes?

	Jamais	Rarement (quelques fois par année)	À l'occasion (quelque fois par mois)	Régulièrement (quelques fois par semaine)	Constamment (chaque jour)
Formations, séminaires ou congrès	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blogues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infolettres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revue professionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rencontres informelles ou formelles avec d'autres créatifs de votre région (#V_163#)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Résultats de concours	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Études de cas ou site d'autres agences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rencontres informelles ou formelles avec des créatifs d'autres régions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 Question socio-démographique

Les questions suivantes ne servent qu'à des fins statistiques.

Veillez préciser votre sexe :

- Féminin
 Masculin

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?

- 18 à 30 ans
 30 à 39 ans
 40 à 49 ans
 50 à 59 ans
 60 ans ou plus

8 Question 23

Quel est le dernier diplôme que vous avez obtenu?

- Diplôme d'études professionnelles
 Diplôme d'études collégiales
 Baccalauréat
 D.E.S.S.
 Maîtrise
 Doctorat
 Autre:
 Je n'ai pas de formation

9.1 Filtre scolarité

Dans quelle région était située l'institution qui vous a octroyé votre #v_117# :

- #v_163#
 Dans une région autre que Montréal ou Québec
 À Montréal
 À Québec
 Hors du Québec

10 Question 24

Quel est le code postal de votre agence?

Entrez les quatre derniers chiffres du numéro de téléphone de votre agence (aux fins de recoupement statistique seulement)

11 Question 27

Accepteriez-vous d'être contacté de nouveau par le chercheur de cette présente étude pour participer aux phases suivantes?

- Oui
 Non

12.1 Question 27a

Pour que nous puissions vous contacter à nouveau, nous aurions besoin de vos coordonnées.

Prénom :

Nom :

Adresse courriel :

13 Final page

Nous vous remercions de votre participation. Vos réponses enrichiront la compréhension de la culture créative des petites agences de communication marketing en région.

Si vous avez des questions ou des commentaires concernant le présent sondage, communiquez avec :

Dany Baillargeon, chercheur
Université de Sherbrooke
819-821-8000, poste 63267
dany.baillargeon@usherbrooke.ca

ANNEXE B
QUESTIONNAIRE D'ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES

Préambule

- Vérifier la compréhension du consentement éclairé. Faire signer et remettre une copie.
- Rappeler le caractère confidentiel de l'entretien.
- Expliquer que les questions sont posées au gré des réponses. Je me laisse porter par vos réponses pour en poser d'autres.
- Expliquer l'objectif de la recherche. Répéter le caractère inductif.

Prénom :

Âge :

Poste occupé et fonction :

Années à l'emploi de l'agence :

1. Quand es-tu arrivé à l'agence?
2. Où étais-tu avant?
3. Qu'est-ce qui t'a amené à vouloir travailler en agence? Et chez [Agence]?

Formation

Questions concernant l'agence

Dans cette section, je vais vous poser des questions concernant la façon de travailler dans votre agence.

4. Parle-moi de ton travail. Que fais-tu au juste?
5. Quel est le processus habituel à partir du moment où vous recevez une commande? Quelle est votre participation à ce processus?
6. De quelle façon participes-tu au processus créatif?
7. Dans votre agence, comment arrivent les idées?
8. Au sein de votre agence, faites-vous une distinction claire entre les employés « créatifs » et ceux qui n'en font pas partie? Comment cela se passe-t-il?
9. Y a-t-il parfois des discussions, des points de vue différents concernant l'issu des projets. Comment tranchez-vous?
10. **Considérez-vous votre agence créative? Pourquoi? Est-ce important pour une agence d'être créative?**
 - 10.1. Y a-t-il un projet que [Agence]? a réalisé que vous considérez comme créatif?

- 10.2. (Si oui) À quoi considérez-vous que tient la créativité de votre agence?
11. Croyez-vous que les clients que vous desservez sont de dignes représentants de la créativité de votre agence? Pourquoi?
- 11.1. Croyez-vous que c'est important pour eux que vous soyez créatifs?
12. Comment transmet-on, au sein de votre agence, la culture créative de l'entreprise? (Clarifier au besoin la notion de culture créative). En d'autres mots, chez [Agence], qu'est-ce que faire de la bonne créativité?
13. Que considères-tu comme **particulier** de [Agence]?

Questions concernant le contexte régional

Comme je l'ai mentionné, je veux voir comment la réalité du travail créatif en région diffère de ce qui se fait à Montréal ou à Québec.

14. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec cette affirmation : « C'est en ville que l'on retrouve les gens les plus créatifs. » (Alain Giguère, président de la firme de sondage et de recherche en marketing CROP)
15. Comment voyez-vous votre travail par rapport à celui des grandes agences dans les centres urbains?
16. Selon vous, qu'est-ce qui distingue *la culture* des agences de publicité en région de celles de Montréal ou de Québec?
17. Quels sont les principaux défis de faire de la business en région?
18. Connaissez-vous le travail des autres agences à Villégion?

Avez-vous d'autres commentaires à formuler par rapport à votre façon de travailler, à la culture chez [Agence]?

Aux patrons (plus spécifiquement) :

19. Que regardez-vous au moment de l'embauche d'un employé?
20. En quoi est-ce important pour vous que vos employés développent leur créativité?
21. Quels sont les principaux défis de faire de la business en région?

ANNEXE C

EXEMPLE DE NARRATIF D'EMPLOYÉ

[NOM]

Directrice artistique

26 ans. DEC en design graphique. Est en emploi de chez [Agence K] depuis le début.
Date de l'entrevue : 6 mars 2013

Portrait général

Malgré son jeune âge, [Nom] a un parcours riche en expériences diverses. Elle a travaillé un an chez Basta communication, deux ans à Mtl, en mode, en illustration et comme pigiste. Puis, elle est revenue à Villégion pour changer de style de vie. « En 2 ans, j'ai vite compris que dans la vie, il y a autre chose que le travail. » Cette expérience lui a malgré tout permis, pendant un certain temps, de « travailler dans le design, de manger du design, de parler de design ». Ce qui influence son expérience de travail chez [Agence K], comme nous le verrons.

Très exigeante par rapport à son travail et à celui des autres, elle se dit difficile à satisfaire en ce qui a trait à la production créative. En même temps, elle pose un regard très pragmatique sur le travail de design : pour elle, être créatif, ce n'est pas « pelleter des nuages », cette figure revenant régulièrement dans sa définition de la créativité.

Identité professionnelle et structure de l'agence

Contrairement à d'autres de ses collègues, ses tâches sont claires. [Nom] se sent clairement assise dans la chaise du créatif. Elle fait à la fois la production et la direction artistique, mais ces deux chapeaux ne sont pas incompatibles, au contraire. Même si parfois, elle aimerait que le temps imparti pour la direction artistique soit au moins égal à celui pour la production.

Par contre, elle aimerait une meilleure collaboration entre les créatifs, en fait, une meilleure intégration des forces créatives : « il me semble que pour *stepper up* encore plus et avoir de vrais concepts publicitaires, habituellement le rédacteur s'assoit avec la D.A. et essaie de développer en *brainstorm*. Ici on ne fait pas de *brainstorm*, c'est dans la tête de moi ou de Val. [...] Je trouve que ça y va par étage et non en table ronde ».

D'ailleurs, l'autre DA est la personne qui l'influence le plus. Cette légitimation de sa créativité à l'interne s'explique peut-être par le fait qu'elle n'a pas beaucoup de contact avec les clients.

La créativité

[Nom] a une définition très claire de la créativité : il faut que ce soit réaliste et ancré

dans la réalité. « [...] j'ai une définition de la créativité plus terre à terre que la plupart des gens ont. Être créatif pour le monde c'est comme pelleter des nuages justement et pour moi c'est de faire avec ce que tu as. [...] On ne peut pas se permettre de penser pendant 42 h ».

Elle rapproche d'ailleurs, en parlant de son passage à l'UQAM, que pelleter des nuages n'est pas formé à être créatif. « Aussitôt que tu arrives sur le marché du travail, ça tue ta créativité. Tu penses qu'être créatif [c'est pelleter des nuages], et arrivé sur le marché du travail, tu penses que c'est ça la réalité, et t'es pas capable d'y arriver. [...] Mon premier client, ce n'est pas Adidas! »

Le pelleteur de nuage est une figure très forte pour elle. Créer pour créer n'a pas sa place. Surtout dans une petite agence. « Je généralise, mais je trouve qu'ici il faut que tu trouves la solution, rapidement avec rien. Si t'es capable de te rendre là, ça veut dire que tu es créatif. »

En ce sens, elle sent que la créativité de [Agence K] est vraiment mise à profit quand elle est déployée à plusieurs niveaux. « Ce n'est pas juste un site web, on a fait des pubs, des dépliants, des newsletters, des concours, on a fait plein de choses pour [cette cliente]. Alors c'est vraiment un exemple de projet qui montre que l'on est capable de tout faire. »

Culture créative

[Nom] a une opinion partagée quant à la création chez [Agence K]. Elle sait qu'il s'agit d'une bonne agence, que le staff est créatif, mais elle qui a eu des patrons designers, elle trouve que les patrons ont une vision très budgétaire. « Ici, la réalité c'est qu'il faut rentrer dans le budget. C'est un gestionnaire : il faut que ça entre dans l'argent [...] c'est vraiment il faut que tu entres dans ton 40hrs et que en plus tu livres à temps : deux facteurs temps/stress. ». Pour elle, la lacune principale, c'est le temps : le fait de « puncher ses heures », qu'on vend du temps au client, mais que ce temps ne comprend pas des moments de réflexion, de recherche. « Je fais une petite recherche grosso modo et après ça j'embarque tout de suite sur l'ordinateur. Je n'ai pas ce que j'avais à Montréal : j'ai le temps de feuilleter des trucs, me promener dehors, prendre des photos pour m'inspirer. Je suis tout de suite devant mon ordinateur. Il faut que ça sorte. »

Malgré tout, elle reconnaît une volonté, chez [Agence K] de se démarquer, d'aller plus loin. Et tout le monde, selon elle, est dans cet état d'esprit : « Sinon, chaque personne ici est curieuse. C'est pour ça qu'on est encore ici contrairement à ceux qui sont partis. »

D'ailleurs, après avoir encadré plusieurs juniors qui sont passés dans l'agence, elle considère que l'équipe est plus performante, avec plus d'ambition, et que la barre a monté. Surtout lorsque travailler dans une petite agence, demande de l'autonomie.

Il reste encore des évolutions à mettre en place, comme « avoir des vrais *briefs* » pour que le processus créatif soit optimal. D'ailleurs, quelques jours avant l'entrevue, elle et l'autre DA avaient parlé du processus créatif qui devrait être mis en branle. « Ici on n'est pas encore rendu là. La semaine dernière, on a fait un petit schéma. On montré à tout le monde : "Regardez, c'est ça un processus" En théorie, quand tu as un client, tu as un *brief*, après ça tu fais tes recherches, des esquisses, des maquettes. Après on fait un interne, on en jase. Après ça on fait une belle présentation. »

Peut-être est-ce à cause de ce processus à clarifier, mais l'imprimatur de la créativité revient surtout au client en fin de compte.

Région et rapport aux clients

Elle trouve d'ailleurs frustrant que certains clients soient moins ouverts et restent qu'au niveau production seulement. « Peut-être, mais c'est aussi parce qu'à Montréal on avait un projet qu'on faisait brochure, papèteries, panneaux, pubs télé. Ici on s'en va vers ça, mais pour le moment, des clients viennent juste pour des dépliants ou y'en a beaucoup qui viennent pour le site web. [...] y faut bien plus que ça! »

Ce qu'elle n'attribue pas nécessairement au fait d'être en région, mais d'un manque d'éducation chez les clients, ou alors, qu'ils « manquent de goût ». Elle avance que peut-être, par contre, il y aurait plus en région de ces clients dont la sensibilité artistique est un frein. L'argent serait aussi en cause. « [...] des clients bornés il y en a partout. Mais peut-être qu'en région il y a moins d'argent. »

En regard du travail en région, justement, elle sent que le manque de compétition entre les clients de même que l'absence de stimulations. « Quand je travaillais à Montréal, je parlais design, j'allais à des soirées design, je pensais design, je mangeais design. Ici, il n'y a personne. Mon entourage ce n'est pas ça. À part Val, toutes mes amies sont à Montréal et la source d'inspiration que j'ai juste à me promener dans Montréal est vraiment plus forte qu'ici. Juste à cause qu'il y a plus de monde du milieu, ça bouge plus, il y a plus d'expositions, il y a plus de tout ! » Ce manque de sociabilité créative s'explique par le fait que les « plus passionnés, vont à Montréal ».

De la même façon, les clients, ne voyant pas la pertinence d'investir pour se démarquer, torpillent la créativité. « C'est certain que dans le milieu, on rêve tous d'avoir un prix X accroché sur notre mur et puis j'ai l'impression que si tu pars une campagne pas avec un *Shutterstock*, c'est sûr que tu as une avance. En région, notre réalité, c'est arrange toi »

ANNEXE D
LISTE DES AGENTS DE BASE (CODE DE BASE)

Note : Le logiciel TAMS Analyser présente ainsi les codes : le premier élément de la chaîne est le lien avec le concept sensibilisateur : il ne sert qu'à voir le lien avec les thèmes en observation. Le second élément est l'agent et le troisième et les suivants, les aspects sur lesquels agissent les agents.

Par exemple, le code « Créativité>client>ouverture » suppose que le contenu traite de créativité, que le client a un effet sur l'ouverture à la créativité. Notons que chaque code avait une définition qui lui était rattachée.

Créativité>apprentissage	1
Créativité>client>ouverture	19
Créativité>client>potentiel	23
Créativité>client>potentiel>qualification	8
Créativité>client>resistance	41
Créativité>client>resistance>choke	12
Créativité>contrainte>budget	59
Créativité>contrainte>écartellemenet	21
Créativité>contrainte>mandat	9
Créativité>contrainte>mandat>heuresvendues	10
Créativité>contrainte>mandat>mandatpasassezgros	4
Créativité>contrainte>mandat>manquedestimulation	9
Créativité>contrainte>temps	73
Créativité>définition>audace	17
Créativité>définition>beaucoupavecpeu	6
Créativité>définition>client	20
Créativité>définition>consommateur	11
Créativité>définition>design	21
Créativité>définition>impact	5
Créativité>définition>pasrépétitif	6
Créativité>définition>solutions	31
Créativité>définition>sortirdulot	19
Créativité>définition>technique	5
Créativité>définition>vision	8
Créativité>expertise>confiance	19
Créativité>expertise>connaissance	19
Créativité>expertise>contenu	21
Créativité>expertise>idéation	16
Créativité>expertise>innovation	11

Créativité>expertise>régionale	14
Créativité>expertise>services	4
Créativité>expertise>solutions	12
Créativité>expertise>technique	23
Créativité>expertise>vision	50
Créativité>expertise>visuelle	27
Créativité>formation	13
Créativité>formation>limite	18
Créativité>inspiration>autoformation	21
Créativité>inspiration>combinaison	4
Créativité>inspiration>exutoire	12
Créativité>inspiration>nourriture	16
Créativité>inspiration>pratiquesexcellence	17
Créativité>inspiration>remettesurletravail	3
Créativité>inspiration>tendances	10
Créativité>prix	51
Créativité>processus	6
Créativité>processus>brainstorm	63
Créativité>processus>client>approbation>difficultés	9
Créativité>processus>client>approbation>donnerleok	8
Créativité>processus>client>approbation>éducation	5
Créativité>processus>client>approbation>étapes	3
Créativité>processus>client>approbation>manière	7
Créativité>processus>client>bonneinfluence	4
Créativité>processus>client>contrôle	46
Créativité>processus>client>influence	1
Créativité>processus>client>intermédiaire	12
Créativité>processus>client>légitimation	52
Créativité>processus>client>légitimation>nivellementparlebas	5
Créativité>processus>client>légitimation>récurrence	12
Créativité>processus>client>mauvaiseinfluence	3
Créativité>processus>éducation	90
Créativité>processus>gestion>tension	17
Créativité>processus>légitimation>controlequalité	17
Créativité>processus>légitimation>discussion	5
Créativité>processus>légitimation>équipe	17
Créativité>processus>légitimation>exigence	5
Créativité>processus>légitimation>hiérarchique	21
Créativité>processus>légitimation>internalisée	5
Créativité>processus>légitimation>itérations	12
Créativité>processus>légitimation>pair	6
Créativité>processus>légitimation>pingpong	14
Créativité>processus>légitimation>présentation	18
Créativité>processus>légitimation>test	10
Créativité>processus>mandat>comprendrebesoin	9
Créativité>processus>mandat>déterminerprix	9
Créativité>processus>mandat>évaluationpotentiel	15
Créativité>processus>mandat>faresuivi	9
Créativité>processus>mandat>idéation	15

Créativité>processus>mandat>interpréterbesoin	27
Créativité>processus>mandat>jobalimentaire	42
Créativité>processus>mandat>maintenance	1
Créativité>processus>mandat>miseenoeuvre	3
Créativité>processus>mandat>ouvrirbesoin	13
Créativité>processus>mandat>prisebesoin	12
Créativité>processus>mandat>transmettrelebesoin	23
Créativité>processus>partage	17
Créativité>processus>petite	9
Créativité>processus>standardisation	54
Créativité>processus>standardisation>tension	25
Créativité>processus>tension	52
Créativité>produit>complexité	30
Créativité>produit>déclinaison	12
Créativité>produit>facture	33
Créativité>produit>réflexion	29
Créativité>style	22
Culture	31
Culture>changements>clients	25
Culture>changements>clients>inbound	18
Culture>changements>clients>récurrence	12
Culture>changements>développement	61
Culture>changements>développement>ailleurs	11
Culture>changements>développement>départ	2
Culture>changements>développement>développerconfiance	10
Culture>changements>développement>montréal	43
Culture>changements>embauche	36
Culture>changements>restructuration	58
Culture>changements>standardisation	50
Culture>Circulation	6
Culture>Circulation>ad hoc	7
Culture>Circulation>contrainte	16
Culture>Circulation>inspiration	32
Culture>Circulation>objet	3
Culture>Circulation>objet>interne	65
Culture>Circulation>objet>lieux	30
Culture>Circulation>objet>porteurcréativité	6
Culture>Circulation>objet>promotion	30
Culture>Circulation>objet>relationclient	43
Culture>Circulation>personne	13
Culture>Circulation>projet	16
Culture>Circulation>rencontres	18
Culture>client>référence	7
Culture>comparaison>avecautres>ambiance	7
Culture>comparaison>avecautres>fonctionnement	7
Culture>comparaison>avecautres>inspiration	6
Culture>comparaison>avecautres>philosophie	16
Culture>comparaison>avecautres>produit	8
Culture>comparaison>avecautres>relationclient	7

Culture>comparaison>avecautres>rythme	1
Culture>comparaison>avecautres>salaires	7
Culture>comparaison>avecautres>staff	13
Culture>créativité	31
Culture>équipe	38
Culture>gestion	57
Culture>gestion>créativitéavantargent	2
Culture>gestion>fondation	10
Culture>gestion>profit	3
Culture>personnalité	33
Culture>personnalité>plaisir	1
Culture>petite	2
Culture>petite>avoirsaplace	3
Culture>petite>comparaison>équipeidéale	5
Culture>petite>comparaison>probono	4
Culture>petite>contrainte>pigistepourcombler	8
Culture>petite>contrainte>récurrence	4
Culture>petite>contrainte>reinsolides	5
Culture>petite>contrainte>tropetitpourselepermettre	2
Culture>petite>engagement	8
Culture>petite>flexibilité	4
Culture>petite>meilleurecirculation	1
Culture>petite>pareilleàmontréal	2
Culture>petite>pasdecase	3
Culture>petite>polyvalence	1
Culture>petite>proximitéavecclient	4
Culture>petite>toutfaire	15
Culture>petite>vouloirgrandir	9
Culture>produit	12
Culture>région	6
Culture>région>réseau	11
Culture>service	16
Culture>technologie	17
Identité>agence>client	84
Identité>agence>client>diversité	2
Identité>agence>équipe	14
Identité>agence>etrevu	51
Identité>agence>expertise	32
Identité>agence>idée	5
Identité>agence>produit	45
Identité>ancienneté	6
Identité>client	20
Identité>emploi	6
Identité>émulation	30
Identité>équipe	11
Identité>expertise	70
Identité>formation	11
Identité>idée	31
Identité>idée>conception	12

Identité>idée>participation	9
Identité>mandat	23
Identité>petite	10
Identité>poste	36
Identité>produitfinal	39
Identité>rencontreclient	13
Identité>structurelégitimante	43
Identité>tâches	32
Identité>tâches>stabilité	5
Identité>tâches>techniques	18
Identité>tâches>tension	31
Identité>traits	43
Régionalité>alternative	44
Régionalité>compétition	59
Régionalité>compétition>émulation	19
Régionalité>compétition>êtrelesplusgros	13
Régionalité>compétition>maturité	3
Régionalité>compétition>nouvelétendard	19
Régionalité>compétition>styledesagences	24
Régionalité>contexte>entrepreneurship	14
Régionalité>contexte>intermédiaire	43
Régionalité>contrainte	10
Régionalité>contrainte>budget	36
Régionalité>contrainte>client	59
Régionalité>contrainte>client>intermédiaire	10
Régionalité>contrainte>client>narcissique	10
Régionalité>contrainte>client>toujourslesmemes	18
Régionalité>contrainte>client>trouverdesclients	3
Régionalité>contrainte>talent	11
Régionalité>contrainte>valeur	14
Régionalité>créativité>démarcation	5
Régionalité>créativité>éducation	64
Régionalité>dissemblances>bassin	26
Régionalité>dissemblances>budget	7
Régionalité>dissemblances>client	7
Régionalité>dissemblances>culture	24
Régionalité>dissemblances>effectif	13
Régionalité>dissemblances>temps	5
Régionalité>dissemblances>temps>réflexion	9
Régionalité>effectif	25
Régionalité>effectif>attractivité	22
Régionalité>effectif>circulation	35
Régionalité>effectif>provenance	39
Régionalité>entrepreneurship	30
Régionalité>exclusion	42
Régionalité>exode	37
Régionalité>expertise	25
Régionalité>formation	12
Régionalité>marchédemontréal	58

Régionalité>marchédemontréal>compétition	17
Régionalité>marchédemontréal>partenariat	23
Régionalité>perception	12
Régionalité>proximité	49
Régionalité>réseau	37
Régionalité>scripts	17
Régionalité>similitude>budget	3
Régionalité>similitude>client	14
Régionalité>similitude>effectif	5
Régionalité>similitude>réseau	1
Régionalité>similitude>temps	3
Régionalité>sociabilité	37
Régionalité>sociabilité>comparaison	16
Régionalité>style	55
Régionalité>style>comparaison	18
Régionalité>style>comparaison>lapersonneavanttout	3
Régionalité>styledevie	17
Régionalité>styledevie>comparaison	19
Régionalité>technologie	13
Régionalité>technologie>autogérée	2
Régionalité>virtualité	25
Régionalité>virtualité>effacerlapetitesse	24

APPENDICE A

CONVENTION DE TRANSCRIPTION

(Gail Jefferson, 1984. Cité dans Cooren, F. (2013). *Manières de faire parler : Interaction et ventriloque*. Éditions Le Bord de l'eau.)

Tours de paroles

[Interruption et chevauchement. Le crochet apparaît sur chacune des deux lignes.

= Enchaînement immédiat entre deux tours (la parole n'est pas coupée, mais le locuteur suivant enchaîne rapidement)

Silences et pauses

(.) Pause (dans le tour d'un locuteur) inférieure à 1 seconde

(2.0) Pauses chronométrées (supérieures à 1 seconde)

Rythmes

:: Allongement d'un son. Un allongement très important est marqué par plusieurs fois deux points.

- Mot interrompu brutalement par le locuteur

Réalité Indique une certaine insistance sur le propos (mots soulignés)

Voix et intonations

↑ Intonation fortement montante

↓ Intonation fortement descendante

Actions et gestes

((*se tourne*)) Les gestes et actions sont notés entre parenthèses en italiques.

Marques de suivi

En gras Les questions et intervention de l'intervieweur

0:00:45 Début d'une question par l'intervieweur.

APPENDICE B

THÈMES DE BASE DANS LA PREMIÈRE VAGUE DE CODAGE

Identité:

1. Identité: Le participant fait référence à sa place dans l'agence.
2. Identité>choix: Parle d'un moment où elle tranche entre deux rôles.
3. Identité>compétences: Parle de la compétence comme associé à l'identité professionnelle
4. Identité>créatif: Parle de qui est créatif, qui porte l'ethos du créatif
5. Identité>créatif>produit: Associe l'identité créative au produit
6. Identité>désir: Parle d'un désir de voir les identités être mieux scindées
7. Identité>équipe: Parle du rapport entre identité et l'équipe de travail
8. Identité>formation: Parle de la formation nécessaire pour faire le travail créatif demandé
9. Identité>légitimation: Parle de la façon dont l'identité peut être légitimée
10. Identité>légitimation>client: Parle de la façon dont les clients sont légitimants
11. Identité>légitimation>mandat: Parle de la façon dont le mandat, qui le pilote, vient légitimer l'identité créative.
12. Identité>légitimation>produit: Parle de la façon dont le produit légitimise l'identité créative
13. Identité>légitimation>structure: Parle des structures de légitimation
14. Identité>petite: Parle de sa place dans l'agence du fait qu'elle est petite
15. Identité>tâches: Parle que l'identité est en fonction de la tâche à effectuer
16. Identité>traits: Parle des traits de l'identité créative

Tâches:

17. Tâches: Parle des tâches qu'il effectue
18. Tâches>comparaison>grosse: Parle des tâches qui sont différentes dans les grosses boîtes
19. Tâches>organisation: Parle de la façon dont il organise ses tâches dans la journée
20. Tâches>projetalimentaire: Parle des projets alimentaires

Culture:

21. Culture: Le participant fait référence à la culture de son entreprise
22. Culture>Circulation: Parle de la façon dont la culture circule
23. Culture>Circulation>contrainte: Parle de la façon dont la culture est freinée
24. Culture>Circulation>inspiration: Parle du partage de la culture par l'inspiration mutuelle.

25. Culture>Circulation>objet: Parle d'objet permettant de faire circuler l'information.
26. Culture>changements: Parle de ce qui a changé dans la culture de l'entreprise.
27. Culture>changements>développement: Parle du développement de l'agence
28. Culture>changements>développement>montréal: Parle que la compagnie va se déployer à Montréal
29. Culture>changements>embauche: Parle de l'embauche de nouveau personnel et comment ça change la culture
30. Culture>client: Parle de la façon dont le client influence la culture
31. Culture>comparaison: Parle comment la culture d'entreprise est différente en région qu'ailleurs.
32. Culture>comparaison>avecautres: Fait une comparaison avec d'autres agences compétitrices (pas seulement avec grand centre)
33. Culture>créativité: Parle de la culture créative de l'agence
34. Culture>équipe: Parle de la façon dont l'équipe, c'est qualité en tant que groupe, participe à la culture.
35. Culture>gestion: Parle de la culture par rapport à la gestion.
36. Culture>perception: Parle de la perception qu'ils ont de la culture
37. Culture>personnalité: Parle de la personnalité des gens qui travaillent dans l'agence. Il peut s'agir de la personnalité qu'il faut avoir ou celle que les gens ont.
38. Culture>petite: Le participant parle du rapport au travail dans une petite agence
39. Culture>petite>comparaison: Parle de la différence de culture avec les grosses agences
40. Culture>produit: Parle de la culture de l'entreprise par rapport au produit
41. Culture>région: Parle d'aspects culturels qui seraient propres au travail en région
42. Culture>région>réseau: Parle du réseautage
43. Culture>service: La culture qui est influencé par les services offerts.
44. Culture>technologie: Parle de la technologie comme ayant un impact sur la culture.

Expérience:

45. Expérience: Le participant fait référence à son rapport au travail créatif.
46. Expérience>client: Parle de la façon dont le client est à la source de l'expérience.
47. Expérience>conciliation: Parle de la conciliation entre le travail et la vie.
48. Expérience>conciliation>séparation: Parle de la séparation vie professionnelle et vie personnelle.
49. Expérience>condition: Parle des conditions qui influencent son travail.
50. Expérience>équilibre: Parle de l'équilibre à atteindre qui joue parfois sur l'expérience.

51. Expérience>négative: Parle de l'expérience du travail qui est négatif
52. Expérience>négative>accident: Parle d'un événement fortuit qui a joué sur son expérience
53. Expérience>négative>changements: Parle des changements organisationnels comme ayant une incidence négative sur l'expérience de travail
54. Expérience>négative>charge: Parle de la charge de travail qui mine son expérience de travail
55. Expérience>négative>client: Parle comment le client participe à une expérience négative
56. Expérience>négative>gestion: Parle d'une expérience négative où les tensions sont en jeu.
57. Expérience>négative>mandat: Parle de la façon dont certains mandat ont une influence négative sur son expérience
58. Expérience>négative>processus: Parle comment le processus a une incidence négative
59. Expérience>négative>tâches: Parle de la façon dont ses tâches influent sur son expérience.
60. Expérience>organisationdutemps: Parle de l'organisation de son temps comme associée à son expérience de travail
61. Expérience>pertinence: Parle de la pertinence (sociale, personnelle) de son travail.
62. Expérience>positive: Parle d'un aspect positif de son travail.
63. Expérience>positive>autonomie: Parle de l'autonomie comme faisant partie d'une expérience positive
64. Expérience>positive>carrière: Parle comment, dans sa carrière, l'expérience actuelle de travail s'inscrit dans sa carrière.
65. Expérience>positive>changements: Parle que les changements opérés dans l'organisation ont eu un impact positif
66. Expérience>positive>compétences: Parle que la façon dont ses compétences sont utilisés ont eu un impact positif sur son expérience de travail
67. Expérience>positive>défi: Parle d'une expérience positive générée par un défi relevé avec succès.
68. Expérience>positive>engagement: Parle de la façon dont l'engagement dans un projet a une influence sur son expérience.
69. Expérience>positive>produit: Parle d'une expérience positive associée au produit
70. Expérience>positive>succès: Parle d'une expérience positive associée à un succès.
71. Expérience>produit: Parle de l'expérience en relation avec le produit
72. Expérience>relation: Parle de la relation avec les collègues comme ayant une incidence sur son expérience de travail
73. Expérience>région: Parle de l'expérience du travail en région.
74. Expérience>souhait: Parle de ce qui rendrait son expérience plus positive.

75. Expérience>temps: Parle du rapport au temps comme ayant une incidence sur son expérience de travail

Région:

76. Régionalité: Le participant fait référence à des conditions de travail en région
77. Régionalité>Montréal: Donne une définition de ce qu'est Montréal
78. Régionalité>alternative: Parle que la région peut être une alternative à travailler dans les centres.
79. Régionalité>client: Parle de la relation qui existe entre la régionalité et le type de client
80. Régionalité>comparaison>dissemblances: Parle des différences entre travailler en région et travailler à Montréal
81. Régionalité>comparaison>similitude: Parle des similitudes entre les régions et les centres.
82. Régionalité>compétition: Parle de la compétition entre les agences de la région
83. Régionalité>contexte: Parle de ce qui fait le contexte socio-économique de la région.
84. Régionalité>contexte>intermédiaire: Parle des intermédiaires en région
85. Régionalité>contrainte: Parle des contraintes régionales
86. Régionalité>créativité: Parle d'une forme de créativité qui est régionale
87. Régionalité>créativité>comparaison: Compare la créativité qui se fait en région avec celle qui se fait à Montréal
88. Régionalité>créativité>compréhension: Parle qu'il comprend différemment la créativité en région
89. Régionalité>créativité>visuel: Parle que le style créatif en région se remarque surtout par les visuels
90. Régionalité>défense: Se porte à la défense de la créativité en région
91. Régionalité>effectif: Parle des effectifs en région
92. Régionalité>effectif>circulation: Parle de la circulation des effectifs en région
93. Régionalité>effectif>provenance: Parle de la provenance des effectifs
94. Régionalité>entrepreneurship: Parle de ce que c'est partir une entreprise en région, les particularités
95. Régionalité>exclusion: Parle d'une frontière qui exclut les régions de la classe créative montréalaise.
96. Régionalité>exode: Parle de ce qui fait que les gens quittent les régions
97. Régionalité>expertise: Parle de l'apport de l'expertise de l'agence en région
98. Régionalité>formation: Parle du fait qu'il a fait sa formation en région parce qu'il vient de cette région.
99. Régionalité>légitimation: Parle de ce qui fait que régionalement ils ont été légitimés
100. Régionalité>marchédemontréal: Parle de la possibilité pour une agence en région d'aller chercher des clients à Montréal

101. Régionalité>perception: Parle de sa perception de la région
102. Régionalité>proximité: Parle qu'en région, il y a une proximité différente entre les gens.
103. Régionalité>qualité: Parle d'une qualité de production en région
104. Régionalité>scripts: Parle des scripts urbains qui sont appliqués en regard de la créativité en région
105. Régionalité>sociabilité: Parle des rapports sociaux entre les autres du domaine en région
106. Régionalité>sociabilité>comparaison: Compare la sociabilité professionnelle en région et celle ailleurs
107. Régionalité>style: Parle d'un style qui serait régional
108. Régionalité>style>comparaison: Compare le style régional avec ce qui se fait ailleurs.
109. Régionalité>stylede vie: Parle du style de vie en région
110. Régionalité>stylede vie>comparaison: Compare le style de vie montréalais et le style de vie régional
111. Régionalité>technologie: Parle du rapport entre la technologie et le fait de travailler en région
112. Régionalité>virtualité: Parle du rapport entre l'existence régionale réelle d'une agence et la virtualité possible grâce au web. En d'autres mots, peut-on camoufler sa région en étant virtuelle.
113. régionalité:

Créativité:

114. Créativité: Le participant fait référence à la créativité.
115. Créativité>apprentissage: Parle de la façon dont la créativité s'apprend (hors de la formation)
116. Créativité>client: Parle du rapport entre la créativité et le client, comment ce dernier réagit à la créativité.
117. Créativité>client>attente: Parle des attentes du client par rapport à la créativité.
118. Créativité>client>ouverture: Parle de l'ouverture du client à aller plus loin
119. Créativité>client>potentiel: Parle de clients qui sont vus comme potentiellement créatif.
120. Créativité>client>résistance: Parle de la résistance des clients à aller plus loin
121. Créativité>contrainte: Parle des contraintes à la créativité
122. Créativité>contrainte>budget: Parle de la façon dont le budget vient contraindre la créativité
123. Créativité>contrainte>temps: Parle du temps comme une contrainte
124. Créativité>définition: Donne une définition de la créativité
125. Créativité>définition>client: Parle de la définition du client
126. Créativité>définition>consommateur: Parle de comment le produit est perçu par le consommateur

127. Créativité>définition>induit: Évoque une définition projetée de la créativité, chez un client, un consommateur.
128. Créativité>expertise: Parle de la créativité comme une expertise que l'agence a ou à laquelle le client fait appel.
129. Créativité>expertise>légitimation: Parle de la façon dont la créativité doit être légitimé dans l'expertise apportée au client.
130. Créativité>expertise>régionale: Parle de la défense de l'expertise dans un contexte régional
131. Créativité>formation: Parle de la façon dont la créativité s'apprend.
132. Créativité>formation>limite: Parle des limites de l'apprentissage de la créativité
133. Créativité>inspiration: Parle de la façon dont il s'inspire.
134. Créativité>prix: Parle du rapport aux prix
135. Créativité>processus: Parle de la créativité processuelle, donc de la façon dont il conçoit la créativité de façon temporelle, pas du produit.
136. Créativité>processus>brainstorm: Processus de brainstorm
137. Créativité>processus>client: Parle de la façon dont le client influe sur le processus
138. Créativité>processus>client>controle: Parle comment le client veut garder un contrôle sur le processus.
139. Créativité>processus>client>légitimation: Parle de la façon dont le client, à travers le processus, vient légitimer le travail créatif.
140. Créativité>processus>engagement: Parle de la façon dont il est engagé, partie prenante, dans le processus de création.
141. Créativité>processus>éducation: Parle de l'éducation qui est faite au client
142. Créativité>processus>gestion: Parle de la gestion du processus de création.
143. Créativité>processus>gestion>standardisation: Parle de la façon dont le travail est standardisé
144. Créativité>processus>gestion>tension: Parle des tensions en regard du processus
145. Créativité>processus>jugementperso: Parle de la façon dont son jugement personnel affecte le processus
146. Créativité>processus>légitimation: Parle de comment la légitimation arrive
147. Créativité>processus>mandat: Parle du processus et de la façon dont un mandat est abordé
148. Créativité>processus>partage: Parle de la façon dont le processus créatif est partagé entre deux personnes.
149. Créativité>processus>petite: Parle de la façon dont le processus créatif est différent dans une petite agence.
150. Créativité>processus>tension: Parle des tensions dans le processus de création ou la façon dont ces tensions sont résolues.
151. Créativité>produit: Parle de ce qu'est un produit créatif.

152. Créativité>produit>complexité: Parle de la complexité associée à une production
153. Créativité>style: Parle qu'il existe un style créatif propre à l'agence

APPENDICE C

CERTIFICAT ÉTHIQUE



Université du Québec à Montréal

Faculté de communication
Faculté des arts
Faculté de science politique et de droit

Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE)

No du certificat : 0021

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Renouvellement

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains pour la Faculté de science politique et de droit, la Faculté des arts et la Faculté de communication a examiné le protocole de recherche suivant et jugé conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM.

PROTOCOLE DE RECHERCHE

Nom de l'étudiant(e) : Dany Baillargeon
Programme d'études : Doctorat en communication
Directrice/Directeur de recherche : Charles Perraton
Titre du protocole de recherche : La culture créative des petites agences de publicité en région
comme substrat à l'identité et au travail créatif

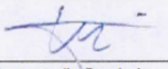
MODALITÉS D'APPLICATION

Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être transmises au comité¹.

Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité.

Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au 17 février 2015. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis pour le 17 janvier 2015.



Emmanuelle Bernheim
Professeure au département de sciences juridiques
Présidente, CERPE2

17 février 2014
Date d'émission initiale du certificat

¹ Modifications apportées aux objectifs du projet et à ses étapes de réalisation, au choix des groupes de participants et à la façon de les recruter et aux formulaires de consentement. Les modifications incluent les risques de préjudices non-prévus pour les participants, les précautions mises en place pour les minimiser, les changements au niveau de la protection accordée aux participants en termes d'anonymat et de confidentialité ainsi que les changements au niveau de l'équipe (ajout ou retrait de membres).

APPENDICE D
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre de l'étude

Recherche sur la culture créative des petites agences de publicité en région

Chercheur responsable (directeur de recherche)

Charles Perraton, Département de communication sociale et publique, UQAM

Téléphone : 514-987-3000, poste 4510

Courriel : perraton.charles@uqam.ca

Chercheur

Dany Baillargeon, dany.baillargeon@usherbrooke.ca, 819-821-8000, poste 63267

Préambule

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique des entrevues semi dirigées d'environ une heure. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

Ce questionnaire a pour but de mieux saisir la culture créative des petites agences de communication marketing en région. Il permettra de cerner la façon dont la créativité est reconnue, produite et valorisée au sein de votre organisation.

Produits dans le cadre d'une thèse de doctorat en communication, les résultats de cette entrevue nourriront une recherche plus importante sur la culture créative des petites agences de publicité en région. Elle permettra d'analyser les pratiques en région, saisir la réalité des gens qui y travaillent et observer cette réalité en regard de la recherche qui se fait souvent dans les grandes métropoles.

Trois agences régionales de 5 à 19 employés, dont la vôtre, participeront plus intensivement à cette recherche.

Nature et durée de votre participation

Pour saisir la façon dont la culture créative de votre agence est produite, un sondage en ligne, auquel vous avez peut-être participé, a été envoyé à plusieurs agences de façon à tracer un portrait plus global.

Par ailleurs, je vais procéder à deux ou trois entrevues semi-dirigées d'environ 45 minutes dans des intervalles d'un à plusieurs mois. Chaque fois, j'observerai votre travail et celui de vos collègues, pour mieux voir en action cette culture. Des captations vidéo seront faites pour conserver des traces de cette observation.

Avantages liés à la participation

Vous ne retirerez personnellement pas d'avantages à participer à cette étude. Toutefois, vous aurez contribué à faire entendre la voix d'une sous-culture industrielle, laissée pour compte dans la presse professionnelle de même que dans la recherche sur les industries créatives, qui sont souvent produites en milieu urbain.

Risques liés à la participation

En principe, aucun risque et avantage ne sont liés à la participation à cette recherche. Peut-être vais-je soulever des questionnements, mais ils ne viendront qu'enrichir la conception de votre travail.

Confidentialité

Vos informations personnelles ne seront connues que des chercheurs et ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats. À moins que vous souhaitiez être explicitement identifié, les entrevues transcrites seront numérotées, votre nom sera associé à un pseudonyme et seuls les chercheurs auront la liste des participants et du numéro qui leur aura été attribué. Les enregistrements seront détruits une fois la recherche terminée et tous les documents numériques relatifs à mon passage seront cryptés. L'ensemble des documents sera détruit cinq ans après la dernière communication scientifique.

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser le chercheur verbalement; toutes les données vous concernant seront détruites.

Indemnité compensatoire

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

Clause responsabilité

En acceptant de participer à cette étude, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, le commanditaire ou les institutions impliquées de leurs obligations légales et professionnelles.

Des questions sur le projet?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation vous pouvez communiquer avec les responsables du projet, en vous adressant directement à : Dany Baillargeon, chercheur, dany.baillargeon@usherbrooke.ca, 819-821-8000, poste 63267.

Des questions sur vos droits?

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CÉRPÉ), à l'UQAM, a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la présidente du CÉRPÉ Emmanuelle Bernheim, (514) 987-3000, poste 2433 ou bernheim.emmanuelle@uqam.ca.

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom, Nom: _____

Signature _____ Date _____

Engagement du chercheur

« Je, soussigné, certifie

- (a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire;
- (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;
- (c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;
- (d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Prénom, Nom: _____

Signature _____ Date _____

APPENDICE E
FORMULAIRE DE DISPONIBILITÉ ET DE CONSENTEMENT AU MODE DE
CAPTATION

Nom: _____

Poste : _____

Disponibilité pour les entrevues

J'aimerais pouvoir partager mon expérience et mon point de vue lors d'une entrevue individuelle (max. 1 h)

J'aime mieux ne pas participer

Je suis disponible aux moments suivants :

Accord pour le suivi vidéo

Je veux bien que mon travail soit filmé

Je veux bien que mon travail soit filmé, mais sous certaines conditions (Dany vérifiera avec moi au besoin)

Je préfère que mon travail ne soit pas filmé

APPENDICE F
FORMULAIRE DE CONFIDENTIALITÉ

Formulaire de confidentialité

Par la présente, je, soussigné, m'engage à préserver la confidentialité des informations concernant le projet de recherche sur la *culture créative des petites agences de publicité en région comme substrat à l'identité et au travail créatif*, dirigé par Dany Baillargeon.

La confidentialité recoupe, sans être exhaustive, toute information concernant les participants, leur emploi, leur agence, leur client.

Je reconnais que la valeur des informations confidentielles contenues dans cette recherche est unique et importante, bien qu'elle soit difficile sinon impossible à évaluer en termes monétaires, et que l'usage ou la divulgation non autorisés des informations confidentielles, par moi, pourrait entraîner un préjudice à l'agence, ses employés et au chercheur principal.

Signature

Date

Signature du chercheur principal

Date

APPENDICE G

LISTE DES PRIX GAGNÉS PAR LES PAPR SELON LE SONDAGE

- Gutenberg
- Felix ADISQ
- Best concept cookbook Gourmand Cookbook Award : Best innovative cookbook Best wine book for professionals, Gutenberg,
- Mercurey Award, Gutenberg, prix en web et autres
- Entreprise de l'année global et de service à Mont-Tremblant
- Coqs du Publicité-Club de Montréal (avant les Créa)
- Chambre de commerce vallée du richelieu
- Prix Coups d'éclat de Festivals et événements Québec
- Expostar de l'Association des Expos du Québec (expositions agricoles)
- Summit Creative Award
- Felix
- GUTENBERG, FLÈCHE D'OR, PCM
- SQPRP
- Coq d'argent
- Gala reconnaissance
- Coq d'argent
- Prix locaux
- Reconnaissance par l'ex-Gouverneure générale du Canada, deux mentions par le député de notre région, deux prix aux concours québécois en entrepreneuriat

BIBLIOGRAPHIE

- AAPQ. (2012). *Revue des agences*. Récupéré le 13 juillet 2014 de <http://www.aapq.ca/AGENCESMEMBRES/Revedesagences/tabid/93/language/fr-CA/Default.aspx>
- Adorno, T. (2001). *The Culture Industry: Selected Essays on Mass Culture* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Alvesson, M. (1994). Talking in Organizations: Managing Identity and Impressions in an Advertising Agency. *Organization Studies*, 15(4), 535-563.
doi:10.1177/017084069401500403
- . (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human relations*, 54(7), 863-886. doi:10.1177/0018726701547004
- . (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage publications.
- . (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *Organizational Research*, 28(1), 13-33. <http://www.jstor.org/stable/30040687>
- . (2004a). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. [Kindle version]. USA: Oxford University Press.
- . (2004b). Organizational culture and discourse. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick et L. Putnam (Eds.), *The Sage handbook of organizational discourse* (pp. 317-335). London: Sage publications.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. et Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amblard, H. (1996). *Les Nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Seuil.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management Decision*, 39(10), 834-841.
doi:10.1108/00251740110402328

- Arnould, E. J. et Thompson, C. J. (2005). Consumer Culture Theory(CCT): Twenty Years of Research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868-882.
doi:10.1086/426626
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
doi:10.1177/146879410100100307
- Baack, D. W., Wilson, R. T. et Till, B. D. (2008). Creativity and memory effects: Recall, Recognition, and an Exploration of Nontraditional Media. *Journal of Advertising*, 37(4), 85-94. doi:10.2753/JOA0091-3367370407
- Baillargeon, D., Brulois, V., Coyette, C., David, M. D., Lambotte, F. et Lépine, V. (2013). Figures et dynamiques de la professionnalisation des communicateurs. Un miroir tendu aux associations en Belgique, en France et Canada. In D. Baillargeon et M. D. David (Eds.), *La professionnalisation des communicateurs. Dynamiques, tensions et vecteurs* (Vol. 1, pp. 12-32). Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain.
- Baillargeon, D. et David, M. D. (2013). *La professionnalisation des communicateurs. Dynamiques, tensions et vecteurs* (1 ed. Vol. Cahiers du RESIPROC). Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain.
- Baudrillard, J. (1972). *Pour une critique de l'économie des signes*. Paris: Gallimard.
- Belch, G. E., Belch, M. A. et Guolla, M. *Communication marketing. Une perspective intégrée*. (4e ed.). [Version Kindle]. Montréal: Chenelière Éducation.
- Belch, M. A. et Belch, G. E. (2013). The Future of Creativity In Advertising. *Journal of Promotion Management*, 19(4), 395-399.
doi:10.1080/10496491.2013.817219
- Bell, D. et Jayne, M. (2006). *Small Cities: Urban Experience Beyond the Metropolis*. [Kindle version]. London: Routledge.
- Bell, D. et Jayne, M. (2010). The creative countryside: Policy and practice in the UK rural cultural economy. *Journal of Rural Studies*, 26(3), 209-218.
doi:10.1016/j.jrurstud.2010.01.001
- Bernoux, P. (2002). Le changement dans les organisations: Entre structures et interactions. *Relations industrielles*, 57(1), 77. doi:10.7202/006711ar
- Besemer, S. P. et O'Quin, K. (1986). Analyzing creative products: refinement and test of a judging instrument. *Journal of Creative Behavior*, 20(2), 115-126.

- Bettencourt, L. A., Ostrom, A. L., Brown, S. W. et Roundtree, R. I. (2002). Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. *California Management Review*, 44(4), 100 - 128. doi:10.2307/41166145
- Blackler, F., Reed, M. et Whitaker, A. (1993). Knowledge workers and contemporary organizations. *Journal of Management Studies*, 6, 851 - 862. doi:10.1111/j.1467-6486.1993.tb00469.x
- Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Bouquillion, P. (2014). Perspectives francophones sur les industries créative et l'économie créative. *Canadian Journal of Communication*, 39(1), 1-17.
- Bourdieu, P. (1977). La production de la croyance. *arss*, 13(1), 3-43. doi:10.3406/arss.1977.3493
- . (1979). *La Distinction*. Paris: Minuit.
- . (2003a). La métamorphose des goûts. In *Questions de sociologie* (pp. 161-172). Paris: Minuit.
- . (2003b). *Questions de sociologie*. Paris: Minuit.
- Buchinger, J. (2014). *John Hegarty et David Droga: seules les grandes idées donnent du grand travail*. Récupéré le 30 juin 2014 de <http://www.infopresse.com/article/2014/6/20/john-hegarty-et-david-droga-il-n-y-a-que-les-grandes-idees-qui-donnent-du-grand-travail>
- Caldwell, J. T. (2006). Cultural Studies of Media Production: Critical Industrial Practices. In M. White et J. Schwoch (Eds.), *Questions of method in cultural studies* (pp. 109-153). Malden: Wiley-Blackwell.
- Caldwell, J. T. (2008). *Production Culture: Industrial Reflexivity and Critical Practice in Film and Television*. Duke University Press.
- Chapain, C. et Comunian, R. (2010). Enabling and Inhibiting the Creative Economy: The Role of the Local and Regional Dimensions in England. *Regional Studies*, 44(6), 717-734. doi:10.1080/00343400903107728
- Charmaz, K. et Belgrave, L. L. (2012). Qualitative interviewing and Grounded Theory Analysis. In J. Gubrium, F. et J. Holstein, A. (Eds.), *Handbook of interview research* (pp. 347-367). Thousand Oaks: Sage publications.

- Cholez, C. (2011). Une écologie des activités de travail : les territoires négociés des chauffeurs-livreurs. *Recherches qualitatives*, 30(1), 108-130.
[http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/edition_reguliere/numero30\(1\)/numero_complet_30\(1\).pdf#page=42](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/edition_reguliere/numero30(1)/numero_complet_30(1).pdf#page=42)
- Chouinard, M. (2010). *NRJ invite ses auditeurs à concevoir une publicité*. Récupéré le 16 juin 2014 de <http://www.infopresse.com/archive/index/35526?s=newsletter>
- CICQ. (2007). *Portrait des secteurs publicité-marketing et relations publiques au Québec*. Récupéré le 26 avril 2012 de http://cicq.ca/Html/CICQ-RapportFinal_26mars07.pdf
- Cochoy, F. (2003). La « toile » comme force des points faibles ? *Réseaux*, 121(5), 119. doi:10.3917/res.121.0119
- . (2010). *Une histoire du marketing: discipliner l'économie de marché*. Paris: La découverte.
- . (2012). *Du lien marchand, comment le marché fait société : essai(s) de sociologie économique relationniste*. Toulouse: Presses Universitaires du Mirail.
- Cochoy, F., Garel, J.-P. et De Terssac, G. (1998). Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000. *Revue Française de Sociologie*, 39(4), 197-220. <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00187601>
- Collis, C., Felton, E. et Graham, P. (2010). Beyond the Inner City: Real and Imagined Places in Creative Place Policy and Practice. *The Information Society*, 26(2), 104-112. doi:10.1080/01972240903562738
- Cooren, F. et Fairhurst, G. T. (2009). Dislocation and stabilization: How to Scale Up from Interactions to Organization. In L. L. Putnam et A. M. Nicotera (Eds.), *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication* (pp. 117-152). New York: Taylor & Francis.
- Cooren, F. (2010a). Comment les textes écrivent l'organisation. Figures, ventriloquie et incarnation. *Études de communication*, 34, 23-40.
<http://edc.revues.org/index1891.html>
- . (2010b). *Action and Agency in Dialogue: Passion, Ventriloquism and Incarnation*. Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins.

- . (2010c). Ventriloquie, performativité et communication. Ou comment fait-on parler les choses. *Réseaux*, 163(5), 33-54. doi:10.3917/res.163.0033
- . (2013). *Manières de faire parler : Interaction et ventriloquie*. Lormont: Éditions du Bord de l'Eau.
- . (2015). *Organizational Discourse: Communication and Constitution*. Cambridge: Polity.
- Corbin, J. M. et Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21. <http://zfs-online.ub.uni-bielefeld.de/index.php/zfs/article/viewFile/2741/2278>
- Cordelier, B. (2010). Consumer Culture Theory et Marketing. *Communication et organisation*, 37, 165-177.
- Costey, P. (2009). Description et interprétation chez Clifford Geertz. La thick description chez Clifford Geertz. *traces*, 4), 103-108. doi:10.4000/traces
- Côté, L. et Daigle, J. G. (1999). *Publicité de masse et masse publicitaire: le marché québécois des années 1920 aux années 1960*. Ottawa: Les Presses de l'Université d'Ottawa.
- Couldry, N. et Turow, J. (2014). Advertising, Big Data and the Clearance of the Public Realm: Marketers' New Approaches to the Content Subsidy. *International Journal of Communication*, 8(17). <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/2166>
- Creamer, M. (2007). *Ad Age Agency of the Year: The Consumer*. Récupéré le 10 juin 2014 de <http://adage.com/article/news/ad-age-agency-year-consumer/114132/>
- Cronin, A. M. (2004). Regimes of mediation: advertising practitioners as cultural intermediaries? *Consumption Markets & Culture*, 7(4), 349-369. doi:10.1080/1025386042000316315
- Csikszentmihalyi, M. (1998). Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (1 ed., pp. 313-335). New York: Cambridge University Press.
- . (2006). *Créativité: Psychologie de la découverte et de l'invention*. Paris: Robert Laffont.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity* (1 ed.). Chicago: University Of Chicago Press.

- Dahlén, M. et Edenius, M. (2007). When Is Advertising Advertising? Comparing Responses to Non-Traditional and Traditional Advertising Media. *Journal of current issues and research in advertising*, 29(1), 33-42.
- Dahlén, M., Lange, F., Sjödin, H. et Törn, F. (2005). Effects of Ad-Brand Incongruence. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 27(2), 1-12. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10641734.2005.10505178>
- Dalton, B. (2004). Creativity, habit, and the social products of creative action: Revising Joas, incorporating Bourdieu. *Sociological theory*, 22(4), 603-622. doi:10.1111/j.0735-2751.2004.00236.x
- Dan, A. (2012). *The 'Show Me The Money' Awards: The Best And Worst Performing Agencies*. Récupéré le 30 juin 2014 de <http://www.forbes.com/sites/avidan/2012/01/03/the-show-me-the-money-awards-the-best-and-worst-performing-agencies/>
- Davidts, J. et Roy, S. (2006). *Histoires de pub [Documentaire]*. Montréal: Radio-Canada.
- Davis, A. (2013). *Promotional Cultures : The Rise and Spread of Advertising, Public Relations, Marketing and Branding*. [Kindle version]. Cambridge: Polity.
- Davis, H. et Scase, R. (2000). *Managing creativity: the dynamics of work and organization*. Buckingham: Open University Press.
- de la Broise, P. (2013). La lutte pour la reconnaissance? Codes, chartes, référentiels et autres manifestes de professionnels français de la communication. In D. Baillargeon et M. D. David (Eds.), *La professionnalisation des communicateurs. Dynamiques, tensions et vecteurs*, Cahiers du RESIPROC, vol. 1, Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain.
- Delcambre, P. (2000). Reconstruire des pratiques de communication à partir d'objets, documents d'archives. In P. Delcambre (Ed.), *Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs* (pp. 205-222). Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Delgado, M., Porter, M. E. et Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10(4), 495-518. doi:10.1093/jeg/lbq010
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. <http://www.jstor.org/stable/258997>

- Diaz, A.-C. et Morrison, M. (2014). *For Apple, Marketing Is a Whole New Game. Here's What the Company's Doing to Regain Its Edge*. Récupéré le 15 juin 2014 de <http://adage.com/article/agency-news/apple-marketing-a-game/293605/>
- Dicks, B., Flewitt, R., Lancaster, L. et Pahl, K. (2011). Multimodality and ethnography: working at the intersection. *Qualitative Research*, 11(3), 227-237. doi:10.1177/1468794111400682
- Drazin, R., Glynn, M. A. et Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 286-307. <http://www.jstor.org/stable/259083>
- Dru, J.-M. (1997). *Disruption: briser les conventions et redessiner le marché*. Paris: Village mondial.
- . (2002). *Beyond disruption. Changing the rules in the marketplace*. New Jersey: Wiley.
- Dru, J.-M. et Lemberg, R. (1997). Disrupt your business. *Journal of Business Strategy*, 18(3), 24-29. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1706978&show=abstract>
- du Gay, P. (1997). *Production of Culture/Cultures of Production*. London: Sage publications.
- Dubar, C., Tripier, P. et Boussard, V. (2011). *Sociologie des professions* (3e ed.). [Version pour Kindle]. Paris: Armand Colin.
- Dubuisson-Quellier, S. (2003). Contacts et relations au marché chez les très petites entreprises. *Réseaux*, 121(5), 19. doi:10.3917/res.121.0019
- Ducas, M.-C. (2014). *Jacques Bouchard*. Montréal: Québec Amérique.
- Eisenberg, E. M. et Riley, P. (2001). Organizational Culture. In F. M. Jablin et L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 291-322). Thousand Oaks: Sage publications.
- El-Murad, J. et West, D. C. (2004). The definition and measurement of creativity: what do we know? *Journal of Advertising Research*, 44(2), 188-201.

- Elkin, F. (1969). Advertising themes and quiet revolutions: Dilemmas in French Canada. *American Journal of Sociology*, 112-122.
<http://www.jstor.org/stable/2775616>
- . (1971). Mass media, advertising, and the Quiet Revolution. In R. J. Ossenberg (Ed.), *Canadian society: Pluralism, change and conflict*. Toronto: Prentice-Hall.
- . (1973). *Rebels and colleagues: Advertising and social change in French Canada*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Elliott, B. B. (1962). *A history of English advertising*. London: Batsford.
- Ewen, S. (1976). *Captains of consciousness*. New York: McGraw-Hill.
- Featherstone, M. (2007). *Consumer Culture and Postmodernism* (2e ed.). California: Sage publications.
- Flew, T. (2011). *The Creative Industries: Culture and Policy*. London: Sage publications.
- Florida, R. (2003). *The Rise Of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Foucault, M. (1969). Qu'est-ce qu'un auteur? *Bulletin de la Société française de philosophie*, 64, 73-104.
- Fox, S. R. (1984). *The mirror makers: A history of American advertising and its creators*. New York: Morrow.
- Froment, D. (2012, 19 mai). La créativité est jeune et urbaine. *Les Affaires*, pp. 14-15.
- Gaertner, L. (2010). De l'intuition au jugement : le rôle performatif des objets dans la conception publicitaire. *Réseaux*, 163(5), 55. doi:10.3917/res.163.0055
- . (2012). Comment s'organise la production d'innovation en publicité? Le «Team créatif» : étude d'un appariement singulier. In F. Cochoy (Ed.), *Du lien marchand, comment le marché fait société : essai(s) de sociologie économique relationniste* (pp. 107-124). Toulouse: Presses Universitaires du Mirail.
- Gagnon, Y. C. (2011). *L'étude de cas comme méthode de recherche: Guide de réalisation* (2e ed.). [Version Kindle]. Montréal: Presses de l'Université du Québec.

- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays* (5043). New York: Basic books.
- Geertz, C. (1980). Jeu d'enfer. *Le Débat*, 7(7), 86. doi:10.3917/deba.007.0086
- Gibson, C. (2010). Guest Editorial. Creative Geographies: tales from the "margins". *Australian Geographer*, 41(1), 1-10. doi:10.1080/00049180903535527
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. California: Stanford University Press.
- Giddens, A. (2005). *Constitution de la société (La)*. Paris: Presses Universitaires France.
- Ginzburg, C. (1980a). Signes, traces, pistes. *Le Débat*, 6(6), 3. doi:10.3917/deba.006.0003
- . (1980b). *Signes, traces, pistes: Racines d'un paradigme de l'indice*. Paris: Gallimard.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory* (2). Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (2010). *La découverte de la théorie ancrée: stratégies pour la recherche qualitative* (iBook ed.). Paris: Armand Colin.
- Godin, S. (2012). *Permission Marketing: Turning Strangers Into Friends And Friends Into Customers*. New York: Simon & Schuster.
- Goodson, S. (2013). *Rediscover Your Creative*. Récupéré le 3 juin 2014 de <http://www.forbes.com/sites/marketshare/2013/04/06/rediscover-your-creative/>
- Grant, I. et McLeod, C. (2007). Advertising agency planning – conceptualising network relationships. *Journal of Marketing Management*, 23(5-6), 425-442. doi:10.1362/026725707X212757
- Greene, J. C. (2008). Is Mixed Methods Social Inquiry a Distinctive Methodology? *Journal of Mixed Methods Research*, 2(1), 7-22. doi:10.1177/1558689807309969

- Grosjean, S. (2011). Actualisation et « mise en scène » de connaissances organisationnelles: Ethnographie des réunions de travail. *Recherches Qualitatives*, 30(1), 60-87. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/edition_reguliere/numero30\(1\)/numero_complet_30\(1\).pdf#page=42](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/edition_reguliere/numero30(1)/numero_complet_30(1).pdf#page=42)
- . (2013). Interagir pour savoir et s'organiser : une analyse des « savoirs-en-action » produits lors de réunions. *Sciences de la société*, 88, 58-81. doi:10.4000/sds.375
- Grosjean, S. et Bonneville, L. (2011). *La communication organisationnelle, approches, processus et enjeux*. Montréal: Chenelière Éducation.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover. *Recherches qualitatives*, 26(1), 32-50. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/numero26\(1\)/fguillemette_ch.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/numero26(1)/fguillemette_ch.pdf)
- Haag, C. et Coget, J.-F. (2010). Leading creative people: lessons from advertising guru Jacques Séguéla. *European Management Journal*, 28(4), 278-284. doi:10.1016/j.emj.2010.05.007
- Haberland, G. S. et Dacin, P. A. (1992). The development of a measure to assess viewers' judgments of the creativity of an advertisement: a preliminary study. *Advances in Consumer Research*, 19(1), 817-825.
- Hackley, C. (2003). *Doing Research Projects in Marketing, Management and Consumer Research*. London: Taylor & Francis.
- Hackley, C. et Kover, A. J. (2007). The trouble with creatives: negotiating creative identity in advertising agencies. *International Journal of Advertising*, 26(1), 63 - 78.
- Harvey, D. C., Hawkins, H. et Thomas, N. J. (2012). Thinking creative clusters beyond the city: People, places and networks. *Geoforum*, 43(3), 529-539. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.geoforum.2011.11.010>
- Heighton, E. J. et Cunningham, D. R. (1976). *Advertising in the broadcast media*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Hesmondhalgh, D. et Baker, S. (2011). *Creative Labour*. New York: Routledge.
- Hirschman, E. C. (1989). Role-based models of advertising creation and production. *Journal of Advertising*, 18(4), 42-53. <http://www.jstor.org/stable/4188739>

- Holmes, D. R. et Marcus, G. E. (2008). Collaboration Today and the Re-Imagination of the Classic Scene of Fieldwork Encounter. *Collaborative Anthropologies*, 1(1), 81-101. doi:10.1353/cla.0.0003
- Horkheimer, M., Adorno, T. W. et Noerr, G. S. (2002). *Dialectic of enlightenment: Philosophical fragments*. Redwood City: Stanford University Press.
- Hutton, T. A. (2006). Spatiality, built form, and creative industry development in the inner city. *Environment and Planning A*, 38(10), 1819-1841. doi:10.1068/a37285
- Infopresse. (2010). *À l'ère du numérique, les marques ne s'imposent plus, elles s'invitent*. Récupéré le 15 juin 2014 de <http://www.infopresse.com/archive/index/38920?s=newsletter>
- . (2014). *Embauches chez Cossette Toronto*. Récupéré le 13 juin 2014 de <http://www.infopresse.com/article/2014/6/9/nouvelle-embauches-chez-cossette-toronto>
- Jaccoud, M. et Mayer, R. (1997). L'observation en situation et la recherche qualitative. In J. Poupart, Groulx, Lionel-Henri, J.-P. Deslauriers, et A. Laperrière (Eds.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 211-249). Boucherville: Gaëtan Morin.
- Jackson, P. A. (2000). *Commercial Cultures: Economies, Practices, Spaces*. New York: Bloomsbury Academic.
- Joannis, H. et de Barnier, V. (2010). *De la stratégie marketing à la création publicitaire*. Dunod.
- Joas, H. (1999). *La créativité de l'agir*. Paris: Editions du Cerf.
- Johnston, R. (1997). The emergence of broadcast advertising in Canada, 1919–1932. *Historical Journal of Film, Radio and Television*, 17(1), 29-47. doi:10.1080/01439689700260611
- Kaufmann, G. (2003). What to measure? A new look at the concept of creativity. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 47(3), 235-251. doi:10.1080/00313830308604
- Keil, R. et Boudreau, J.-A. (2010). Le concept de la ville créative : la création d'une réelle ou imaginaire forme d'action politique dominante. *Pôle Sud*, 1(32), 165-178. <http://metropoles.revues.org/4339>

- Kilgour, M. et Koslow, S. (2009). Why and how do creative thinking techniques work?: Trading off originality and appropriateness to make more creative advertising. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 298-309. <http://www.springerlink.com/index/62MQN03U01616630.pdf>
- Koestler, A. (1965). *Le cri d'Archimède*. Paris: Calmann-Lévy.
- Koslow, S., Sasser, S. L. et Riordan, E. A. (2003). What is creative to whom and why? Perceptions in advertising agencies. *Journal of Advertising Research*, 43(01), 96-110. http://journals.cambridge.org/abstract_S0021849903030113
- . (2006). Do marketers get the advertising they need or the advertising they deserve? Agency views of how clients influence creativity. *Journal of Advertising*, 35(3), 81-101. <http://mesharpe.metapress.com/index/CP6U149400705236.pdf>
- Kostiw, T. (2014). *Cossette snags OgilvyOne team*. Récupéré le 13 juin 2014 de <http://strategyonline.ca/2014/06/05/cossette-snags-ogilvyone-team/>
- Kover, A. J., Goldberg, S. M. et James, W. L. (1995). Creativity Vs. Effectiveness? An Integrating Classification for Advertising. *Journal of Advertising Research*, 35(6), 29-40.
- Kover, A. J. (1995). Copywriters' implicit theories of communication: An exploration. *Journal of Consumer Research*, 51, 596-611. <http://www.jstor.org/stable/2489718>
- Kover, A. J. et Goldberg, S. M. (1995). The games copywriters play: Conflict, quasi-control, a new proposal. *Journal of Advertising Research*, 35(4), 52-62.
- Lange, F. et Dahlén, M. (2003). Let's be strange: brand familiarity and ad-brand incongruency. *Journal of product & brand Management*, 12(7), 449-461. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.202.9151&rep=rep1&type=pdf>
- . (2004). To challenge or not to challenge: ad-brand incongruency and brand familiarity. *Journal of Marketing Theory et Practice*, 12(3), 20-35.
- Larivière, N. et Corbière, M. (2014). *Méthodes Qualitatives, Quantitatives et Mixtes: Dans la Recherche en Sciences Humaines, Sociales et de la Santé*. [Version Kindle]. Montréal: Presses de l'Université du Québec.

- Laude, L., Vignon, C. et Waelli, M. (2012). Observer les organisations de l'intérieur. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVIII(45), 55-76. doi:10.3917/rips.045.0055
- Le Corf, J.-B. (2012). Le management de la créativité et de l'innovation sociale dans les services publics numériques : une conception spécifique de la "ville créative". In P. Bouquillon (Ed.), *Creative Economy, Creative Industries : des notions à traduire* (pp. 101-116). Saint-Denis: Presses universitaires de Vincennes.
- Lee, S. Y., Florida, R. et Acs, Z. (2004). Creativity and Entrepreneurship: A Regional Analysis of New Firm Formation. *Regional Studies*, 38(8), 879-891. doi:10.1080/0034340042000280910
- Leibovitz, J. (2006). Jumping scale : from small town politics to a "regional presence"? Re-doing economic governance in Canada's technology triangle. In D. Bell et M. Jayne (Eds.), *Small Cities: Urban Experience Beyond the Metropolis*. London: Routledge.
- Leiss, W., Klein, S., Jhally, S. et Botterill, J. (1990). *Social Communication in Advertising: Consumption in the Mediated Marketplace* (2nd ed.). Scarborough: Nelson Canada.
- . (2005). *Social Communication in Advertising: Consumption in the Mediated Marketplace* (3rd ed.). [Version Kindle]. New York: Routledge.
- Leiss, W. (1983). The icons of the marketplace. *Theory, Culture & Society*, 1(3), 10-21. <http://tcs.sagepub.com/content/1/3/10.short>
- Lubart, T. (2003). *Psychologie de la créativité*. Paris: Armand Colin.
- Luckerhoff, J. et Guillemette, F. (2012). *Méthodologie de la théorisation enracinée: fondements, procédures et usages*. [Version Kindle]. Montréal: Presses de l'Université du Québec.
- Luckerhoff, J. et Guillemette, F. (2014). Introduction : Approches inductives en communication sociale. *Approches inductives*, 1(1), 1-10. doi:10.7202/approchesind
- Mahy, I. (2011). Les approches symboliques et culturelles. In S. Grosjean et L. Bonneville (Eds.), *La communication organisationnelle, approches, processus et enjeux* (pp. 111-139). Montréal: Chenelière Éducation.
- Maingueneau, D. (2012). *Analyser les textes de communication*. Paris: Armand Colin.

- Marketing Magazine. (2012). *Marketing's 12th annual Salary benchmark*. Récupéré le 9 juillet 2014 de <http://www.marketingmag.ca/resources/2012-salary-benchmarks>
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. London: Sage publications.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: three perspectives*. [Kindle version]. New York: Oxford University Press.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J. et Sitkin, S. B. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 438 - 453. doi:10.2307/2392251
- Massey, D. (1993). Power-geometry and a progressive sense of place. In J. Bird, B. Curtis, T. Putnam et L. Tickner (Eds.), *Mapping the futures: Local cultures, global change* (pp. 59-69). London: Routledge.
- . (1994). *Space, Place and Gender*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Matheson, B. (2006). A culture of creativity: design education and the creative industries. *Journal of Management Development*, 25(1), 55-64. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1535167&show=abstract>
- Mayer, V., Caldwell, J. T. et Banks, M. J. (2009). *Production studies: cultural studies of media industries*. New York: Taylor & Francis.
- McFall, L. (2004). *Advertising: a cultural economy*. London: Sage publications.
- McFall, L. (2002). What about the old cultural intermediaries? An historical review of advertising producers. *Cultural Studies*, 16(4), 532-552. doi:10.1080/09502380210139106
- McQuarrie, E. F. et Mick, D. G. (1996). Figures of rhetoric in advertising language. *Journal of Consumer Research*, 424-438. <http://www.jstor.org/stable/2489791>
- McRobbie, A. (2004). "Everyone is creative"; artists as pioneers of the new economy? In E. Silva et T. Bennett (Eds.), *Contemporary culture and everyday life* (pp. 186-199). Durham: Sociologypress.
- McRobbie, A. (1994). *Postmodernism and Popular Culture*. Récupéré le 10 août 2012 de <http://lib.myilibrary.com?ID=7499>

- . (2002). Clubs to companies: notes on the decline of political culture in speeded up creative worlds. *Cultural Studies*, 16(4), 516-531. doi:10.1080/09502380210139098
- Mellet, K. (2009). Aux sources du marketing viral. *Réseaux*, 5, 267-292. <http://www.cairn.info/revue-reseaux-2009-5-page-267.htm>
- Mercanti-Guérin, M. (2008). Perception d'une annonce créative par le consommateur: construction et validation d'une échelle de mesure. *Recherche et applications en marketing*, 23(4), 97-119. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3550918>
- Messinger, B. (2014). *From Mad Men to Math Men*. Récupéré le 30 juin 2014 de <https://www.ama.org/publications/MarketingInsights/Pages/from-mad-men-to-math-men.aspx>
- Moeran, B. (2013). *A Japanese advertising agency: An anthropology of media and markets*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Mongeau, P. et Saint-Charles, J. (2011). Les approches communicationnelles des groupes dans les organisations. In S. Grosjean et L. Bonneville (Eds.), *La communication organisationnelle, approches, processus et enjeux* (pp. 253-279). Montréal: Chenelière Éducation.
- Morillon, L. (2009). Le journal de communication interne, un agent des enjeux stratégiques organisationnels. *Semen. Revue de sémio-linguistique des textes et discours*, 28), 33-51. <http://semen.revues.org/8690>
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. et Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705 - 750. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Negus, K. et Pickering, M. (2000). Creativity and cultural production. *International Journal of Cultural Policy*, 6(2), 259-282. doi:10.1080/10286630009358124
- Negus, K. et Pickering, M. J. (2004). *Creativity, Communication and Cultural Value*. London: Sage publications.
- Negus, K. (2002). The work of cultural intermediaries and the enduring distance between production and consumption. *Cultural Studies*, 16(4), 501-515. doi:10.1080/09502380210139089

- Nicolas, Y. (2012). Définir un champ des industries culturelles ou créatives ? In P. Bouquillon (Ed.), *Creative Economy, Creative Industries : des notions à traduire* (pp. 69-84). Saint-Denis: Presses universitaires de Vincennes.
- Nixon, S. (2003). *Advertising Cultures: Gender, Commerce, Creativity*. London: Sage publications.
- . (2006). The pursuit of newness: Advertising, creativity and the ‘narcissism of minor differences’. *Cultural Studies*, 20(1), 89-106.
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09502380500494877>
- Nudd, T. (2015). *Getty Images Talks Vince Vaughn, and How Stock Photos Have Gotten Better by Getting Worse The influence of social on notions of perfection*. Récupéré le 11 mars 2015 de <http://www.adweek.com/adfreak/getty-images-talks-vince-vaughn-and-how-stock-photos-have-gotten-better-getting-worse-163400>
- Ogilvy, D. (2007). *Ogilvy on advertising*. London: Prion.
- Ogilvy, D. et Atherton, R. (1963). *Confessions of an advertising man*. New York: Atheneum.
- Olwig, K. (2002). *Landscape, nature, and the body politic: from Britain's renaissance to America's new world*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Ortner, S. B. (1997). Introduction. *Representations*, 59, 1-13.
 doi:10.1525/rep.1997.59.1.99p0014j
- . (1999). *The fate of "culture": Geertz and beyond*. California: University of California Presse.
- Pacanowsky, M. E. et O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communications Monographs*, 50(2), 126-147.
 doi:10.1080/03637758309390158
- Pérez-Latre, F. J. (2013). Advertising fragmentation: the beginning of a new paradigme. In H. Powell, J. Hardy, S. Hawkin et I. MacRury (Eds.), *Advertising Handbook*. New York: Taylor & Francis.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581. <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2392363>
- Philipsen, G. (1992). *Speaking culturally: Explorations in social communication*. Albany: State University of New York.

- Phillips, B. J. (1997). Thinking into it: Consumer interpretation of complex advertising images. *Journal of Advertising*, 26(2), 77-87.
doi:10.1080/00913367.1997.10673524
- Phillips, B. J. et McQuarrie, E. F. (2004). Beyond visual metaphor: A new typology of visual rhetoric in advertising. *Marketing theory*, 4(1-2), 113-136.
doi:10.1177/1470593104044089
- Porter, M. (2007). Clusters and economic policy: aligning public policy with the new economics of competition. *Harvard Business School*.
http://www.isc.hbs.edu/pdf/Clusters_and_Economic_Policy_White_Paper.pdf
- Powell, S. M. (2006). *Creativity and the corporate brand within small to medium sized creative organisations*. Ph.D. University of Strathclyde, Glasgow.
- Pratt, A. C. (2008). Creative Cities: The Cultural Industries and the Creative Class. *Geografiska Annaler B*, 90(2), 107-117. doi:10.1111/j.1468-0467.2008.00281.x
- Presbrey, F. (1968). *The history and development of advertising*. New York: Greenwood Press.
- Publicité-Club de Montréal. *Fonds du Publicité-Club de Montréal (1959-1996)*. (P023). Service des archives et de gestion des documents, HEC Montréal.
- Putnam, L. L. et Nicotera, A. M. (2009). *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*. [Kindle Version]. New York: Taylor & Francis.
- Raley, G. (2010). *Between art and advertising: The production, organization, and culture of commercial art*. Ph. D. University of California, Los Angeles.
- Raunig, G. (2011). Creative Industries as Mass Deception. In U. Wuggenig et G. Raunig... (Eds.), *Critique of Creativity: Precarity, Subjectivity and Resistance in the "Creative Industries"* (pp. 191-204). London: MayFly Books.
- Ries, A. et Ries, L. (2003). *La pub est morte vive les RP!* Paris: Village Mondial.
- Rigano, A. (2014). *Entrevue du président Strat 2014: saluer l'audace des marques*. Récupéré le 25 juin 2014 de <http://www.infopresse.com/article/2014/6/5/saluer-l-audace-des-marques>
- Roncero-Menendez, S. (2014). *Platform Gets Consumers To Create Ads For Their Favorite Brands*. Récupéré le 30 juin 2014 de <http://www.psfk.com/2014/06/tongal-crowdsourced-creative-advertising.html>

- Roux, S. (2014). *Les qualités requises pour les futurs publicitaires*. Récupéré le 3 juin 2014 de <http://www.infopresse.com/archive/index/43437>
- Runco, M. A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 657-687. doi:10.1146/annurev.psych.55.090902.141502
- . (2007). *Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice*. Academic Press.
- Runco, M. A. et Charles, R. E. (1993). Judgments of originality and appropriateness as predictors of creativity. *Personality and Individual Differences*, 15(5), 537-546. doi:10.1016/0191-8869(93)90337-3
- Ryle, G. (1971). The Thinking of Thoughts, What is Le penseur doing? In *Collected papers* (Vol. II). London: Hutchinson.
- Sampson, H. (1874). *A history of advertising*. London: Ballantyne and Company.
- Sassatelli, R. (2007). *Consumer culture: History, theory and politics*. London: Sage publications.
- Sasser, S. L. (2008). Creating passion to engage versus enrage consumer co-creators with agency co-conspirators: unleashing creativity. *Journal of Consumer Marketing*, 25(3), 183-186. doi:10.1108/07363760810870680
- Sasser, S. L. et Koslow, S. (2008). Desperately Seeking Advertising Creativity: Engaging an Imaginative "3Ps" Research Agenda. *Journal of Advertising*, 37(4), 5-20. <http://mesharpe.metapress.com/index/EJ3041V4K0M76235.pdf>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Scott, R. K. (1995). Creative employees: a challenge to managers. *The Journal of Creative Behavior*, 29(1), 64-71. doi:10.1002/j.2162-6057.1995.tb01424.x
- Sherry, J. F. et Fischer, E. (2009). *Explorations in Consumer Culture Theory*. New York: Routledge.
- Sid Lee. (s.d.). *Services*. Récupéré le 25 juin 2014 de <http://sidlee.com/fr/about/?slide=12>

- Siehl, C. et Martin, J. (1988). Measuring organizational culture: Mixing qualitative and quantitative methods. In M. Jones, O., M. Moore, D. et R. Snyder, C. (Eds.), *Inside organizations: understanding the human dimension* (pp. 79-104). Newbury Park, California: Sage publications.
- Smircich, L. (1983a). Studying Organizations as Cultures. In G. Morgan (Ed.), *Beyond method: Strategies for social research* (pp. 160-172). Beverly Hills: Sage publications.
- Smircich, L. (1983b). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smith, R. E. et Yang, X. (2004). Toward a general theory of creativity in advertising: Examining the role of divergence. *Marketing Theory*, 4(1-2), 31.
<http://mtq.sagepub.com/content/4/1-2/31.short>
- Smith, R. E., Chen, J. et Yang, X. (2008). The Impact of Advertising Creativity on the Hierarchy of Effects. *Journal of Advertising*, 37(4), 47-62.
doi:10.2753/JOA0091-3367370404
- Soar, M. (2000). Encoding advertisements: Ideology and meaning in advertising production. *Mass Communication & Society*, 3(4), 415-437.
doi:10.1207/S15327825MCS0304_05
- . (2002). The first things first manifesto and the politics of culture jamming: towards a cultural economy of graphic design and advertising. *Cultural Studies*, 16(4), 570-592. doi:10.1080/09502380210139124
- Soja, E. W. (1996). *Thirdspace: Journeys to Los Angeles and other real-and-imagined places*. Oxford: Blackwell.
- Spurgeon, C. (2007). *Advertising and New Media*. New York: Routledge.
- St-Amour, M. (2014). *La migration interrégionale au Québec en 2012-2013*. Récupéré le 15 juillet 2014 de
<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bulletins/coupdoeil-no31.pdf>
- Statistique Canada. (2013). *Structure des industries canadiennes. Agglomérations de recensement et Régions métropolitaines de recensement (nombre d'emplacements)*. Récupéré le 15 juillet 2014 de
<http://ivt.crepuq.qc.ca/industries/industriesJuin2013.html>

- . (2014a). *Tableau 360-0003 - Services de publicité et services connexes, statistiques sommaires, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)*. Récupéré le 9 juillet 2014 de <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&retrLang=fra&id=3600014>
- . (2014b). *Tableau 551-0005 - Structure des industries canadiennes, nombre d'emplacements, tranches d'effectif et Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), classes nationales, selon le Canada et les provinces, décembre 2013*. <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&retrLang=fra&id=5510005&p aSer=&pattern=&stByVal=1&p1=1&p2=31&tabMode=dataTable&csid=>
- . (2014c). *Le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) 2007*. Récupéré le 9 juillet 2014 de <http://stds.statcan.gc.ca/naics-scian/2007/cs-rc-fra.asp?criteria=5418>
- Sternberg, R. J. (1998). *Handbook of Creativity* (1 ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Suire, R. (2004). Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif : quelles stratégies pour les territoires? *Revue internationale des PME*, 17(2), 123-143. doi:10.7202/1008460ar
- Taylor, S. et Littleton, K. (2008). Art work or money: Conflicts in the construction of a creative identity. *The Sociological Review*, 56(2), 275-292. doi:10.1111/j.1467-954X.2008.00788.x
- Till, B. D. et Baack, D. W. (2005). Recall and Persuasion: does creative advertising matter? *Journal of Advertising*, 34(3), 47-57. <http://mesharpe.metapress.com/index/BB29AM52UQWLR1W9.pdf>
- Trujillo, N. (1983). "Performing" Mintzberg's roles: The nature of managerial communication. In L. Putnam et M. E. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations, an interpretive approach* (pp. 73-97). Newbury Park, CA: Sage publications.
- Tungate, M. (2007). *Adland: a global history of advertising*. London: Kogan Page Publishers.
- Uhlmann, E. L., Leavitt, K., Menges, J. I., Koopman, J., Howe, M. et Johnson, R. E. (2012). Getting Explicit About the Implicit: A Taxonomy of Implicit Measures and Guide for Their Use in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 15(4), 553-601. doi:10.1177/1094428112442750

- Van Maanen, J. (1998). *Qualitative Studies of Organizations*. London: Sage publications.
- Van Maanen, J. (2011a). Ethnography as work: some rules of engagement. *Journal of Management Studies*, 48(1), 218-234.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2010.00980.x/full>
- . (2011b). *Tales of the field: On writing ethnography* (2e ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Venkataramani, J. G., Holbrook Morris, B. et Stern Barbara, B. (2001). The Role of Myth in Creative Advertising Design: Theory, Process and Outcomes. *Journal of Advertising*, 30(20), 1-25. doi:10.1080/00913367.2001.10673634
- Verbeke, W., Franses, P. H., Le Blanc, A. et van Ruiten, N. (2008). Finding the Keys to Creativity in Ad Agencies: Using Climate, Dispersion, and Size to Examine Award Performance. *Journal of Advertising*, 37(4), 121-130.
 doi:10.2753/JOA0091-3367370410
- Villégion. (2011). *Rapport annuel 2011*. Récupéré le 12 avril 2013 de
<http://sherbrooke-innopole.com/fr/assets/Rapport-annuel-2011.pdf>
- von Osten, M. (2011). Unpredictable Outcomes / Unpredictable Outcasts: On Recent Debates over Creativity and the Creative Industries. In U. Wuggenig et G. Raunig (Eds.), *Critique of Creativity: Precarity, Subjectivity and Resistance in the "Creative Industries"* (pp. 133-146). London: MayFly Books.
- Waitt, G., Hewitt, T. et Kraly, H. (2006). De-centering metropolitan youth identities. In D. Bell et M. Jayne (Eds.), *Small Cities: Urban Experience Beyond the Metropolis*. London: Routledge.
- WARC. (2010). *Co-creation, open innovation key for brands*. Récupéré le 15 juin 2014 de
<http://www.warc.com/LatestNews/News/ArchiveNews.news?ID=27086&Origin=WARCNewsEmail>
- . (2011). *Report sees end of "the line"*. Récupéré le 15 juin 2014 de
<http://www.warc.com/LatestNews/News/EmailNews.news?ID=27820&Origin=WARCNewsEmail>
- . (2014). *Agencies must respond to 'alert call'*. Récupéré le 15 juin 2014 de
<http://www.warc.com/LatestNews/News/EmailNews.news?ID=33050&Origin=WARCNewsEmail>

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage publications.
- Wernick, A. (1991). *Promotional culture: Advertising, ideology and symbolic expression*. Thousand Oaks: Sage publications.
- West, D. C. (1993). Cross-national creative personalities, processes, and agency philosophies. *Journal of Advertising Research*.
<http://psycnet.apa.org/psycinfo/1994-11863-001>
- West, D. C., Kover, A. J. et Caruana, A. (2008). Practitioner and Customer Views of Advertising Creativity: Same Concept, Different Meaning? *Journal of Advertising*, 37(4), 35-46. doi:10.2753/JOA0091-3367370403
- White, A. et Smith, B. L. (2001). Assessing advertising creativity using the creative product semantic scale. *Journal of Advertising Research*, 41(6), 27-34.
- Williams, R. (1985). *Keywords: A Vocabulary of Culture and Society*. New York: Oxford University Press.
- . (1990). Publicité : le système magique. *Réseaux*, 8(42), 73-95.
 doi:10.3406/reso.1990.1770
- . (1995). *Marxism and Literature* (New edition ed.). New York: Oxford Paperbacks.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. et Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. <http://www.jstor.org/stable/258761>
- Wright, P. (1986). Schemer schema: consumers' intuitive theories about marketers' influence tactics. *Advances in consumer research*, 13(1), 1-3.
- Wuggenig, U. et Raunig, G. (2011). *Critique of Creativity: Precarity, Subjectivity and Resistance in the "Creative Industries"*. London: MayFly Books.
- Yanow, D. (2009). Organizational ethnography and methodological angst: myths and challenges in the field. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4(2), 186-199.
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1806133&show=abstract>
- Yin, R. K. (2008). *Case study research: Design and methods* (4th ed. Vol. 5). London: Sage publications.

———. (2011). *Applications of case study research* (34). London: Sage publications.

Young, C. E. (2000). Creative differences between copywriters and art directors. *Journal of Advertising Research*, 40(3), 19-26.