

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA

MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

AUDREY-ANN TULLY DE COTRET

CULTURE ORGANISATIONNELLE AU SEIN DES PROJETS:

INTERFACE CLIENT-ORGANISATION

JUIN 2020

Résumé

Au sein des projets, les gestionnaires doivent conjuguer avec un éventail de caractéristiques organisationnelles beaucoup plus larges que les projets en soi. Plus précisément, ils doivent interagir avec divers éléments sous culturels propres à leur organisation et à l'organisation cliente, souvent simultanément (Suda, 2007). Conséquemment, ce mémoire de recherche étudie les différentes logiques organisationnelles qui, mises en relation, sont prédisposées à favoriser ou inversement à entraver l'entente au sein des projets. Afin de définir les tensions qui se manifestent au sein des projets et identifier les compromis permettant l'arrimage de leur fondement, ce travail de recherche mobilise les mondes de la Justification de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (2011). Cet angle théorique propose que l'entente et la mésentente au sein des organisations se comprennent grâce à sept logiques différentes. Enfin, puisque plusieurs logiques sont appelées à cohabiter au sein d'un même projet, des valeurs propres à chacune peuvent émerger, permettant ainsi à diverses perspectives organisationnelles d'être impliquées: d'où l'importance de savoir reconnaître et appliquer les figures d'entente entre ces différentes logiques. Pour répondre aux objectifs de la recherche, nous avons utilisé l'étude de cas unique. Des entrevues semi-structurées ont été menées au sein d'une entreprise issue des industries créatives. Les données empiriques recueillies ont permis d'identifier les tensions qui émergent des interfaces culturelles en contexte de consultation, de même que les procédés permettant l'arrimage des disparités culturelles au profit des projets. Les conclusions proposées offrent une conception nuancée des réalités plurivoques de l'étude des projets, en plus de contribuer au développement des connaissances managériales dans le domaine des industries créatives (Pick, Weber, Connell & Geneste, 2015).

Mots clés : Gestion de projet, industries créatives, parties prenantes, client, culture organisationnelle, collaboration, tensions, compromis.

Table des matières

RÉSUMÉ	II
TABLE DES MATIÈRES	III
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
REMERCIEMENTS.....	VII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE.....	8
1.1. FONCTIONNEMENT PAR PROJETS AU SEIN DES INDUSTRIES CRÉATIVES	9
1.1.1. Projets et réseaux de projet au sein des industries créatives	11
1.1.2. Identité au sein des projets issus des industries créatives.....	14
1.2. CULTURE, COLLABORATION ET DIFFÉRENCES AU SEIN DES PROJETS	16
1.2.1. Définition de la culture organisationnelle et logiques de collaboration	16
1.2.2. Caractère interorganisationnel des projets	22
1.2.3. Tensions en contexte de projets interorganisationnels	27
1.2.4. Culture organisationnelle et relation client-organisation en contexte de projet ...	31
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE.....	36
2.1. REGARD HISTORIQUE SUR LA RECHERCHE EN GESTION DE PROJET	36
2.2. PRÉSENTATION DU CADRE THÉORIQUE.....	42
2.2.1 Le modèle de la cité	43
2.2.2. Les textes canoniques.....	44
2.2.3. De situations « troubles » à l'épreuve.....	46
2.2.4. Grille d'analyse des mondes communs	47
2.2.5. Les mondes de la Justification.....	48
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	64
3.1. PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES	64
3.1.1. Échantillonnage	66
3.2. MÉTHODE DE COLLECTE	70
3.2.1. Outil de collecte	72
3.3. ANALYSE DES DONNÉES.....	73
3.4. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES.....	74
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	77
4.1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION.....	78
4.1.2. Conception des répondants de l'environnement de travail.....	79
4.1.3. Profil des travailleurs créatifs au sein de l'organisation à l'étude.....	84
4.2. CONCEPTION DES RÉPONDANTS DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	86
4.2.1. Manifestation de la culture organisationnelle au sein des projets	94
4.3. DIFFÉRENCES ET TENSIONS AU SEIN DES PROJETS CRÉATIFS.....	97
4.3.1. Secteur privé.....	97

4.3.2. Secteur public et gouvernement fédéral	104
4.3.3. Milieux spécialisés	119
4.4. FACTEURS DE RÉOLUTION	123
4.4.1. Facteurs de résolution internes	125
4.4.2. Facteurs de résolution relationnels	129
4.4.3. Facteurs de résolution contractuels	134
4.4.4. Contexte de non-résolution	135
CHAPITRE 5 : ANALYSE DES RÉSULTATS	138
5.1. PRÉSENTATION DES LOGIQUES DOMINANTES ET SECONDAIRES	138
5.1.1. Le monde des projets.....	139
5.1.2. Le monde industriel.....	142
5.1.3. Le monde marchand	145
5.1.4. Le monde de l’inspiration.....	148
5.1.5. Le monde domestique	151
5.1.6. Le monde civique	152
5.1.7. Le monde de l’opinion	154
5.2. LES CRITIQUES	156
5.2.1. Critiques depuis la logique industrielle	157
5.2.2. Critiques depuis la logique des projets.....	160
5.2.3. Critique depuis la logique inspirée	166
5.3. LES COMPROMIS.....	168
5.3.1. Logiques internes facilitantes	169
5.3.2. Formes d’accord.....	175
5.3.3. Dominance marchande	185
5.3.4. Incompatibilité des logiques.....	187
5.4. CONCLUSION.....	188
CHAPITRE 6 : DISCUSSION ET CONCLUSION	189
6.1. APPORTS AUX CONNAISSANCES	192
6.2. IMPLICATIONS PRATIQUES	193
6.3. LIMITES	194
6.4. AVENUES DE RECHERCHE	197
6.5. CONCLUSION.....	198
RÉFÉRENCES	200
ANNEXES	207

Liste des figures

Figure 1: Compromis triangulaire marchand-industriel-connexionniste.	183
Figure 2: Types de culture de Deal et Kennedy.	208
Figure 3: Modèle des valeurs concurrentes.	208
Figure 4: Modèle typologique de Cameron et Freeman (1991).	208
Figure 5: Le modèle des relations sociales de Goffee et Jones (1998).	208

Liste des tableaux

Tableau 1 : Industries créatives et industries du savoir	6
Tableau 2 : Composantes de la culture organisationnelle	19
Tableau 3 : Présentation des formes politiques de la grandeur	45
Tableau 4 : Présentation des treize catégories	47
Tableau 5 : Présentation grammaticale des mondes	57
Tableau 6 : Présentation des critiques	59
Tableau 7 : Figures de compromis	61
Tableau 8 : Présentation des répondants	70
Tableau 9 : Environnement de travail	80
Tableau 10 : Présentation des valeurs organisationnelles	88
Tableau 11 : Sommaire des différences et impacts sur les projets	104
Tableau 12 : Causes de tensions issues de la structure bureaucratique	106
Tableau 13 : Causes de tensions issues de l'autorité hiérarchique	107
Tableau 14 : Causes de tensions issues du traditionalisme	109
Tableau 15 : Causes de tensions issues de la réglementation	110
Tableau 16 : Sommaire des différences et impacts sur les projets	112
Tableau 17 : Résumé des différences perçues par les répondants	115
Tableau 18 : Différences dans l'exécution des idées (perception des répondants) ..	116
Tableau 19 : Conflits issus de l'interface culturelle	118
Tableau 20 : Facteurs de résolution internes	126
Tableau 21 : Facteurs de résolution relationnels	130
Tableau 22 : Stratégies de résolution	136
Tableau 23 : Traduction des traits organisationnels vers le monde des projets	140
Tableau 24 : Traduction des traits organisationnels vers le monde industriel	144
Tableau 25 : Traduction des traits organisationnels vers le monde marchand	147
Tableau 26 : Traduction des traits organisationnels vers le monde inspiré	149
Tableau 27 : Traduction des traits organisationnels vers le monde domestique	151
Tableau 28 : Traduction des traits organisationnels vers le monde civique	153
Tableau 29 : Traduction des traits organisationnels vers le monde de l'opinion	155
Tableau 30 : Critiques depuis la logique industrielle	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 31 : Critiques depuis la logique des projets	164
Tableau 32 : Critiques depuis la logique inspirée	167
Tableau 33 : Formes de compromis impliquant les mondes projets-industriel	178
Tableau 34 : Compromis impliquant les mondes projets-marchand	179
Tableau 35 : Compromis impliquant les mondes industriel-inspiré	181
Tableau 36 : Modèle des trois types culturels d'Ouchi (1981)	208

Remerciements

À Julie, pour sa disponibilité, sa patience, ses conseils, son honnêteté;

À Jacques-Bernard, pour le rôle qu'il a joué dans cette épiphanie;

À Jézabelle, mon acolyte, pour son énergie qui a ensoleillé les jours plus gris, pour tous ces souvenirs, aussi drôles et *dramatiques* soient-ils; pour cette belle amitié qui, j'espère, fleurira avec le temps;

Merci d'avoir coloré cette étape importante de mon parcours. Je vous en serai toujours reconnaissante.

Sincèrement,

Audrey-Ann

Introduction

En 2019, Bérubé et Demers soulignaient le rôle grandissant des industries créatives comme apports significatifs à l'économie (Bérubé & Demers, 2019). S'appuyant sur les propos de Pitts (2015) et de Pick, Weber, Connell et Geneste (2015), les auteures soutiennent l'importance de mener des études approfondies au sujet de la gestion au sein des industries créatives (Bérubé & Demers, 2019). À cet effet, Pick et al. (2015) sont d'avis que très peu de recherches ont été dédiées au développement des connaissances managériales dans le domaine des industries créatives. Cette absence éminente de la documentation à caractère managérial soulève plusieurs questions en lien avec le fonctionnement des industries créatives. Avant d'y répondre, il importe de définir le concept d'industries créatives, de même que sa genèse. Conséquemment, les premiers paragraphes de cette introduction porteront d'abord sur la provenance du concept d'industries créatives.

La notion d'industries créatives est de provenance européenne et tire ses racines du gouvernement britannique (Verdugo, 2017). Entre autres, c'est vers la fin des années 90 que le concept est d'abord défini par le *Department for Culture, Media and Sport* (DCMS) (Verdugo, 2017). En 2002, Howkins introduit la notion d'économie créative

comme une relation entre la créativité et l'économie. L'auteur souligne que la créativité n'est pas un nouveau concept, pas plus que l'économie (Howkins, 2002). Ceci étant dit, c'est la combinaison récente de ces deux concepts qui, par l'étendue de leur relation, trace de nouvelles voies vers la création de valeur (Howkins, 2002). Ainsi, l'économie créative est depuis considérée comme une nouvelle forme d'économie à travers laquelle la créativité, l'innovation et les technologies « convergent vers des modèles multidisciplinaires de création de la valeur, de productivité et de croissance économique » (Verdugo, 2017). D'ores et déjà, Florida (2014) soutient que la créativité est omniprésente et continue : elle permet d'apporter des améliorations progressives aux produits et aux services, ainsi qu'aux procédés qui les maintiennent viables. Pour l'économiste américain, le besoin économique de créativité s'est inscrit dans la montée d'une nouvelle classe, qu'il présenta en 2002 en introduisant la classe créative (Florida, 2014). À travers son exposé, Florida (2014) suggère que la source fondamentale de la créativité s'agit des personnes : « *Creativity comes from people* » (Florida, 2014, p.7).

De ce fait, l'auteur divise le noyau de la classe créative en tant que plusieurs acteurs des domaines des sciences, du génie, de l'architecture et du design, de l'éducation, des arts, de la musique et du divertissement, et dont la fonction économique principale est de créer de nouvelles idées, de nouvelles technologies ou de nouveaux contenus (Florida, 2014). Selon Florida (2014), la classe créative comprend également plusieurs professionnels œuvrant dans le domaine des affaires et de la finance, du droit, des soins et services de santé et d'autres domaines connexes. Plus

précisément, l'auteur divise la classe en deux catégories : le noyau super-crétatif et les professionnels créatifs. Le premier comprend les scientifiques et les ingénieurs, les professeurs d'université, les poètes et les romanciers, les artistes, les animateurs, les acteurs, les designers et les architectes, ainsi que les leaders d'opinion de la société moderne : écrivains, éditeurs, personnalités, chercheurs, analystes, experts en documentation et enfin politiciens (Florida, 2014). En plus de cette composante, la classe créative de Florida (2014) comprend également des professionnels créatifs qui travaillent dans des organisations à forte intensité de connaissances, telles que les hautes technologies, les services financiers, les professions de la santé et des soins de santé, et la gestion des entreprises. Principalement, ces personnes s'engagent dans la résolution créative de problèmes, en s'appuyant sur des ensembles complexes de connaissances (Florida, 2014). Somme toute, l'économiste définit le plus culminant degré de création comme la « production de nouvelles formes ou de nouveaux modèles qui sont facilement transférables et largement utiles » (Florida, 2014, p.38 [traduction libre]). À ce sujet, Pareja-Eastaway (2016) soutient également qu'une contribution importante de ces nouvelles formes d'organisation est l'utilité qu'elles apportent aux autres industries plus traditionnelles.

Du concept d'économie créative ressort un autre concept, celui d'organisation créative. À l'instar de Bérubé et Demers (2019), nous retenons la définition d'organisation créative proposée par Knight et Harvey (2015) et Pick, Weber, Connell et Geneste (2015) : une organisation créative œuvre au sein d'une industrie créative.

En ce qui a trait aux industries créatives, leurs activités principales relèvent de la création de nouvelles idées, de technologies, processus ou modèles, de la résolution de problèmes complexes, et de la production de produits ou de services nouveaux, utiles et transférables, et ce, par l'entremise des habiletés cognitives humaines favorisant le processus créatif (Florida, 2014). Potts, Cunningham, Hartley, et Ormerod (2008) ajoutent également que les industries créatives « comptent plus que toute autre activité socio-économique, sur le bouche-à-oreille, le goût, la culture et la popularité, de telle sorte que les choix individuels sont dominés par des informations provenant de réseaux sociaux plutôt que des préférences innées et le prix » (p. 169-170 [traduction libre]). Autrement dit, en raison du caractère nouveau et incertain lié à l'activité des industries créatives, cette dernière dépend des décisions économiques déterminées par le choix des consommateurs au sein d'un réseau social (Potts et al., 2008). Conséquemment, la valeur des produits issus de ces industries est « déterminée socialement par les réseaux complexes d'interactions individuelles » (Potts et al., 2008, p. 182 [traduction libre]). Dans ce mémoire, c'est de cette dernière définition des industries créatives que nous nous référons.

Suivant ce qui précède, il importe d'aborder un enjeu émergent de la documentation au sujet des industries créatives et reposant sur le positionnement des industries du savoir par rapport aux industries créatives. En effet, la majorité des auteurs attestent que les travailleurs ainsi que les professionnels du savoir (*Knowledge Workers*) contribuent à l'économie créative (Alvesson, 2004 ; Bouchez, 2006 ; Florida,

2014), alors que d'autres, comme Mellander (2009), soutiennent le contraire. Aux fins de cette recherche, nous supportons l'inclusion des industries du savoir à la définition des industries créatives. La section suivante permet de justifier cette considération.

D'abord, Florida (2014) soutient que le savoir et les connaissances sont les outils ou encore les matériaux permettant le processus créatif. Pour Bouchez (2006), les travailleurs et professionnels du savoir sont impliqués dans des activités économiques en lien avec la création, la production, la capitalisation, la préservation, la diffusion et la transmission du savoir. Entre autres, cette émergence du travail basé sur le savoir est liée à l'incorporation contemporaine du travail intellectuel dans les organisations, et à l'intégration du savoir dans la réalisation et la commercialisation de prestations à caractère cognitif (Bouchez, 2006).

Alvesson (2004) décrit quant à lui les entreprises au sein desquelles est exercé le travail intellectuel comme des firmes à forte intensité de connaissances. Le cœur des activités de ces entreprises repose d'une part sur les compétences intellectuelles de la main-d'œuvre affectée au développement, et d'autre part à la vente de produits ou de services (Alvesson, 2004). Selon l'auteur, ces entreprises se reflètent par des caractéristiques particulières, à savoir : de la main-d'œuvre hautement qualifiée effectuant un travail basé sur la connaissance et utilisant des compétences intellectuelles et symboliques dans leur travail ; un degré d'autonomie assez élevé en lien avec la minimisation de l'effet hiérarchique organisationnel; l'utilisation de

structures organisationnelles flexibles; la nécessité d'une communication étendue pour la coordination et la résolution de problèmes complexes ainsi que des services à la clientèle personnalisés (Alvesson, 2004). Le tableau 1 présente une disposition comparative des particularités propres aux industries créatives et à celles des industries du savoir.

Tableau 1

Industries créatives et industries du savoir

Particularités	Industries créatives	Industries du savoir
Caractéristique principale du travail	Cognitif	Intellectuel
Exemples de profession	Scientifiques Professeurs Artistes Créateurs Ingénieurs Acteurs Designers Architectes Consultants Chercheurs Éditeurs Conseillers financiers Etc.	Scientifiques Professeurs Créateurs Chercheurs Designers Architectes Développeurs Ingénieurs Consultants Gestionnaires Auteurs Conseillers financiers Etc.
Tâches associées au travail	Résolution de problèmes complexes, création, développement de produits et services utiles et transférables	Résolution de problèmes complexes, transformation, création, innovation
Intrants au processus créatif	Savoir, connaissances	Savoir, connaissances
Compétences	Cognitives	Intellectuelles
Intensité de connaissances	Forte intensité de connaissances	Forte intensité de connaissances
Nature du produit ou du service	Nouveau, incertain, subjectif	Nouveau, incertain, subjectif

Le concept des industries créatives ayant été défini, il devient possible de s'intéresser à leurs modes de fonctionnement. En effet, bien qu'il existe un large éventail de recherches portant sur la créativité au sein des industries créatives (Pick et al., 2015), très peu d'auteurs se sont intéressés au développement de théories en lien avec la gestion dans les industries créatives (Bérubé & Demers, 2019). Dès lors, un intérêt croissant à l'égard des modèles de gestion au sein des industries créatives résulte du manque d'écrits à cet effet. Conséquemment, l'objectif général de cette recherche s'agit d'explorer le fonctionnement des industries créatives.

En plus de cette introduction, le présent mémoire est structuré en six chapitres. À partir d'une recension des écrits, le tout premier chapitre énonce le problème spécifique de la recherche. La terminologie ainsi que les fondements du cadre théorique sont détaillés dans le second chapitre. Le troisième chapitre décrit la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche. Dans un quatrième chapitre, les résultats des entrevues semi-structurées seront présentés et suivis par une analyse selon le cadre théorique de la Justification de Boltanski et Thévenot (1991). Le mémoire se termine par une discussion portant sur les contributions et limites qu'il présente.

Chapitre 1 : problématique spécifique

La section précédente a mené à la proposition d'un objectif général de recherche, à savoir l'examen des différents modes de fonctionnement au sein des industries créatives. Cet objectif de recherche est soutenu notamment par l'écart entre la documentation portant sur les industries créatives et les théories qui étayent leurs pratiques managériales (Bérubé & Demers, 2019).

Sur la base de ce qui précède, le présent chapitre est divisé en deux thèmes distincts. D'abord, un examen du fonctionnement au sein des industries créatives a été mené¹. Ce dernier nous conduit vers la considération du concept de projet au sein des industries créatives, sans toutefois proposer une recension exhaustive des écrits sur le sujet. Dès lors, de la gestion par projets au sein des industries créatives, nous retiendrons deux éléments importants, à savoir le concept de réseaux de projet et celui d'identité (ou de logique; culture) organisationnelle. Considérant que les industries créatives fonctionnent par projets, et que ces derniers sont influencés par l'interaction relativement stable d'une multitude de logiques organisationnelles internes et externes (Pareja-Eastaway, 2016), le deuxième thème de ce chapitre s'intéresse au caractère interorganisationnel des projets ainsi qu'aux différences qui en découlent. Notamment, ces orientations thématiques résultent des tensions qui émergent des divergences

¹ Une liste des ressources électroniques ainsi que des critères de sélection des articles retenus dans le cadre de ce chapitre est disponible en annexes.

culturelles entre les membres d'un projet, pouvant potentiellement affecter l'harmonie au sein des projets (Suda, 2007). En effet, les gestionnaires de projet qui sont conscients des différences culturelles peuvent minimiser, voire éviter les conflits improductifs et les mésententes potentielles qui en découlent (Suda, 2007), d'où la pertinence d'y concentrer nos efforts de recherche. Conséquemment, le présent chapitre se conclut par l'articulation d'une problématique spécifique en lien avec la propriété pluriculturelle (ou *plurilogique*) des projets issus des industries créatives.

1.1. Fonctionnement par projets au sein des industries créatives

La créativité est souvent considérée comme le fruit d'un phénomène individuel (Florida, 2014). Or, selon Florida (2014), il s'agit d'un processus fondamentalement social : au sein des industries créatives, le travail créatif est un construit social et cognitif (Florida, 2014), ce qui requiert plus que tout un environnement coopératif caractérisé par l'abondance de stimuli sociaux, culturels et économiques. Entre autres, l'auteur soutient que les membres de la classe créative se réalisent dans des environnements sociaux qui leur permettent d'être créatifs, qui valorisent leur apport, qui les mettent au défi et qui mettent en place des mécanismes afin de mobiliser toutes ressources humaines, matérielles, et immatérielles afin de stimuler les idées nouvelles (Florida, 2014). Ainsi, si les recherches existantes sur la gestion au sein des industries créatives indiquent que cette dernière est plutôt complexe, il en est ainsi en raison de la nature même de la tâche, qui consiste à gérer la créativité et l'innovation dans un contexte de flux de connaissances divers, en constante évolution (Pick et al., 2015).

Plus précisément, cette complexité provient de la variété de ressources intellectuelles, sociales, culturelles et symboliques impliquées dans les processus de production des industries créatives (Pick et al., 2015). D'ailleurs, la complexité inhérente au fonctionnement des industries créatives s'explique par le fait que ces dernières sont généralement gérées par projets (Florida, 2014; Vinodrai & Keddy, 2015; DeFillippi, 2015). En effet, DeFillippi (2015) explique que les industries dont les principales activités relèvent de la création de produits ou de services spécialisés fonctionnent par projets. De même, l'activité au sein des industries créatives est déterminée de façon importante par les changements de la demande des consommateurs, ce qui nécessite des stratégies d'innovation et de création leur permettant de s'adapter au choix des consommateurs (Potts et al., 2008; DeFillippi, 2015). Ainsi, pour atténuer les risques liés à l'incertitude et pour s'assurer de préserver leur caractère innovant, les industries créatives se tournent de plus en plus vers des modèles d'organisation du travail basés sur les projets (DeFillippi, 2015). À ce sujet, l'organisme accréditeur le plus influent du domaine définit le projet comme « un effort temporaire entrepris pour créer un produit, un service ou un résultat unique » (PMI, 2019 [traduction libre]). Subséquemment, ce présent mémoire de recherche emploie la gestion de projet comme « l'application des connaissances, des compétences, des outils et des techniques aux activités de projet en vue de respecter les exigences du projet » (PMI, 2019 [traduction libre]).

Ainsi, considérant que le fonctionnement au sein des industries créatives est caractérisé par une complexité issue de la variété des ressources intellectuelles, sociales, culturelles et symboliques engagées dans les différents projets (Pick et al., 2015), la prochaine sous-section s'intéresse aux réseaux de projet au sein des industries créatives. Ce concept, tel que nous l'abordons, renvoie à l'ensemble des ressources impliquées dans un projet (Pareja-Eastaway, 2016).

1.1.1. Projets et réseaux de projet au sein des industries créatives

Selon Pareja-Eastaway (2016), l'élaboration des projets au sein des industries créatives « repose fermement sur la participation et la reconnaissance au sein de réseaux explicites et tacites, formels et informels » (p. 43 [traduction libre]). La chaîne linéaire d'activités que l'on retrouve dans les secteurs plus traditionnels est remplacée par une multitude de contacts relativement stables « pendant le temps nécessaire à la réalisation d'un projet, mais sans garantie de continuité une fois le projet en question achevé » (Pareja-Eastaway, 2016, p. 44 [traduction libre]). Autrement dit, le réseau de projet s'agit de l'ensemble des intervenants appelés à participer au projet. L'échange de connaissances et la recherche de complémentarités entre les individus des réseaux de projets sont donc des éléments essentiels au processus créatif (Pareja-Eastaway, 2016).

Pour poursuivre cette discussion, Cohendet, Grandadam et Simon (2008) caractérisent les réseaux comme bases de la dynamique du processus de création. En effet, les auteurs rappellent que la forme la plus courante des processus de création s'agit des projets (Cohendet et al., 2008). Les réseaux hétérogènes qui les constituent peuvent alors regrouper des individus créatifs, des collectifs formels (comme des firmes ou des laboratoires) ainsi que des collectifs informels, c'est-à-dire des communautés de connaissances (Cohendet et al., 2008). Selon les auteurs, pour que l'hétérogénéité d'un projet au sein des industries créatives soit pleinement valorisée, les membres qui en composent le réseau doivent développer un sentiment dit de multi appartenance (Cohendet et al., 2008). Autrement dit, « un même individu doit pouvoir se sentir aussi bien membre d'un projet donné, membre d'une ou plusieurs communautés, membre d'une firme donnée, etc. » (Cohendet et al., 2008, p.30). Lorsque ce sentiment n'est pas partagé, les individus créatifs ne peuvent s'épanouir à travers les différentes interactions du processus de création, conséquence qui engendre des obstacles au développement de nouvelles idées (Cohendet et al., 2008). Ainsi, bien que l'idée créative soit plus fréquemment le fruit d'une impulsion individuelle, elle requiert d'importants échanges collectifs pour pouvoir « prendre forme et avoir un potentiel économique » (Cohendet et al., 2008, p.34). Ces échanges contribuent entre autres à pourvoir le contenu créatif de divers codes, normes, standards, tests, bref, d'un langage d'usage commun, en vue de partager le produit de la créativité et de le rendre accessible et utilisable dans d'autres industries (Cohendet et al., 2008).

Pour que cela fonctionne, Pareja-Eastaway (2016) soutient que ces échanges doivent être renforcés en vue de générer des écologies de projet. Cette notion d'écologie de projet renvoie à un ensemble de logiques organisationnelles, d'identités et de valeurs regroupées au sein d'une communauté de projet temporaire de façon à créer des interrelations parmi les acteurs du processus créatif (Pareja-Eastaway, 2016). Il résulte de ces éléments des accords, mais également des conflits et des tensions entre les intervenants des réseaux de projet (Pareja-Eastaway, 2016). Enfin, il s'agit de la capacité d'une organisation créative à gérer ces difficultés qui déterminera le succès ou alors l'échec des projets (Pareja-Eastaway, 2016).

À la lumière de ces affirmations, il appert que les réseaux de projets constituent des « dispositifs indispensables au développement des activités créatrices » (Cohendet, Grandadam & Simon, 2008, p. 41). Entre autres, ces réseaux permettent la diversification et la collaboration, mais également la « production collective de codes et de règles communes qui renforcent le potentiel d'usage de la nouveauté » (Cohendet et al., 2008, p. 41). Enfin, ils « offrent les possibilités de développer une représentation commune de la diffusion des idées créatrices, mais surtout ils constituent des systèmes sociaux qui amplifient le potentiel de créativité » (Cohendet et al., 2008, p. 41). Au final, si le fonctionnement de ces réseaux de projet est influencé par les logiques identitaires qui les composent, il importe dans un deuxième temps de s'intéresser au concept d'identité au sein des projets issus des industries créatives.

1.1.2. Identité au sein des projets issus des industries créatives

Considérant que les industries créatives fonctionnent par projets, et que ces derniers sont influencés par l'interaction relativement stable d'une multitude de logiques organisationnelles internes et externes pendant le temps nécessaire à la réalisation d'un projet, la section qui suit s'intéresse au concept d'identité organisationnelle au sein des projets gérés par les organisations issues des industries créatives.

Andriopoulos et Gotsi (2001), soutiennent qu'une forte identité organisationnelle favorisant la créativité permet l'efficacité des projets créatifs, en ce sens que les entreprises œuvrant au sein des industries créatives dépendent fortement de la qualité des projets produits par leurs employés, de la créativité dans leur travail et de leur attitude lorsqu'ils interagissent avec des clients existants ou potentiels. En effet, tel que nous l'avons mentionné, la valeur des produits issus de ces industries est « déterminée socialement par les réseaux complexes d'interactions individuelles » (Potts et al., 2008, p. 182 [traduction libre]). De ce fait, il devient fondamental que les professionnels créatifs s'identifient à leur organisation, à ses valeurs et à l'image que celle-ci tend à véhiculer en vue de refléter les objectifs et les croyances de l'organisation dans leurs comportements, et par le fait même d'encourager le bon fonctionnement des projets actuels et futurs. Autrement dit, l'identification des employés devient une nécessité stratégique en ce qui a trait à la représentation de l'organisation au sein des projets. Pour ce faire, Andriopoulos et Gotsi (2001)

soutiennent l'importance d'une culture organisationnelle forte, basée sur l'innovation et l'alignement continus des objectifs organisationnels. Suivant ce qui précède, et dans une perspective plus générique, Deal et Kennedy (1982) suggèrent également le développement d'une forte culture d'entreprise afin d'encourager l'identification des employés. En effet, les employés qui s'identifient à une culture d'entreprise solide disposent d'un cadre de référence à l'intérieur duquel ils peuvent modeler leur comportement (Andriopoulos & Gotsi, 2001). À ce sujet, ce cadre de référence devient particulièrement important considérant la multitude des logiques appelées à cohabiter au sein des réseaux de projet. À cette fin, Quinn (1985) note que le développement d'une culture de l'innovation continue exige que les cadres supérieurs favorisent l'innovation et dirigent le système de valeurs de leur entreprise de façon à la soutenir. Enfin, Robinson et Stern (1997) suggèrent que les organisations à fort caractère créatif gagneraient à consolider des processus d'alignement, permettant d'orienter les comportements individuels selon la vision; les objectifs organisationnels.

Parallèlement, dans un ordre d'idées qui s'éloignent du contexte précis des industries créatives, Oliver et Roos (2006) soutiennent le besoin immanent de mener des travaux empiriques sur l'identité et la culture organisationnelle. En effet, bien que certains auteurs aient mené des études multidimensionnelles sur l'identité organisationnelle, il est nécessaire, préviennent-ils, d'explorer cette thématique en vue d'en tirer des concepts empiriques prospères et florissants (Oliver & Roos, 2006).

Conséquemment, la prochaine section recense quelques écrits portant sur la culture organisationnelle et les logiques de collaboration au sein des projets.

1.2. Culture, collaboration et différences au sein des projets

Plus tôt dans cette recension des écrits, nous avons vu que les réseaux ont une influence significative sur l'efficacité des projets, et ce, notamment par l'entremise des interactions permettant la diversification et la collaboration au sein des activités créatrices (Cohendet, Grandadam & Simon, 2008). À cet effet, bien que les auteurs précédents se concentrent explicitement sur la gestion des projets au sein des industries créatives, le but de cette section est d'abord d'explorer le lien entre la culture organisationnelle ainsi que les logiques de collaboration au sein des projets de façon plus générale, pour ensuite retrouver notre contexte d'étude. Toutefois, avant de poursuivre notre exploration à cet effet, il importe de définir le concept de culture organisationnelle tel que nous y référons dans ce mémoire.

1.2.1. Définition de la culture organisationnelle et logiques de collaboration

Il va de soi, ce concept a fait l'objet de plusieurs propositions conceptuelles au cours des dernières décennies (Dolan, Gosselin & Carrière, 2012) et la documentation regorge de textes portant sur la culture organisationnelle. À cet effet, cette section a pour but de présenter les fondements de la culture organisationnelle ainsi que les rapports entre culture organisationnelle et logiques de collaboration. Ceci étant dit, cette section ne propose pas une recension intégrale des écrits sur la culture

organisationnelle. En effet, avant de débiter la lecture de l'exposé, le lecteur doit d'abord considérer le caractère pluridisciplinaire du concept de culture organisationnelle. En outre, la culture organisationnelle telle que définie dans les pages qui suivent peut concerner toutes catégories d'organisation. Conséquemment, l'information qui suit permettra une compréhension plus exhaustive de la problématique spécifique.

Ainsi, la présentation du concept de culture organisationnelle débute par une définition sommaire proposée par Dolan, Gosselin et Carrière (2012), qui suggèrent de regrouper les efforts de conceptualisation dans la documentation managériale et qui en ressortent une interprétation intéressante :

Fondamentalement, [la culture organisationnelle] peut être vue comme un système constitué de valeurs, de croyances, de normes et d'artéfacts ou de signes tangibles exprimés et partagés par les employés de l'organisation, qui vise l'uniformisation durable de l'interprétation et de la signification des choses (p. 426).

Les auteurs font également référence à la définition du concept de culture organisationnelle en évoquant Aktouf (1990), qui soutient que celle-ci « donne un sentiment d'appartenance aux employés et aux dirigeants d'une entreprise en leur permettant d'adhérer à une vision commune de l'organisation et à des normes constituant des modèles de comportement » (Dolan, Gosselin & Carrière, 2012, p. 426). D'ailleurs, Semache (2009, p. 348), en reprenant les idées de Thévenet (2003), ajoute qu'il s'agit entre autres d'« une manière spécifique de l'entreprise de répondre aux

problèmes » et que celle-ci permet d'unifier l'entreprise et la « distingue des autres dans son apparence et la façon de réagir aux situations courantes ».

Selon Dupriez (2002), il devient donc impossible de comprendre une organisation sans évoquer explicitement le concept de culture organisationnelle. L'auteur présente et définit d'ailleurs les différentes composantes qui, rassemblées, constituent la culture organisationnelle, à savoir les croyances, les valeurs, les normes, les attentes, le langage, les mythes et les rites (Dupriez, 2002). D'emblée, les croyances concernent des propositions générales quant au fonctionnement de l'environnement, ce qui permet de surmonter toute situation plus difficile (Dupriez, 2002). Pour Dolan, Gosselin et Carrière (2002, p. 426), les croyances sont des structures « de la pensée qui précèdent la formulation des valeurs ». Les valeurs sont quant à elle les préférences collectives du groupe (Dupriez, 2002) par rapport à des formes opposées (Dolan et al., 2012). Les normes sont en fait les règles de comportement auquel le groupe se rapporte par consensus (Dolan et al., 2012; Dupriez, 2002). Les attentes traduisent les valeurs et les normes du groupe et représentent ce qui lui est « légitimement dû » (Dupriez, 2002, p. 86). En ce qui a trait au langage, celui-ci « apparaît surtout comme un véhicule des valeurs de l'entreprise » (Dupriez, 2002, p. 88). Pour Dupriez (2002), les mythes font partie de la portion irréaliste de la culture d'une entreprise et sont utilisés en vue « de communiquer et de stabiliser un système de représentations et de valeurs » (Dupriez, 2002, p. 88) par l'entremise d'histoires idéalisées et inspirées d'événements réels. Enfin, les rites sont le fruit des mythes et permettent leur expression renouvelée

(Dupriez, 2002). Le tableau 2 est inspiré de Dolan et al. (2012, p. 427) et permet d'expliciter plus sommairement les concepts entourant la culture organisationnelle.

Enfin, bien qu'il existe un riche exposé des modèles typologiques de la culture organisationnelle au sein de la documentation à cet effet, le présent mémoire n'en tire pas profit. À des fins d'enrichissement, le lecteur peut se référer à l'annexe 1, laquelle propose une recension des modèles typologiques de la culture organisationnelle inspirée par Ouimet (2007). En effet, bien que ces modèles soient très pertinents et qu'ils permettent de bien saisir la disparité des identités organisationnelles, il s'agit de conceptions idéalisées du concept de culture et ne permettent pas à eux seuls de saisir et de délimiter la multiplicité des différents portraits. Aux fins de ce mémoire, nous concentrerons notre intérêt dans la manifestation de la culture organisationnelle au sein des projets.

Tableau 2

*Composantes de la culture organisationnelle**

Concept	Définition	Nature	Exemples
Mythes	Constituent une représentation, un récit symbolique qui influence la vie sociale.	Imaginaire, transposée au réel	Le monstre du Loch Ness, le Yeti, les continents perdus.
Croyances	Constituent les structures de la pensée ; sont ancrées par des années d'apprentissage et d'expérience.	Individuelle et collective	Le fait de montrer ses émotions et de pleurer est un signe de faiblesse.
Valeurs	Résultent des croyances. Conviction constante dans le temps, qu'une certaine conduite est préférable à une autre.	Individuelle et collective	Qualité, rapidité, ponctualité, respect, bonheur, estime de soi.
Paradigmes	Perceptions pouvant être partagées par un groupe et formant une vision ou une	Individuelle et collective	La reconnaissance des efforts et le bien-être

	école de pensée. Appuient notre façon de voir et d'interpréter.		des employés doivent primer.
Normes	Règles de conduite adoptées par consensus. Elles s'hierarchisent et servent de guide de conduite.	Collective	Procédures hiérarchiques, normes de droit commun.
Attitudes	Proviennent des croyances et des valeurs et guides les comportements.	Individuelle et collective	Reflètent ce que nous ressentons envers quelqu'un/quelque chose.
Éthique	Sentiment individuel de ce qui est juste.	Individuelle	Se rapporte aux valeurs individuelles.
Morale	Explique les règles des actions humaines dans le cadre d'un groupe et propose une norme de conduite.	Collective	Est liée à la conscience collective.

* Tiré et modifié depuis Dolan et al. (2012, p. 427).

Ainsi, Urasadettan, Glémain et Amintas (2018) ont mené une étude en vue de comprendre comment la perception de la culture organisationnelle influence les formes de coopération développées au sein des projets. Deux observations typologiques émergent de leurs résultats. D'une part, lorsqu'une culture organisationnelle est considérée comme intégratrice, la forme de collaboration instaurée sera de nature plus communautaire (Urasadettan et al., 2018). D'autre part, si la culture organisationnelle est perçue comme étant différenciatrice, la coopération qui s'y installera sera davantage complémentaire (Urasadettan et al., 2018).

Par ailleurs, les auteurs stipulent que les caractéristiques de la culture organisationnelle auront une incidence majeure sur les formes de collaboration manifestées au cours d'un projet (Urasadettan, Glémain & Amintas, 2018). En effet, face à certaines demandes contextuelles, les individus impliqués ont tendance à

extérioriser les traits culturels qui leur paraissent plus cohérents et alignés avec la finalité du projet. Conséquemment, les auteurs mentionnent que l'émergence d'une logique de collaboration en début du projet s'explique par la « perception d'une culture ou d'un trait culturel susceptible d'en rassembler les membres (perspective intégratrice de la culture) » (Urasadettan et al., 2018, p. 43) ou encore par la perception d'une culture clivante (d'une perspective différenciatrice), « propre à orienter l'organisation du travail » (Urasadettan et al., 2018, p. 43). Au final, « l'influence de la culture sur les formes de coopération développées dépend de la perception du contexte par les individus » (Urasadettan et al., 2018, p. 43). Autrement dit, la perception des individus par rapport au contexte d'un projet influence les formes de collaboration qui en émergeront.

De leur côté, Weare, Lichterman et Esparza (2014) s'intéressent à l'interaction entre les différentes cultures et à la façon dont celle-ci peut favoriser la formation et la dissolution de réseaux de collaboration au sein des projets. Entre autres, ils sont d'avis que la culture ainsi que la collaboration sont toutes deux liées à un système de relations réciproques. Cela dit, ils soulèvent que des tensions culturelles peuvent émerger des nouveaux modèles d'interactions sociales auxquelles les acteurs tentent de s'adapter en contexte de projet (Weare et al., 2014). En effet, les auteurs se réfèrent à la théorie culturelle de Douglas et Wildaysky (1982) afin d'expliquer que les relations sociales dans lesquelles les individus sont appelés à participer génèrent des préjugés culturels ainsi que des paradigmes sur la façon dont le monde fonctionne et devrait fonctionner.

Ces derniers modulent à leur tour des préférences quant à la façon de fonctionner, et ces idées, quant à elles, tendent à soutenir et à maintenir les ensembles de relations sociales existantes (Weare et al., 2014).

Au final, avec l'augmentation de la prévalence et de l'importance des réseaux de collaboration que sont les projets, les chercheurs actuels et futurs ont un travail important à accomplir pour mieux comprendre comment ces logiques de collaboration interorganisationnelles se façonnent, quelles disparités en émergent, quels sont les facteurs qui en favorisent les effets positifs et, finalement, quels sont les défis à caractère interculturel qui en découlent (Weare, Lichterman & Esparza, 2014). Si la recherche de collaboration entre les individus des réseaux de projet devient un élément essentiel, il importe, en deuxième temps, d'explorer la gestion de projets interculturels. À ce sujet, le terme « interculturel » fait référence à l'interaction de différentes cultures organisationnelles.

1.2.2. Caractère interorganisationnel des projets

Considérant ce qui précède, cette section sera dédiée à la documentation en lien avec le concept de culture organisationnelle au sein des projets interorganisationnels. Plus précisément, elle explore les écrits en lien avec la culture, la gestion de projet, les organisations organisées par projets, la gestion de la diversité et des communautés de pratique interorganisationnelles, les tensions qui en émergent et, enfin, l'interface interculturelle d'une organisation organisée par projets et de son client.

Premièrement, Smits (2017), rappelle la sous-performance des projets, et ce malgré l'abondance des outils, connaissances et techniques en gestion de projet. En effet, la gestion de projet est une discipline au cœur de laquelle on compte plusieurs associations professionnelles, dont le *Project Management Institute* (PMI), qui s'est lui-même doté d'un corpus de connaissances en management de projet (en anglais, *Project Management Body of Knowledge*). Ce corpus encapsule la gestion de projet à l'intérieur de regroupements de tâches complexes, ordonnées et mesurables qui nécessitent des approches méthodiques et des techniques standardisées pour une planification et une exécution optimale des projets (Söderlund, 2002). Néanmoins, ce souci d'efficacité technique soulève un risque majeur, puisqu'il suppose de sous-estimer, voire d'ignorer le contexte du projet dans sa totalité. En effet, certains chercheurs et professionnels de la discipline s'aperçoivent que l'application de ces principes ne parvient pas à éliminer complètement les échecs des projets (Williams, 2005). Ainsi, même si la tendance sur le terrain reste le cadre de base normatif, plusieurs acteurs du domaine sollicitent un réexamen des approches dominantes de la recherche en gestion de projet, s'appuyant notamment sur leur inaptitude à mener à bien tous les projets. Smits (2017) est quant à elle d'avis que l'une des principales causes de l'échec d'un projet s'agit d'un manque d'attention à la culture organisationnelle. En effet, exécutés par un réseau d'intervenants, souvent aux intérêts mitigés, les projets exigent une importante collaboration entre les organismes et les professionnels provenant de différents groupes culturels. Entre autres, cette

collaboration implique le partage des ressources et des connaissances, ainsi que l'harmonisation des activités, ce qui entraîne un degré élevé de pièges et le besoin d'un sentiment de confiance entre les participants (Smits, 2017). Cela dit, une complexité émane de ce caractère interorganisationnel des projets en raison des pratiques de travail, méthodologies et croyances qui sont propres aux différents intervenants et qui découlent directement de la culture organisationnelle à laquelle ils appartiennent. De ce fait, les gestionnaires de projets axés sur les principes instrumentaux de la gestion de projets sont généralement inaptes à concevoir que ceux-ci sont d'abord un lieu où les cultures organisationnelles se rencontrent et où certains conflits culturels peuvent constituer des obstacles majeurs à la collaboration (Smits, 2017). Selon l'auteure, il existe toutefois des façons efficaces de contrer ces adversités. En effet, il s'agit entre autres de la mise en pratique de compétences d'ordre relationnelle. Smits (2017) soutient que ces capacités interpersonnelles sont essentielles pour favoriser la collaboration et construire un réseau de projet interculturel et performant. Enfin, le partage de normes, d'histoires et d'expériences serait également une façon pour les gestionnaires de lier les intervenants au-delà des clivages culturels et de tirer parti de la diversité culturelle au profit du projet (Smits, 2017).

De leur côté, Ajmal et Koskinen (2008) se sont intéressés aux systèmes de transfert des connaissances, et à leur échec, souvent dû à des facteurs culturels plutôt qu'à des omissions d'ordre technique. Ainsi, ils ont procédé à une étude sur la création et le transfert de connaissances dans les organisations axées sur les projets, et ce, en

adoptant un point de vue fondé sur le concept de culture organisationnelle. D'abord, ils soutiennent que les organisations de projets sont des entités au sein desquelles la majorité des produits ou des services sont réalisés sur mesure pour des clients (Ajmal & Koskinen, 2008). À cet effet, les auteurs rappellent que la complexité croissante du travail de gestion de projet provient du fait qu'un nombre grandissant de relations/interfaces techniques et sociales doivent être prises en compte par les gestionnaires de projet. En effet, un projet implique plusieurs experts et intervenants provenant de divers domaines qui eux évoluent dans divers contextes (Ajmal & Koskinen, 2008). Ces derniers opèrent généralement selon leurs propres cultures et méthodes de travail, qui ne coexistent pas nécessairement harmonieusement les unes avec les autres ou encore avec la culture dominante du projet dans son ensemble (Ajmal & Koskinen, 2008). Cela dit, les auteurs soulèvent la nécessité d'une synthèse des cultures, plutôt qu'une tentative d'unification des différences (Ajmal & Koskinen, 2008). Autrement dit, la réussite des projets profiterait considérablement d'une mise en application de modes de coopération et de communication appropriés au contexte culturel propre à chaque projet (Ajmal & Koskinen, 2008).

Dans un même ordre d'idées, Létourneau, Beaudoin, Shabah et Girard (2010) ajoutent qu'au sein des projets, il est nécessaire de se doter d'une vision commune et d'un code de conduite partagé. Cela dit, certains contextes interorganisationnels ne sont pas propices à une culture de collaboration et peuvent même s'y avérer nuisibles (Létourneau et al., 2010). Pour relever ces défis, les auteurs mentionnent que

l'harmonisation des communications ainsi que la reconnaissance des rôles sont d'excellents outils afin de contrôler l'impact des différences (Létourneau et al., 2010). Enfin, les auteurs insistent sur deux importants principes en ce qui a trait à la gestion des projets interorganisationnels, soit de favoriser les ententes entre les parties impliquées et reconnaître leur valeur ajoutée en plus de prôner un style de gestion respectueux (Létourneau et al., 2010).

Dans le contexte créatif, Simon (2006) maintient qu'au sein du processus de création d'un nouveau produit ou service précieux et utile, le gestionnaire de projet a comme principale responsabilité de relier les visions conflictuelles par le biais de traduction. En effet, au sein des équipes pluridisciplinaires de projet, la question du sens partagé est loin d'être évidente (Simon, 2006). À de nombreuses occasions, le gestionnaire de projet doit se montrer capable d'arbitrer certains différends qui opposent les membres de l'équipe (Simon, 2006). Entre autres, ces tensions naissent généralement de malentendus enracinés dans des représentations différentes du monde induites par les milieux organisationnels (Simon, 2006). Pour appuyer ces faits, l'auteur présente un exemple tiré d'une étude dans l'industrie des jeux vidéo. Dans la situation donnée, lorsqu'un concepteur de jeu vidéo demande à un programmeur de concevoir une corde animée comme objet décoratif dans un décor virtuel, le premier croit qu'il s'agit d'une tâche relativement simple et ne comprend pas la réfutation du programmeur (Simon, 2006). Le gestionnaire doit donc s'informer auprès du programmeur et expliquer au concepteur qu'une corde, aussi simple puisse-t-elle

paraître, est un objet physique très complexe et très exigeant en programmation informatique (Simon, 2006). Pour résoudre des conflits similaires, le gestionnaire de projet doit apprendre la culture, l'éthique et même le jargon de chaque intervenant impliqué dans le projet (Simon, 2006). Ce qui résulte de l'exemple de Simon (2006) soutient que les rôles du gestionnaire d'un projet interorganisationnel en milieu créatif s'articulent autour de la capacité d'écoute et d'apprentissage, de l'interprétation des situations dans un langage commun, de la traduction des visions différentes en objectifs communs, et de la construction d'un sens partagé (Simon, 2006).

À la lecture de ces articles, il semble évident que plusieurs ensembles de valeurs et de croyances sont appelés à cohabiter au sein d'un même projet, permettant ainsi à diverses perspectives organisationnelles de faire partie de l'interface. Conséquemment, des tensions peuvent émerger de cette coexistence et potentiellement exercer une influence positive ou négative considérable quant à la réussite ou l'échec des projets. La section suivante fait la synthèse des écrits à ce sujet.

1.2.3. Tensions en contexte de projets interorganisationnels

L'équipe de projet se définit comme un ensemble de personnes interdépendantes liées temporairement en vue d'atteindre un objectif commun (Huo, Zhang & Guo, 2016). Il résulte de ces interdépendances des conflits relationnels provenant de logiques de pensée distinctes, telles que les règles de communication, les valeurs ainsi que les croyances (Huo et al., 2016). Entre autres, ces diversités remettent

en question l'établissement d'un lien de confiance et de la cohésion entre les membres de l'équipe (Huo et al., 2016). En s'appuyant sur une analyse documentaire approfondie, les auteurs concluent que quatre principales variables exercent une influence sur les conflits relationnels au sein des projets, à savoir la diversité intrapersonnelle, le caractère incertain des projets, la diversité des cultures organisationnelles et les comportements inappropriés (Huo et al., 2016).

Parallèlement, Wiewiora, Murphy, Trigunaryah et Brown (2014) constatent que certains attributs culturels favorisent le partage de connaissances en contexte de projet, alors que d'autres le restreignent. Autrement dit, le type de culture dans laquelle une organisation opère a une forte influence en ce qui a trait aux comportements qui mènent au partage des connaissances et à la relation de confiance (Wiewiora et al., 2014). Entre autres, les cultures organisationnelles fondées sur des valeurs liées à la compétitivité, à la réussite et à l'importance de gagner encourageraient la monopolisation des savoirs et l'accumulation de l'information, alors que le travail d'équipe, l'ouverture, la reconnaissance, la collaboration et la participation sont des valeurs qui encouragent le partage des connaissances et les relations de confiance (Wiewiora et al., 2014). Enfin, les auteurs soutiennent que les comportements dysfonctionnels en termes de partage des connaissances sont générateurs de tensions importantes au sein des équipes de projet (Wiewiora et al., 2014). Pour prévenir ces tensions, Saleh (2007) fait mention de la nécessité de certains moteurs culturels, comme le leadership et la reconnaissance.

De son côté, Zghal (2003) prévient qu'une considération de la dualité des effets interculturels sur les comportements est requise. En effet, le fait de placer un individu dans un contexte organisationnel différent du sien peut provoquer des dysfonctionnements organisationnels, contrairement à l'efficacité attendue (Zghal, 2003). Selon Zghal (2003, p. 27), cette « pathologie organisationnelle [...] se manifeste par la sous-performance, les comportements de retraits [...] et dans certains cas le laisser-aller ». De plus, l'auteur rappelle que la culture est en soi un support à l'identité et qu'un non-respect ou encore une attitude condescendante par rapport à celle-ci suscite la résistance (Zghal, 2003).

Enfin, Boivin et Roch (2006) s'intéressent à l'idée que certaines logiques dominantes au sein des industries créatives peuvent être moins propices à la collaboration, c'est-à-dire que certains intervenants peuvent ne pas être ouverts à la collaboration en raison de leur logique dominante. Pour présenter cette prémisse, les auteurs présentent le cadre conceptuel de la Justification, fondé sur des normes idéales et proposé par Boltanski et Thévenot (1991). Entre autres, ce cadre peut servir de grille d'analyse permettant de légitimer les décisions et les comportements organisationnels sur la base de six mondes et de leurs justifications (Boivin & Roch, 2006). Ainsi, six logiques dominantes émergent de la présentation de ces mondes, à savoir la logique marchande, la logique industrielle, la logique de l'inspiration, la logique domestique, la logique de l'opinion et enfin la logique civique. Dans leur article empirique, les auteurs utilisent le cadre d'analyse de Boltanski et Thévenot (1991) pour étudier les

relations organisationnelles ainsi que les tensions qui émergent d'une relation d'affaires dans l'industrie des technologies, et plus précisément au sein de la compagnie Apple. Entre autres, elles concluent que les principales tensions qui émergent du réseau de ce projet créatif en milieu technologique proviennent de l'interface entre la logique d'inspiration et la logique marchande, véhiculée respectivement par les groupes d'ingénierie et de marketing (Boivin & Roch, 2006). Dans la mesure où la créativité n'est pas une marchandise commercialisable selon la logique de l'inspiration, l'opportunité d'affaires est perçue comme une entrave à la grandeur de l'innovation (Boivin & Roch, 2006). Au final, l'étude montre que la logique d'inspiration, dans le contexte du cas unique d'Apple, s'oppose à toutes formes d'alliances stratégiques associées à la logique marchande (Boivin & Roch, 2006). Aux fins de ce mémoire, il est impératif de retenir que certaines logiques, mises en relation, sont prédisposées à favoriser ou inversement à entraver les principes de collaboration au sein des projets gérés par les organisations issues des industries créatives.

Il va sans dire, il est évident que des tensions résultent du caractère multidisciplinaire des équipes de projet, et que cette dynamique se retrouve au sein des projets issus des industries créatives (Boivin & Roch, 2006). Suivant ce qui précède, ces tensions émergent notamment en raison de visions opposées, de valeurs et de croyances antagonistes, de pratiques et méthodes de travail contradictoires, et enfin en raison de l'existence de logiques dominantes justifiant les pensées et les comportements manifestés au sein des organisations.

Pour compléter cette revue de la documentation, un survol des textes sur la relation entre la culture organisationnelle et les échanges avec des organisations clientes a été mené. Si le caractère multidisciplinaire des équipes de projet entraîne des tensions d'ordre culturel, qu'en est-il lorsqu'une organisation doit collaborer avec une organisation cliente (donc externe) au sein d'un même projet?

1.2.4. Culture organisationnelle et relation client-organisation en contexte de projet

Comme nous l'avons vu précédemment, les projets sont devenus une forme commune d'organisation du travail dans tous les secteurs de l'économie mondiale (Packendorff & Lindgren, 2014). Conséquemment, la société assiste à une transformation des entreprises traditionnelles en entreprises par projet, c'est-à-dire en organisations au sein desquelles les opérations sont organisées par projets (Packendorff & Lindgren, 2014). Ces derniers peuvent être réalisés à l'interne ou alors conjointement entre une entreprise et une organisation cliente. À ce sujet, nous considérons au sein de ce mémoire une organisation cliente (ou *le client*) comme toute entité requérant, contre paiement, des prestations commerciales ou des services, et avec qui une organisation a des interactions directes. Ainsi, les sociétés de services, comme les bureaux d'ingénierie, les studios de cinéma, les firmes de consultation, les cabinets juridiques et les agences publicitaires sont d'excellents exemples d'organisations créatives organisées en mode projets qui doivent conjuguer avec les attentes d'une organisation cliente (Wagner, 2018). Cela s'explique d'ailleurs par le fait que ces organisations œuvrent au sein des industries créatives, et que ces dernières, rappelons-le, sont

généralement gérées par projets. Conséquemment, le gestionnaire de projet doit redoubler d'ardeur afin d'éviter la polarisation des différences et l'exacerbation des conflits à risque d'influencer la réalisation du projet. Ceci est vrai pour l'ensemble des industries, mais s'applique particulièrement à certaines industries qui fonctionnent par projets, dont les industries créatives (Vinodrai & Keddy, 2015, DeFillippi, 2015).

Bien que très peu nombreuses, quelques recherches se sont intéressées au caractère interculturel de la relation client-organisation en contexte de projet. D'abord, une première étude s'intéresse aux dimensions de la culture organisationnelle qui soutiennent les relations acheteurs-fournisseurs dans les projets de développement de nouveaux produits (Belassi, Cocosila & Kondra, 2017). Les auteurs considèrent la culture organisationnelle en se basant sur six dimensions, à savoir la culture axée sur les processus ou sur les résultats, la culture ouverte ou fermée, le niveau de contrôle faible ou élevé, l'évitement ou l'incertitude, le collectivisme ou l'individualisme et enfin le type d'orientation de l'organisation. Entre autres, les résultats de l'étude montrent que les organisations ayant une culture axée sur les résultats, ouverte et à la fois orientée sur le long terme sont les mieux placées pour établir des relations de coopération acheteur-fournisseur (Belassi et al, 2017).

De même, Dixon et Dougherty (2010), en reprenant les idées de Kuhn (1996), soulèvent que des personnes provenant de disciplines différentes, appelées à collaborer, sont très souvent à risque de se retrouver dans une situation conflictuelle. Les auteurs

utilisent un exemple tiré des industries créatives et concluent que de multiples implications culturelles se manifestent au sein des projets de consultation (Dixon & Dougherty, 2010). Plus précisément, ces implications peuvent avoir des effets négatifs sur l'ensemble du processus de consultation et potentiellement, sans s'y limiter, agir sur la volonté du client d'accepter ou non les services ou les recommandations du consultant (Dixon & Dougherty, 2010). Afin de montrer ces effets, les auteurs relatent une expérience de consultation au cours de laquelle leur incapacité à gérer efficacement les diverses implications de la culture organisationnelle, et plus précisément le langage professionnel, a eu des répercussions sur les interactions avec leurs clients ainsi que sur la réticence de ces derniers envers le service ou le produit proposé (Dixon & Dougherty, 2010). En fait, l'une des causes de l'échec du processus de consultation en question fut l'incapacité des intervenants à traduire interculturellement le message qu'ils tentaient d'imposer (Dixon & Dougherty, 2010). En effet, en raison d'une incompréhension uniforme des termes utilisés par les consultants, un écart conceptuel s'est fossé, résultant en l'incapacité des intervenants à transmettre efficacement leurs recommandations à l'organisation cliente (Dixon & Dougherty, 2010). Par conséquent, le discours des différents intervenants ne faisait qu'accentuer le fossé conceptuel de l'interface qui au final, séparait complètement la vision respective des personnes impliquées (Dixon & Dougherty, 2010).

Somme toute, il importe de mentionner que le développement de partenariats clients-fournisseurs fructueux a fait l'objet d'une attention montante au sein de la

recherche, et ce, notamment puisque ces relations sont des éléments clés considérant l'environnement marchand de plus en plus compétitif (Belassi et al, 2017). Au sein des industries créatives, le succès de ces partenariats est d'autant plus essentiel, considérant que celles-ci comptent par-dessous tout sur les bons mots qui en découlent (Potts, Cunningham, Hartley et Ormerod, 2008).

Au final, cette revue de la documentation permet de définir le fonctionnement des industries créatives par projets et d'explorer le caractère interorganisationnel de ces derniers. Notamment, il appert que les réseaux de projet en contexte créatif nécessitent des processus de collaboration et de partage des connaissances en vue de créer des produits et des services nouveaux, permettant de stimuler les industries plus traditionnelles (Pareja-Eastaway, 2016). Pour ce faire, les gestionnaires de projet doivent saisir la complexité émanant de la réalité interorganisationnelle des projets ainsi que l'influence des tensions pouvant émerger des divergences culturelles, dans une perspective organisationnelle, qui résultent de l'interaction des différentes logiques appelées à cohabiter au sein d'un même projet. En effet, le caractère interculturel des projets a été largement étudié dans le contexte des projets pluridisciplinaires où les intervenants proviennent de différents domaines. Cela dit, très peu d'études empiriques se sont intéressées aux tensions culturelles qui résultent des relations client-organisation au sein des projets. À partir de cet écart dans la documentation, cette recherche vise à atteindre deux objectifs spécifiques : d'abord, étudier les tensions qui émergent de l'interface culturelle client-organisation des projets issus des industries

créatives et ensuite, identifier les procédés permettant l'arrimage des disparités culturelles en faveur des projets. Il est à noter que les notions d'interface culturelle, de disparités culturelles et de tensions interculturelles font référence à la culture organisationnelle ainsi qu'à ses composantes, telles que présentées dans le tableau 2.

Enfin, puisqu'une contribution importante des organisations créatives est l'utilité qu'elles offrent aux autres industries (Florida, 2014; Pareja-Eastaway, 2016), et que l'objectif principal de la consultation est de fournir une « expertise spécialisée pour la solution d'un problème présenté » (Hartshorne, 1979, p. 117 [traduction libre]), le choix de cette sous-industrie semble tout à fait pertinent pour le contexte de notre étude.

Au final, pour que toutes approches de consultation soient efficaces, il est nécessaire qu'une relation de collaboration soit établie entre le client et le consultant (Hartshorne, 1979). C'est pourquoi, dans le cadre de ce mémoire, nous concentrerons nos efforts de recherche sur les relations client-organisation dans le contexte des projets de consultation. Le prochain chapitre présente les fondements du cadre théorique qui sera mobilisé pour y parvenir.

Chapitre 2 : cadre théorique

Le précédent chapitre a mené au constat selon lequel les industries créatives fonctionnent par projet, et que l'un des enjeux qui émanent de ce mode de fonctionnement découle de la présence de plusieurs logiques organisationnelles appelées à faire partie de l'interface client-organisation. Entre autres, la revue de la documentation soulève un écart de recherches empiriques à ce sujet, menant à la nécessité de trouver un ancrage théorique qui permettra d'étudier le phénomène qui nous intéresse, c'est-à-dire l'interface culturelle client-organisation au sein des projets gérés par les industries créatives.

Toutefois, l'introduction au cadre théorique retenu pour cette recherche requiert de poser un regard historique sur la recherche en gestion de projet. À cet effet, les spécificités qui particularisent l'histoire et les dynamiques d'évolution de la gestion de projet se comptent aujourd'hui de façon plus abondante et controversée qu'elles ne l'étaient autrefois. La prochaine section suggère donc une brève introduction à l'histoire ainsi qu'aux tendances actuelles de la recherche en gestion de projet.

2.1. Regard historique sur la recherche en gestion de projet

D'emblée, il est nécessaire de statuer qu'il n'existe pas de liste unique, claire et précise des tendances actuelles de la recherche en gestion de projet. En effet, le contenu des écritures de la discipline est suffisant pour comprendre qu'identifier les principaux thèmes de la recherche en gestion de projet est un défi. Les auteurs s'y prêtent, tout en

offrant des pistes potentielles de recherche pour le futur d'une discipline de gestion qui dispose d'importantes possibilités de recherche à l'avenir prometteur (Kwak & Anbari, 2009). À ce sujet, Kwak et Anbari (2009) soulèvent que l'évolution des fondements, de même que l'histoire et l'origine de la gestion de projet, n'a été étudiée que dans une mesure très limitée sur le plan universitaire. Encore aujourd'hui, la documentation connexe est restreinte et le débat à savoir si la gestion de projet est une pratique ou une discipline universitaire est encore à l'ordre du jour (Kwak & Anbari, 2009). Le domaine est plus appliqué et interdisciplinaire par rapport à d'autres disciplines de gestion, de sorte qu'il est naturellement plus difficile de justifier la gestion de projet comme une discipline universitaire distincte au sein de la communauté scientifique. D'ores et déjà, les chercheurs déterminent que les tendances de la recherche en gestion de projet se sont déplacées, passant de grands projets de défense nationale à des applications plus commerciales, notamment au niveau de la construction et des systèmes d'information. Encore à ce jour, les chercheurs et les praticiens s'intéressent principalement à l'application des principes, des outils, des techniques et des concepts propres à la perspective instrumentale en gestion de projet afin d'organiser et de gérer les ressources de façon à maximiser les profits, à minimiser les coûts d'opération et à soutenir les stratégies organisationnelles (Kwak & Anbari, 2009). En effet, que ce soit au sein de la discipline ou au sein de ses disciplines connexes, l'intérêt pour les études stratégiques en gestion est à la hausse, et ce, depuis les années 1950 (Kwak & Anbari, 2009).

Toujours selon leur analyse, Kwak et Anbari (2009) statuent que les disciplines au sein desquelles les intérêts de recherche sont actuellement concentrés et semblent avoir un grand potentiel de recherche dans l'avenir sont respectivement la recherche stratégique, la recherche visant l'innovation technologique (R et D), les technologies de l'information, la gestion de la performance et enfin l'étude des comportements humains, en raison de ses importants fondements théoriques liés à la gestion (Kwak & Anbari, 2009).

Söderlund (2002) se prononce également sur la pluralité de la recherche en gestion de projet. Bien que la recherche traditionnelle (c'est-à-dire instrumentale) en gestion de projet ait longtemps été dominée par une orientation technique et opérationnelle, une multiplicité théorique se manifeste aujourd'hui de par l'«élargissement de la portée des études empiriques», mais également par l'«établissement d'un éventail de théories et de perspectives» (Söderlund, 2002, p. 20 [traduction libre]). Conséquemment, l'auteur suggère deux grandes traditions théoriques de la recherche en gestion de projet (Söderlund, 2004). La première est instrumentale et rassemble sous sa lentille plusieurs écoles de pensée dont les intérêts sont orientés vers l'optimisation et les facteurs critiques de succès des projets (Söderlund, 2004). Quant à la seconde tradition théorique, plus récente, celle-ci s'intéresse aux aspects organisationnels et comportementaux de la gestion de projet en tant que concept organisationnel unique, concept relativement nouveau au sein de la discipline et très peu compris selon l'auteur (Söderlund, 2002). Au final,

l'identification de ces deux voies théoriques permet non seulement de situer les intérêts actuels de la recherche en gestion de projet, mais également de présenter aux futurs chercheurs de la discipline la pluralité du contexte théorique dans lequel ils s'engagent (Söderlund, 2002).

Ainsi, le plus récent mouvement de recherche vise à ouvrir de nouvelles trajectoires dans l'agenda des études relatives aux projets, à leur performance et à leur gestion, et à s'éloigner des problèmes de standardisation et de normalisation légués par l'héritage traditionnel (Cicmil & Hodgson, 2006). De surcroît, l'exigence la plus importante pour l'élaboration d'études critiques futures en gestion de projet se trouve dans l'inclusion de la théorie sociale critique au sein de la recherche (Cicmil & Hodgson, 2006).

Fondamentalement, la théorie critique en gestion de projet tend à étudier des thèmes droitement délaissés par la perspective instrumentale. Entre autres, sous l'école du comportement (Söderlund, 2011) se trouve une diversité de contributions de recherche dont les sujets d'étude s'intéressent au comportement organisationnel, aux processus d'organisation, à la nature et à l'organisation de l'interaction sociale au sein des projets. Conjointement aux fondements théoriques de l'école critique, l'école du comportement se caractérise par une critique de la « vision statique et systémique dominante de la gestion de projet » (Söderlund, 2011, p. 162 [traduction libre]). Conséquemment, la recherche qui en découle s'intéresse aux processus interactifs, aux

comportements organisationnels et à la nature dynamique des projets (Söderlund, 2011). De cette analyse des fondements de la recherche en gestion de projet émerge une ouverture aux cadres théoriques issus d'autres disciplines, telles que la sociologie : d'où l'intérêt envers l'école pragmatique française, dont les auteurs phares sont Boltanski et Thévenot (1991; 2006)², reconnus pour la théorie de la Justification. En effet, il semble que de plus en plus d'auteurs retrouvent dans cet angle théorique sociologique une pertinence apparente pour la gestion de projet. À ce sujet, Barondeau et Hobbs (2019) sont d'avis que, malgré le potentiel important du modèle, ce dernier n'a pas été utilisé de façon étendue dans le domaine managérial jusqu'à présent. Dans l'objectif de montrer que le cadre de la Justification peut être particulièrement efficace pour analyser et modéliser de nombreux contextes relatifs à la gestion de projet, Barondeau et Hobbs (2019) soutiennent plusieurs raisons pour lesquelles cet angle théorique devrait être privilégié. Entre autres, il permettrait d'aider les gestionnaires de projet à mieux comprendre la nature des différends et des résistances entre les parties prenantes impliquées dans un projet et à situer leurs justifications et leurs critiques à l'égard des différentes logiques, en vue de les résoudre ou d'en arriver à des compromis acceptables (Barondeau & Hobbs 2019). En effet, lors de situation de différend, les parties prenantes expriment la valeur de leurs positions et remettent en question la valeur des positions opposées. Enfin, il appert que la contribution théorique de Boltanski et Thévenot (1991) et plus tard de Boltanski et Chiappelo (2011) est d'offrir

² Alors que la version originale française fut publiée en 1991, de la Justification fut traduite du français à l'anglais en 2006. Dans ce mémoire, nous préservons la référence francophone originale.

aux acteurs de la discipline un cadre novateur pour analyser la complexité des conflits au sein des différents projets (Barondeau & Hobbs 2019). Conséquemment, il est impératif que la théorie de la Justification soit mobilisée par de futures recherches conceptuelles et empiriques en gestion de projet (Barondeau & Hobbs 2019).

Tel que mentionné précédemment, et considérant les contributions potentielles de son application, la théorie de la Justification est tout à fait pertinente dans l'étude des projets, et ceci est autant vrai en ce qui a trait aux projets issus des industries créatives. En effet, plusieurs auteurs, tels que Boivin et Roch (2006), Bérubé et Gauthier (2017, 2020), ont montré la pertinence du modèle pour analyser les tensions émergeant des projets au sein des industries créatives. Conséquemment, le cadre théorique de la Justification sera retenu aux fins de ce mémoire de recherche et permettra l'analyse des différents comportements organisationnels au sein des projets issus des industries créatives. Plus précisément, il sera mobilisé en vue de reconnaître les tensions de l'interface client-organisation en lien avec les différentes cultures organisationnelles appelées à coexister au sein d'un même projet et, d'autre part, afin d'identifier les procédés permettant leur arrimage. La prochaine section présente et définit les fondements du cadre théorique de Boltanski et Thévenot (1991).

2.2. Présentation du cadre théorique

Au-delà d'une cartographie de sujets, la Justification s'adresse à tout individu qui, « dès lors que, vivant en société », cherche à « rendre compréhensibles » ses conduites ou celles des autres afin « d'assurer – à quelque niveau que ce soit : le groupe, l'entreprise, la collectivité – la coexistence avec autrui par l'accord » (Boltanski & Thévenot, 1991, cf. quatrième de couverture). Selon les théoriciens, les conduites sociales sont déterminées par des principes et des valeurs de référence, qu'ils appelleront dans leur œuvre les « grandeurs ». Celles-ci, de par leurs fondements de référence, permettent ainsi de traduire la nature des accords et des désaccords au sein des rapports de coexistence (Boltanski & Thévenot, 1991). L'objectif de la Justification est donc d'étudier les interactions de tous les jours selon un cadre de grandeurs qui offrent une réflexion intéressante quant à la nature de nos actions, ce tant au niveau individuel que professionnel. La présentation du cadre théorique sera ainsi divisée en quatre thèmes principaux, soit la théorie de la Justification de Boltanski & Thévenot (1991), les différentes logiques – ou mondes – (Boivin & Roch, 2006) qui feront office de structure d'analyse, les critiques qui résultent de leur pluralité et enfin les figures de compromis qui permettent leur arrimage. Le but des prochains paragraphes est donc de présenter notre modèle théorique, érigé par ce que Boltanski et Thévenot (1991) appellent les cités. Nous verrons, dans un autre temps, de quelles façons ces cités se développent plus concrètement pour devenir les mondes de la Justification (Boltanski & Thévenot, 1991), mondes qui, dans le contexte de ce mémoire, serviront de piliers d'analyse.

2.2.1 Le modèle de la cité

L'idée principale issue de l'exposé français suppose que les acteurs en société s'appuient sur des principes de justification auxquels ils se réfèrent pour légitimer leurs actions (Boltanski & Thévenot, 1991). Caractérisés par le travail de Boltanski et Thévenot (1991), ces principes émergent d'une grammaire particulière et permettent de donner sens aux actions d'ententes (accords) et de mésententes (discordes), sur la base de représentations distinctives du concept de bien commun, auxquelles les auteurs accordent le statut de « cités » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 96). Dans leur œuvre, les auteurs identifient d'abord six cités « dissemblables par les principes de bien commun qui les fondent » (Jetté, 2001, p. 3), mais qui, paradoxalement, ont en commun le même modèle axiomatique érigé selon six principes constitutifs de ce qui est « juste » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 96). Ces principes (ou axiomes) s'énumèrent de la façon suivante :

Le principe de commune humanité : selon Boltanski et Thévenot (1991, p. 97), tous les êtres humains sont « tous aussi humains les uns que les autres ». Le modèle axiomatique propose donc « une forme d'équivalence fondamentale » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 96) entre tous les êtres humains;

Le principe de dissemblances : statuant qu'il existe plusieurs « états possibles pour les membres de la cité » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 97), excluant donc la possibilité d'un unique état de bonheur parfait;

La commune dignité : ce principe de commune dignité suppose que tous les membres du modèle bénéficient d'un accès égal aux différents états de dissemblances (Boltanski & Thévenot, 1991);

L'ordre de grandeur : qui permet de classer les différentes positions sociales selon une hiérarchie de grandeurs (Boltanski & Thévenot, 1991), « le grand étant celui qui incarne fortement les valeurs de la cité » (Boltanski & Chiappelo, 2011, p. 177) et le petit, « définit par le défaut de la qualité du grand » (Boltanski & Chiappelo, 2011, p. 177);

La formule d'investissement : qui suscite le sacrifice (ou le coût) afin d'atteindre une position sociale supérieure (Boltanski & Thévenot, 1991);

Le principe de bien supérieur commun : s'agit du « principe selon lequel sont jugés les actes, les choses et les personnes dans une cité donnée » (Boltanski & Chiappelo, 2011, p. 177). Toutefois, sa nature diffère d'une cité à l'autre (Boltanski & Thévenot, 1991).

2.2.2. Les textes canoniques

Dans le but d'en dégager un modèle commun, les auteurs façonnent leurs modèles de cité sur la base d'œuvres classiques de la philosophie politique « proposant des expressions systématiques des formes de bien commun auxquelles il est fait couramment référence aujourd'hui » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 87). Aux fins de ce mémoire, nous utiliserons le lexique *boltanskien* afin de qualifier ces systèmes de « grammaires » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 87), permettant de justifier la légitimité d'une situation selon différentes « formes politiques de la grandeur »

(Boltanski & Thévenot, 1991, p. 107). Cette documentation canonique constitue dès lors la systématisation des formes d'accord au sein de la société (Boltanski & Thévenot, 1991), et par le fait même justifie la multiplicité des différents ordres du bien commun. Ceux-ci se reflètent donc à travers six cités distinctives, soit la cité inspirée, la cité domestique, la cité de l'opinion, la cité civique, la cité industrielle et enfin la cité marchande (Boltanski & Thévenot, 1991). Toutefois, puisque le modèle de la cité selon Boltanski et Thévenot (1991) est insuffisant et ne se limite qu'aux personnes, les cités précédemment énumérées deviendront éventuellement des mondes qui reconnaîtront la valeur des personnes ainsi que des choses dans la justification des grandeurs. Le tableau 3 présente les textes retenus comme fondations aux différentes formes politiques de la grandeur ainsi que les principes fondateurs qui les soutiennent.

Tableau 3

Présentation des formes politiques de la grandeur

Cités	Textes canoniques	Auteur	Principes fondateurs de l'ordre
Inspirée	La Cité de Dieu	Saint-Augustin	L'inspiration
Domestique	La Politique	Bossuet	Le principe domestique
Opinion	Le Léviathan	Hobbes	Les signes de gloire et le crédit de l'opinion
Civique	Le Contrat social	Rousseau	La volonté générale
Industrielle	Le Système industriel	St-Simon	L'efficacité industrielle
Marchande	La Richesse des nations et la Théorie des 8 sentiments moraux	Adam Smith	La richesse et les transactions marchandes

2.2.3. De situations « troubles » à l'épreuve

Le regroupement de ces travaux permet d'ouvrir « la voie à une approche nouvelle et systématique des organisations traitées non comme des entités unifiées caractérisées par référence à des sphères d'activité » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 32), mais plutôt comme des organisations « comportant des dispositifs relevant de différents mondes » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 32). Subséquemment, il s'agit de la pluralité de ces derniers qui justifie les tensions pouvant émerger au sein des organisations (Boltanski & Thévenot, 1991). Ces tensions, selon Boltanski et Thévenot (1991), résultent de désaccords sur les grandeurs des personnes, « et donc sur le caractère plus ou moins juste de leur distribution dans la situation » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 168). Ainsi, ces situations troubles, qui « conduisent à des incertitudes de grandeur », « exigent, pour être résolues, un recours à l'épreuve » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 173). Lorsqu'il en est ainsi, la situation est abordée de façon à régler le désaccord, « en faisant appel au supérieur commun » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 174). Autrement dit, l'épreuve se produit lorsque les gens (êtres) sont amenés à clarifier une situation trouble « pour écarter les malentendus et prévenir un désaccord » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 174). L'ordre retrouvé par l'épreuve peut se comprendre à l'aide de 13 catégories distinctes, catégories qui, nous y viendrons, permettent de doter les différents mondes d'une grammaire de référence, favorisant d'une part leur analyse et d'autre part leur mobilisation. Ces catégories seront présentées et définies à la section suivante.

2.2.4. Grille d'analyse des mondes communs

Suivant ce qui précède, la grille d'analyse des mondes communs est dressée selon 13 catégories qui sont présentées dans le tableau 4. Celles-ci organisent la référence grammaticale sur laquelle les auteurs s'appuient dans leur présentation des mondes et seront mobilisées dans la caractérisation des différents mondes.

Tableau 4

*Présentation des treize catégories**

Catégories	Signification
Principe supérieur commun	Principe de coordination permettant l'équivalence entre les êtres
État de grand	Caractère de l'ordre établi. Garants du principe supérieur commun, servant de repères, les grands êtres contribuent à la coordination des actions
Dignité des personnes	Capacité commune à s'élever dans le bien commun
Répertoire des sujets	Liste des sujets qualifiés par leur état de grandeur (petits ou grands)
Répertoire des objets et des dispositifs	Équipements ou appareils, matériels ou immatériels, de la grandeur
Formule d'investissement	Condition d'équilibre liant l'accès à l'état de grand à un sacrifice
Rapport de grandeur	Spécifie la relation d'ordre entre les états de grandeur (grands ou petits)
Relations naturelles entre les êtres	Permettent d'unir les sujets et les objets selon les rapports d'équivalence et d'ordre de la cité
Figure harmonieuse de l'ordre naturel	Réalité conforme au principe d'équité (formule d'investissement)
Épreuve modèle	Grand moment préparé pour l'épreuve
Mode d'expression	Caractérise la forme de manifestation du supérieur commun
Forme de l'évidence	Modalité de connaissance propre au monde considéré.
État de petit et déchéance de la cité	Désignation de la petitesse; phase de dénaturation; chaos.

*Depuis Boltanski et Thévenot (1991).

2.2.5. Les mondes de la Justification

Ainsi, nous avons défini le modèle de la cité comme un cadre de principes que toute justification doit respecter afin de se faire accorder le statut de légitimité. À partir de ces formes politiques de la grandeur et des précédentes catégories, Boltanski et Thévenot (1991) présentent six mondes différents, chacun étant doté d'une grammaire singulière, d'une structure, d'un concept de bien commun supérieur ainsi que d'outils (ou objets) différents que les acteurs peuvent mobiliser afin de justifier leurs principes d'action. Autrement dit, les mondes de la Justification sont structurés « autour de descriptions différentes de ce qui est juste et donc légitime » (Noël & Wannenmacher, 2012, p. 79), et « la justification passe par l'invocation » de ces principes communs. En effet, les mondes fournissent des systèmes de sens partagés issus de valeurs communes en cohérence avec le principe de bien commun auquel se rattachent ces mêmes ordres. Au final, ces significations communes influencent la façon dont les acteurs, face à l'épreuve, s'engagent avec les autres, interprètent les différentes situations et travaillent par le biais d'interactions sociales (Fuller, 2012).

Par ailleurs, en raison de la divergence distinctive des logiques, une argumentation issue d'un monde pourrait sembler totalement « illégitime, absurde, mesquine » (Noël & Wannenmacher, 2012, p. 79) dans un autre. À ce sujet, Boltanski et Thévenot (1991) suggèrent que pour comprendre comment se forment les différents accords au sein des organisations, il est d'emblée nécessaire de comprendre dans quel monde se positionnent les acteurs impliqués dans une « situation » (p. 58). Sur la base

de ce qui précède, la section qui suit porte sur la présentation grammaticale des mondes de la Justification, en référence aux différentes catégories d'analyse énoncées plus tôt. Un portrait global de chaque monde est également proposé dans le tableau 5.

Présentation des mondes

Le monde de l'inspiration

Dominé par une logique privilégiant la singularité, le monde de l'inspiration a comme principe de bien supérieur commun l'inspiration, qui tend à se manifester par jaillissement (Boltanski & Thévenot, 1991). Dans ce monde, l'état de grand est un état involontairement spontané, qui « se manifeste par des émotions et des passions et [qui] est vécu comme dévorant, effrayant, enrichissant, enthousiasmant, exaltant, fascinant, inquiétant » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 201). Les actions de ce monde sont dictées par le désir de créer, ainsi que par des principes passionnels tels que l'amour et l'extravagance (Boltanski & Thévenot, 1991). Dans cette logique inspirée, les dispositifs qui nourrissent la grandeur « relèvent indifféremment de l'esprit » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 202) des gens. Au sein de ce monde, on retrouve des artistes, des peintres, des musiciens, des écrivains, des chercheurs scientifiques, ces « grands inspirés » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 204) dont la curiosité, le génie et l'imagination animent le travail. Cherchant à tout prix à se dépasser soi-même, l'inspiré est guidé par une intuition intellectuelle qui lui permet de mettre en relations tous les éléments offerts par l'univers (Boltanski & Thévenot, 1991). Perçue comme

composante de l'état de petit, la valeur accordée à l'opinion des autres, à la position sociale et à la stabilité consiste en un frein à l'évasion inspirée. Enfin, l'inspiration « se défait lorsque la tentation du retour sur terre l'emporte sur l'envol » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 206).

Le monde domestique

Le monde domestique est présent dès lors « que la recherche de ce qui est juste met l'accent sur les relations personnelles entre les gens » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 206). Guidée par des valeurs ancestrales, la grandeur domestique se justifie en fonction de « la position occupée dans des chaînes de dépendances personnelles » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 206), et ce, au sens traditionnel, générationnel et hiérarchique. Autrement dit, « les plus grands précèdent et les plus petits succèdent » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 210). Le père, le patron et le mari sont donc grands, et, plus ils sont grands, plus ils sont bienveillants, réservés, dignes de confiance, fidèles. Sous une logique domestique, l'éducation des plus grands envers les plus petits permet à ces derniers d'être bien élevés (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 208). En ce sens, les êtres qui évoluent dans ce monde sont qualifiés par rapport à des relations de subordination et ces dernières peuvent notamment être soutenues par des objets, comme l'uniforme et le titre. Ainsi, dans le monde domestique, les actions sont régies par des formules de politesse que l'on se fait éduquer et qui varient « en fonction de la position respective des personnes en présence selon la hiérarchie, le sexe, l'âge, ou le degré d'intimité » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 213). Ces dispositifs permettent

entre autres d'identifier le statut d'une personne par rapport à sa maison, sa famille et son milieu. Au final, l'accès à l'état de grandeur domestique nécessite une « bonne éducation », une continuité de la tradition et un héritage ordonné des « bonnes manières » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 213).

Le monde de l'opinion

En soi, le monde de l'opinion est érigé sur peu de choses : ce qui conditionne la grandeur provient de l'opinion du public et cette dernière n'a de base que volatilité (Boltanski & Thévenot, 1991). Selon la logique, le succès est déterminé par l'opinion des gens et la dignité par l'amour-propre (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 224). L'attention et la reconnaissance s'avèrent donc des besoins qui ne seront comblés que par le regard d'autrui. À cet effet, les objets, souvent médiatisés, permettant d'instrumentaliser cette renommée recherchée sont donc les marques, étiquettes, publicités, entrevues médiatiques (Boltanski & Thévenot, 1991). Enfin, dans un monde où la popularité l'emporte sur la discrétion et où la reconnaissance permet de grandir, l'indifférence constitue crainte, foncière.

Le monde civique

Le monde civique est quant à lui dominé par une logique valorisant la collectivité et la réglementation. En effet, c'est en tant que membre d'un groupe collectif que l'être est considéré, et c'est à partir du moment où elles participent au mouvement social, auquel elles donnent sens par leur légitimité, que ses actions sont

reconnues (Boltanski & Thévenot, 1991). Les justifications de ce monde peuvent trouver leur sens non pas dans les activités individuelles, mais dans toute action collective, à caractère unitaire, légal, réglementaire, officiel, autorisé. En ce sens, l'état de grand n'est pas individuel, mais plutôt collectif (Boltanski & Thévenot, 1991). Entre autres, au sein de cette logique politique où l'union constitue l'aspiration, les êtres sont portés vers « ce qui est commun, vers ce qui unit et qui les incite à rompre leur isolement » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 233). L'acte, exprimé par la volonté de tous, dote les êtres de droits et d'obligations, leur permettant ainsi de devenir des « personnes » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 233). Au sein de cette institution démocratique, le « renoncement au particulier permet de dépasser les divisions qui séparent, pour agir collectivement » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 237). Dans cette logique dépendante de l'adhésion, les intérêts collectifs prévalent quant aux intérêts individuels : l'être n'est plus unique, il est commun.

Le monde marchand

L'ordre auquel est soumis le monde marchand trouve ses principes fondamentaux dans la coordination transactionnelle. Inévitablement, la concurrence, la rivalité et la compétition sont synonymes de bien supérieur commun, et le fait de « posséder » est déterminant à l'état de grand (Boltanski & Thévenot, 1991). Dans ce monde, les gens agissent par rapport à leur désir de propriété, concept qui permet d'exprimer la réussite. En outre, chaque être marchand est doté de la capacité de gagner de l'argent et du désir d'acquiescer. Les personnes grandes sont donc riches et possèdent

« ce que les autres désirent » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 245), alors que la perte ou la possession de biens indésirés déterminent l'échec. Cette logique, dans laquelle la réalité n'est autre que ce que l'on tend à se procurer, permet aux individus d'être « tour à tour client, concurrents, acheteurs ou vendeurs, entrant les uns avec les autres dans des relations d'affaires » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 247). En ce sens, les actions marchandes sont justifiées par l'opportunité transactionnelle, permettant à un individu de combler son désir concurrentiel (et donc de posséder) et à un autre de conclure une affaire. Selon ce qui précède, les êtres du monde marchand sont en relation au moment où ils sont en affaires (Boltanski & Thévenot, 1991).

Le monde industriel

Le monde industriel implique une perspective instrumentale qui attribue un sens aux objets techniques et aux méthodes scientifiques (Boltanski & Thévenot, 1991). C'est donc sans surprise que l'on définit le bien supérieur commun par rapport à « l'efficacité des êtres, leur performance, leur productivité » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 254). Dans ce monde industriel, la standardisation est une façon de systématiser les organisations, les rendant dès lors plus opérationnelles, donc plus grandes. Les gens, comme les organisations, sont considérés sur la base de leur performance et de leur qualification professionnelle, leur permettant ainsi de s'élever à l'état de grandeur. Sous cette lentille instrumentale, la nature de l'être est essentiellement professionnelle et ce qui est grand est parallèlement mesurable. Le corps est donc l'outil premier avec lequel l'humain travaille, et les objets industriels

n'ont pour utilité que l'allongement de l'efficacité humaine (Boltanski & Thévenot, 1991). Par ailleurs, les efforts humains ont pour objectif d'atteindre le progrès, concept opérationnel qui détermine l'avenir du monde industriel (Boltanski & Thévenot, 1991). Enfin, le dysfonctionnement marque la remise en question de l'ordre industriel, condition qui s'exprime « dans une situation non optimale » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 255).

De nouveaux mondes

Boltanski et Thévenot (1991) ne prétendent pas que ces mondes sont, à eux seuls, aptes à décrire la réalité de façon exhaustive. Il est donc sans surprise de constater que d'autres logiques de justification aient été proposées suite à leur exposé. Entre autres, la cité verte (Lafaye & Thévenot, 1993) et la cité par projets (Boltanski & Chiappelo, 2011), sont les deux plus récentes formes proposées de politiques de la grandeur. Leur considération théorique par le milieu scientifique nous amène donc, dans un autre élan, à les présenter.

Le monde vert

En 1993, Lafaye et Thévenot (1993) se questionnaient par rapport à la définition d'une septième forme de justification, à savoir la justification écologique. En premier lieu, les prétextes motivationnels des auteurs s'inscrivaient dans l'intégration de la nature au sein des ordres de la Justification existants, en plus de l'élaboration d'un nouvel ordre convergeant en ce sens (Lafaye & Thévenot, 1993). En effet, cette

nouvelle philosophe « écopolitique » (Lafaye & Thévenot, 1993, p. 521) prenait sens pour répondre à l'ignorance des « préoccupations touchant à l'environnement » (Lafaye & Thévenot, 1993, p. 501) par l'organisation de la cité. Essentiellement, les auteurs proposent d'élargir l'humanité pour y inclure la défense des êtres non-vivants; éléments naturels tels que l' « eau, l'atmosphère, l'air, le climat » (Lafaye & Thévenot, 1993, p. 513). Au nom des « générations à venir » qui ne « peuvent faire entendre leur droit » (Lafaye & Thévenot, 1993, p. 514), la grandeur *verte* se manifeste par un caractère écologique au souci de l'environnement. Ainsi, est « écologique et vert tout ce qui est propre, biodégradable ou encore recyclable et qui s'oppose à ce qui pollue » (Lafaye & Thévenot, 1993, p. 512). Naturellement (aussi paradoxal que cela puisse paraître), le smog, le gaz et les déchets sont non seulement petits, mais sont également présentés comme des « êtres misérables » (Lafaye & Thévenot, 1993, p. 513). Tout ceci étant dit, cette proposition d'une cité verte n'est dès lors pas suffisamment supportée par une grammaire fondamentale qui nous permettrait d'en solidifier le monde. Considérant ce qui précède, la cité verte ne sera pas tenue pour compte dans l'exercice de ce mémoire de recherche.

Le monde des projets

Boltanski et Chiappelo (2011), à la suite d'une analyse documentaire portant sur des écrits du champ du management des années 1990, ajoutent au cadre théorique de Boltanski et Thévenot (1991) un septième monde, caractérisé par une logique connexionniste. Sous cette logique de « réseaux », tout être est susceptible d'atteindre

l'état de grandeur dès lors qu'il se « met en rapport, fait des liens, et contribue par là à tisser des réseaux » (Boltanski & Chiappelo, 2011, p. 175). Et le projet, vous me demanderez? Bien, c'est précisément parce que celui-ci « est une forme transitoire qu'il est ajusté à un monde en réseau : la succession des projets en multipliant les connexions et en faisant proliférer les liens, a pour effet d'étendre les réseaux » (Boltanski & Chiappelo, 2011, p. 181). Qui plus est, cette nouvelle forme de la grandeur se manifeste dans la façon dont les gens se montrent engageables, s'impliquent, et savent s'ajuster aux seins des projets. Plus une personne (ou un objet) détient la capacité de s'adapter à différents contextes, plus sa grandeur est justifiable. Au final, l'employabilité (d'une personne engagée) se trouve certainement au cœur de cette nouvelle logique par projets.

Pour terminer cette section, le tableau 5 de la page suivante offre une présentation grammaticale des sept différents mondes de la Justification qui seront mobilisés pour édifier le cadre théorique de ce présent mémoire. La syntaxe en question est répertoriée de façon à mettre en exergue les 13 catégories d'analyse présentées plus tôt. En vue de mieux paramétrer les données recueillies lors de la collecte par rapport au caractère culturel (ou plutôt interculturel) des projets, l'ajout d'une quatorzième catégorie s'impose. Ainsi, aux fins de ce mémoire, la catégorie « valeurs » sera ajoutée au tableau original, inspiré de Boltanski et Thévenot (1991) dans Roch (2005).

Tableau 5

*Présentation grammaticale des mondes**

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel	Projets
Principe supérieur commun	Se soustrait à la mesure, jaillit de l'inspiration	Génération, hiérarchie, tradition	Opinion des autres	Prééminence des collectifs	Concurrence	Objet technique, méthode scientifique, efficacité, performance	L'activité, les projets, le réseau, la prolifération des liens
État de grandeur	Spontanée. Insolite, échappe à la raison	Bienveillant, bien élevé, avisé	Réputé, connu	Représentatif réglementaire	Désirable, valeur	Performant, fonctionnel	Engagé, engageant, mobile
Dignité	Amour, passion, création	Aisance, bon sens	Désir d'être reconnu	Liberté	Intérêt	Travail	Besoin de se lier, établir des contacts
Répertoire des objets	Esprit, corps	Bonnes manières, bienséance, rang, titre	Noms, marques, messages	Forme légale	Richesse	Moyens	Instruments de connexion
Répertoire des sujets	Enfants, artistes	Supérieurs, inférieurs, ascendants	Vedettes, supporters	Collectivités	Concurrents, clients	Professionnels	Médiateur, chef de projet, expert, client, fournisseur, innovateur
Formule d'investissement	Risque	Devoir, serviabilité, harmonie	Transparence, renoncement au secret	Renonce au particulier, solidarité	Opportunisme	Investissement, progrès	Adaptabilité
Rapport de grandeur	Singularité	Subordination honneur	Identification	Adhésion, délégation	Possession	Maîtrise	Redistribution des connexions
Relations naturelles	Rêver, imaginer	Éduquer, reproduire	Persuasion	Rassemblement	Relations d'affaires intéressées	Fonctionner	Connexion, relation de confiance
Figure harmonieuse	Imaginaire	Famille, milieu	Audience	République	Marché	Système	Réseau
Épreuve modèle	Aventure intérieure	Cérémonie familiale	Présentation de l'événement	Manifestation	Affaire, marché conclu	Test	Fin d'un projet, début d'un autre
Expression du jugement	Éclair de génie	Appréciation	Jugement de l'opinion	Verdict du scrutin	Prix	Effectif, correct	Appelé à participer
Forme de l'évidence	Certitude de l'inspiration	Exemple	Succès, être connu	Texte de loi	Argent, bénéfice	Mesure	Participation, intégration
État de petit	Routinier	Sans gêne, vulgaire	Banal, inconnu	Divisé, isolé	Perdant, Inefficace	Inefficace	Inengageable, inadaptable, rigide, statuaire
Valeurs	Créativité, inspiration, élégance	Tradition, famille, ordre, savoir-vivre	Opinion, paraître, personnalité	Égalité, bien-être, civilité	Compétition, profit	Productivité, efficacité	Réseau, ouverture, engagement

*Inspiré de Roch (2005, p.40).

2.2.6. Les sources de conflits

Dans un second temps, l'hétérogénéité des personnes, des cultures et des différents milieux qui entrent en relation au sein des organisations permet d'étudier la pluralité des convictions à l'origine de la discorde (Boltanski & Thévenot, 1991). En effet, l'analyse de Boltanski et Thévenot est centrée sur le différend entre les valeurs et les groupes et sur la façon dont les moments de désaccords critiques peuvent entraîner le besoin de justification (Kleppe, 2018). Plus précisément, Boltanski et Thévenot (1991) soutiennent que les sujets (personnes) tendent à se référer à un ou à des systèmes de valeurs au moment où ils décident de se justifier en situation de désaccords. Ainsi, Boltanski et Thévenot (1991) qualifient de « différend » le contexte dans lequel « plusieurs principes de justice incompatibles peuvent entrer en concurrence » (p. 276). Leur cohabitation au sein d'une même situation (dans notre contexte, d'un même projet), peut dès lors mener à des tensions qui se doivent d'être résorbées pour que l'activité puisse reprendre son cours. Lorsqu'il y a émergence de tensions, les acteurs sont alors appelés à renforcer la validité de leur jugement, ce qui se manifeste dans l'émission de critiques envers d'autres mondes, d'autres systèmes de valeurs. Le tableau 6, inspiré de Bérubé (2015), permet de présenter les critiques identifiées par Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (2011).

Tableau 6

*Présentation des critiques**

Vers Depuis	Monde de l'inspiration	Monde domestique	Monde de l'opinion	Monde civique	Monde marchand	Monde industriel	Monde des projets
Monde de l'inspiration		La stabilité, tout ce qui est figé dans le temps; pesanteur des liens personnels	Accorder de l'importance à l'opinion	L'état inhumain, ou les rapports juridico-économiques étouffants	La servitude envers l'argent	Rigidité des routines, stabilité, l'oppression du raisonnable	Le manque d'originalité et d'authenticité
Monde domestique	L'instabilité, le laisser-aller, le désordre		L'importance accordée aux apparences, manque de discrétion	L'anonymat des lieux publics, l'importance accordée au bien-être du collectif	La corruption, l'appropriation marchande	Mauvaise qualité des produits standardisés, le formalisme inadapté,	La mobilité et l'instabilité
Monde de l'opinion	Le renoncement au renom, la singularité de l'opinion	Les ragots, histoires de famille, le secret domestique, tout ce qui est caché		Absence de l'intérêt aux plus communs, primauté du collectif	L'action publicitaire, la promotion, la vente	L'ésotérisme du spécialiste, techniques et méthodes cachées; peu partagées	Le manque de transparence
Monde civique	Le spontanéisme, l'improvisation, l'individualisme	Les relations de dépendance personnelle, l'autoritarisme	La propagande l'influence des autres		Égoïsme des possédants, individualisme marchand	Bureaucratization	L'accent mis sur le bien-être de l'individu
Monde marchand	Impulsivité, émotivité	Liens et relations personnelles	Spéculation, célébrité	Blocage de l'action collective, le coût de la justice		Rigidité des outils et des méthodes, technocratie, intelligence	L'importance accordée aux relations personnelles
Monde industriel	Improvisation, incertitude	L'inadaptation, le particularisme	Manque de rationalité face au renom et aux modes	Inefficacité des procédures administratives, coûts d'une politique sociale	L'inutilité du luxe, le prix injustifié, les caprices		L'importance accordée aux relations personnelles
Monde des projets	Individualisme dans la création	L'obligation du modèle familiale	Les communications de masse	Solidarité du groupe et absence de l'intérêt individuel	L'anonymat du marché	La rigidité des outils et des méthodes	

*Inspiré de Bérubé (2015, p.81).

2.2.7. La formule de compromis

Après avoir identifié les sources potentielles de différends entre les mondes de la Justification, Boltanski et Thévenot (1991) soutiennent qu'il existe également des formules de compromis. Cette situation de compromis se produit dès lors que les acteurs d'une disposition recherchent conjointement le bien commun, de façon à « construire, à manifester et à sceller des accords plus ou moins durables » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 39) sans que leur appartenance à un monde ne s'avère cause de tension. Ainsi, le compromis permet, de façon temporaire, de se mettre d'accord pour composer, c'est-à-dire de rendre les situations impliquant des valeurs conflictuelles réalisables en trouvant un compromis entre les justifications. Cette formule devient donc une « disposition intentionnelle orientée vers le bien commun » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 338), dont l'objectif est réalisé « non seulement [dans] l'intérêt des parties prenantes, mais aussi [dans] l'intérêt de ceux qui ne sont pas directement touchés par l'accord ». Ce dernier est d'autant plus facilité lorsque les acteurs peuvent mobiliser des qualités ainsi que des formes de solutions équivoques, dans la mesure où elles peuvent relever d'acceptations mutuelles provenant de différents mondes (Boltanski & Thévenot, 1991). Toutefois, le compromis est une figure temporaire et fragile, puisque les principes supérieurs communs ne sont pas nécessairement les mêmes pour chaque acteur impliqué (Barondeau & Hobbs, 2019). Finalement, dans leurs ouvrages, Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (2011) proposent différentes figures de compromis. Le tableau 7, extrait et modifié depuis Bérubé (2015), présente certaines formules de compromis possibles entre les mondes.

Tableau 7

*Figures de compromis **

Monde	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel	Projets
Inspiration	Relation initiatique de maitre à disciple	L'hystérie des fans, le spectacle, état de confusion inspirée fan-vedette	L'homme révolté, la remise en cause, les mouvements de mobilisation, l'éveil collectif, les gestes de protestation, le génie collectif	Le marché créatif, les élans du marché, la dépense spontanée, le prix de l'art	La passion du travail rigoureux, les efforts passionnés, les techniques de créativité, l'inventeur	La création de groupe
Domestique		Entretenir de bons contacts, les réceptions, l'opinion dans les relations	Le bon sens dans l'application des règlements, les bonnes manières, le respect de l'autorité, l'application des règles, l'identité collective	La confiance dans les affaires, les relations durables, la fidélisation, le service sur mesure, la propriété	L'esprit et le savoir-faire maison, l'efficacité des bonnes habitudes, la compétence de l'homme de métier, la qualité traditionnelle, la responsabilité	L'esprit ou l'atmosphère familiale dans l'entreprise
Opinion			Opinion publique, relations publiques, le porte-parole (utiliser son renom au service d'une cause), campagnes électorales	L'image de marque	Techniques et méthodes d'implantation de l'image, marketing, mesure de l'opinion	La réputation individuelle, mémoire publique
Civique				Les affaires au service de la collectivité	Les droits des travailleurs, le syndicalisme, les méthodes de mobilisation, la productivité collective des travailleurs, la certification, l'efficacité du service public.	Les liens entre les collectifs
Marchand					Produit vendable (production de), maîtrise de la demande, marketing, techniques de vente, désirs fonctionnels, l'utilité des biens	Confiance dans les affaires, réputation; « coopération »
Industriel						Méthodes de travail changeantes ou adaptées à chaque situation/organisation

*Inspiré de Bérubé (2015, p.84).

Pour terminer, les exemples proposés par les sections précédentes ont été définis par les auteurs dans le passé et ne constituent pas de façon exhaustive l'entière des formes de critiques et de compromis possibles entre les différents mondes. Conséquemment, l'un des avantages d'utiliser le cadre théorique de la Justification est de rendre possible l'analyse des différents dispositifs de tensions et d'accords au sein des projets de consultation, et qui impliquent l'apport de différentes organisations. Plus particulièrement, le cadre théorique de la Justification est d'autant plus pertinent dans la mesure où l'on rend compte de la singularité des projets et donc de l'unicité des dispositifs ayant le potentiel d'en émerger. Tel que nous l'avons précédemment mentionné, lorsque plusieurs mondes sont appelés à cohabiter au sein d'un même projet, des valeurs propres à chacun peuvent émerger, permettant ainsi à diverses perspectives organisationnelles d'être impliquées.

Dès lors, il convient de dire que la Justification s'agit d'un cadre analytique foncièrement pertinent dans le contexte de l'analyse des comportements organisationnels au sein des projets gérés par les organisations issues des industries créatives. À ce sujet, non seulement les idées conceptuelles de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (2011) permettront l'identification des tensions émergeant du caractère interculturel client-organisation, elles suggèrent également des assises théoriques permettant de déterminer comment s'articule l'arrimage des différentes cultures organisationnelles au sein des projets de consultation. En effet, il est prévu que les résultats de cette recherche permettent d'associer certaines logiques

dominantes, et ce non seulement à l'organisation étudiée, mais également aux différents clients impliqués dans des projets de consultation. À cet effet, la grammaire présentée dans ce chapitre permettra de relever, à partir de différents témoignages, les valeurs propres aux parties impliquées et d'identifier, le cas échéant, les tensions ainsi que les réticences relevant de l'interface client-organisation. Qui plus est, la mobilisation du cadre théorique permettra de relever les procédés menant à des compromis, voir à l'arrimage des différentes logiques organisationnelles. Essentiellement, les données recueillies, analysées selon le lexique plus tôt défini, permettront d'associer les mondes dominants issus de la culture de l'organisation étudiée puis de voir comment cette dernière transige avec les logiques dominantes des organisations clientes avec lesquelles elle est appelée à cohabiter au sein des différents projets.

Alors que les précédents chapitres ont mené à la définition d'une problématique de recherche générale, puis spécifique, ce dernier chapitre faisait mention du cadre théorique de la Justification qui sera mobilisé au moment de l'analyse des résultats. Ceci étant maintenant établi, la section qui suit poursuivra la présentation méthodologique de ce projet de recherche.

Chapitre 3 : méthodologie de recherche

Mucchielli (2009) soutient que pour comprendre la signification et le sens des phénomènes humains, de divers faits sociaux, et des conduites individuelles ou collectives, il importe d'analyser ces derniers par le déploiement de méthodes qualitatives appropriées. En effet, l'auteur soutient que les méthodes qualitatives sont « particulièrement adaptées à l'analyse des logiques d'action et des pratiques sociales en situation, types d'analyses dont ont essentiellement besoin les décideurs de tous les niveaux pour faire avancer la résolution des problèmes qu'ils ont à traiter » (Mucchielli, 2009, p. IV). Conséquemment, la section qui suit vise à définir l'approche méthodologique qualitative qui sera déployée en vue d'atteindre les objectifs spécifiques de la recherche et ainsi soulager l'écart entre la documentation à caractère managérial et les industries créatives. Subséquemment, il sera possible de déterminer les éléments constitutifs de la méthode retenue, la pertinence des outils de collecte et enfin les considérations éthiques liées à ce travail de recherche.

3.1. Principes méthodologiques

D'emblée, il importe de définir l'approche de recherche de cette étude. En effet, puisque peu d'études se sont intéressées aux problématiques spécifiques de cette recherche, la collecte de données empiriques devrait permettre l'émergence de nouveaux thèmes théoriques. Autrement dit, la présente recherche est exploratoire.

Parmi les stratégies de recherche utilisées en contexte exploratoire, Bryman et Bell (2015) expliquent que l'étude de cas permet d'extraire des données à partir d'un contexte spécifique dans l'objectif de produire des analyses riches, approfondies et distinctives d'une situation issue du milieu organisationnel. Ainsi, la stratégie de recherche retenue pour ce mémoire s'agit de l'étude de cas unique, approche qui permet d'analyser en profondeur et de façon détaillée un ou plusieurs phénomènes organisationnels. La prochaine section permet d'expliquer le choix de la stratégie de recherche.

Mucchielli (2009) définit l'étude de cas comme une méthode qui « consiste à rapporter une situation réelle prise dans son contexte, et à l'analyser pour voir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse » (p. 91). Autrement dit, cette méthode de recherche permet au chercheur de saisir les particularités des processus organisationnels et de gestion au sein des industries (Mucchielli, 2009). À cet effet, Bryman et Bell (2015) soutiennent que l'étude de cas s'agit d'une approche méthodologique très populaire et communément utilisée au sein de la recherche managériale, et qu'une quantité considérable d'études renommées dans le domaine de la gestion et de l'administration des affaires ont été conduites à partir de ce modèle. Par ailleurs, Bryman et Bell (2015) identifient quatre typologies de cas unique, à savoir une organisation unique, un emplacement ou un lieu unique, une personne et enfin un événement unique. Parmi quelques exemples de recherches reconnues et érigées par des études de cas unique, Bryman et Bell (2015) soulignent

l'étude de Martin (1992), qui étudia le phénomène de culture organisationnelle au sein d'une organisation de haute technologie. De ce fait, l'étude d'une organisation unique, dans ce cas-ci d'une organisation issue des industries créatives, semble tout à fait appropriée pour étudier les phénomènes interculturels au sein des projets.

3.1.1. Échantillonnage

Stake (1995) suggère que la sélection d'un cas devrait être fondée sur sa richesse empirique, c'est-à-dire que les chercheurs devraient choisir un cas où ils s'attendent à ce que l'apprentissage soit le plus fructueux (Bryman & et Bell, 2015). Afin de refléter cette considération stratégique, la recherche d'un cas fût influencée notamment par certaines caractéristiques associées aux organisations créatives, telles que présentées par les propos d'Alvesson (2004) à la page 5. L'objectif de cette stratégie s'inscrit par ailleurs dans l'inclusion des industries du savoir au sein des industries créatives. Or, l'organisation à l'étude devait offrir des services de consultation; compter sur une main-d'œuvre qualifiée effectuant un travail basé sur la connaissance et ce, en utilisant des compétences intellectuelles; confier un degré d'autonomie élevé de façon à soutenir la minimisation de l'effet hiérarchique organisationnel; se définir par l'utilisation d'une structure organisationnelle flexible, d'une communication étendue ainsi que des services à la clientèle personnalisés (Alvesson, 2004).

Conséquemment, la stratégie d'échantillonnage de ce mémoire est dirigée, c'est-à-dire que le cas faisant objet de cette étude, de même que les répondants sollicités, ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence par rapport aux objectifs spécifiques de recherche (Bryman & et Bell, 2015). En effet, dans l'échantillonnage dirigé, le chercheur ou la chercheuse sélectionne un échantillon en fonction de ses objectifs ou de sa question de recherche (Bryman & et Bell, 2015). Dans ce cas-ci, notre objectif d'échantillonnage était de sélectionner une organisation qui nous permettrait de comprendre les tensions qui émergent de l'interface culturelle client-organisation des projets issus des industries créatives et identifier les procédés permettant l'arrimage des disparités culturelles en faveur des projets. Ceci, en tenant compte des composantes associées aux organisations créatives, aux organisations du savoir et plus particulièrement aux organisations offrant des services de consultation.

En ce sens, et afin de délimiter l'inclusion et l'exclusion des cas possibles, des critères de sélection ont été préalablement définis. En soi, l'organisation choisie³ devait respecter les critères de sélection suivants :

1. Faire partie de la région de la capitale nationale (Ottawa-Gatineau);
2. Être une organisation créative qui œuvre au sein du domaine de la consultation;
3. Être une organisation créative organisée par projets;

³ L'organisation retenue sera présentée en détails dans le chapitre des résultats.

4. Être une organisation créative dont les réseaux de projets sont composés d'intervenants internes et externes, dont des clients externes.

Par ailleurs, une considération importante pour les utilisateurs de l'étude de cas s'agit de l'identification des répondants à l'intérieur du cas retenu (Bryman & et Bell, 2015). Toujours selon Bryman et Bell (2015), en plus d'utiliser des critères pour la sélection de leur échantillon, les chercheurs doivent également prédéterminer des critères spécifiques pour la sélection des répondants. Par conséquent, la présente recherche se concentre sur une catégorie spécifique d'individus qui répondent aux critères suivants :

1. Être appelé à interagir sur une base quotidienne avec des clients dans le cadre de la gestion de projets clients;
2. Détenir un minimum d'une année d'expérience dans la gestion de projets clients.

L'unité d'analyse retenue pour ce mémoire de recherche s'agit donc d'une organisation spécialisée dans des services de consultation en matière d'évaluation et de gestion du personnel. L'organisation est également située dans la région d'Ottawa-Gatineau. Ses activités sont organisées par projets et l'organisation compte plus de 50 employés travaillant à temps plein, dont plus de la moitié sont directement et régulièrement impliqués dans la gestion de projets de consultation avec des clients externes. Il semble donc juste de dire que le cas ciblé détient le potentiel de répondre aux objectifs spécifiques de la recherche, c'est-à-dire d'étudier les tensions qui

émergent de l'interface culturelle client-organisation des projets issus des industries créatives et d'identifier les procédés permettant l'arrimage des disparités culturelles en faveur des projets. Il y a donc adéquation entre l'intention et l'échantillon.

En ce qui a trait aux répondants de cette démarche, ceux-ci seront regroupés en quatre catégories distinctes, en raison de leur rôle et responsabilité au sein de l'organisation. D'abord, quatre répondants portent conjointement les chapeaux de consultant et de gestionnaire de projet. En effet, les consultants de l'organisation assurent eux-mêmes la gestion de leur projet, dont la relation directe avec les clients. Aux fins de ce mémoire, nous ferons référence à ces répondants comme les « consultants ». Ensuite, cinq membres de la direction exécutive ont participé à cette étude. Ces répondants seront nommés les « gestionnaires ». Pour cette catégorie, il est important de noter que même si ces répondants assurent des rôles exécutifs, ils sont également appelés à participer à des projets d'envergure, souvent à titre de consultants sénior. Enfin, les dernières catégories de répondants sont les « experts du service à la clientèle » et les « psychologues organisationnels ». Chacune de ces catégories compte respectivement deux répondants.

Pour résumer, la stratégie de recherche de ce présent mémoire s'agit de l'étude de cas unique. L'échantillon s'agit donc d'une organisation spécialisée en consultation, œuvrant au sein des industries créatives. Enfin, le tableau 8 présente et catégorise les treize répondants ayant participé à cette démarche.

Tableau 8

Présentation des répondants

Profils Répondants	Consultants	Gestionnaires	Experts du service à la clientèle	Psychologues organisationnels	Langue de référence ⁴
A	Consultant 1				Français
C	Consultant 2				Français
E	Consultant 3				Français
J	Consultant 4				Anglais
B		Gestionnaire 1			Français
D		Gestionnaire 2			Français
H		Gestionnaire 3			Français
I		Gestionnaire 4			Français
M		Gestionnaire 5			Anglais
F			Expert 1		Français
G			Expert 2		Français
K				Psychologue 1	Français
L				Psychologue 2	Français

3.2. Méthode de collecte

Bryman et Bell (2015) sont d'avis que l'avantage de l'étude de cas découle de sa capacité de particularisation. En effet, l'objectif analytique des études de cas se concentre sur le caractère unique du cas afin de développer une compréhension approfondie de sa complexité. Parmi les méthodes considérées comme « particulièrement utiles pour produire un examen intensif et détaillé d'un cas » (Bryman & et Bell, 2015, p.68 [traduction libre]), l'entrevue semi-structurée s'agit d'une méthode de recherche usuellement privilégiée lors de l'élaboration d'étude de

⁴ Dans l'intention de préserver l'authenticité des données empiriques recueillies, les résultats ont été transcrits selon la langue parlée du répondant. Aucune traduction n'a été proposée.

cas. Ainsi, l'entrevue semi-structurée sera la méthode de recherche retenue pour ce mémoire.

Dans la recherche en gestion, l'entrevue permet au chercheur d'obtenir de l'information émergeant du discours d'un répondant à propos d'un éventail de sujets, comme les attitudes, les comportements, les valeurs ou encore les croyances du répondant ou de tout autre sujet à l'étude (Bryman & et Bell, 2015). Entre autres, l'entrevue semi-structurée désigne une méthode qui demande au chercheur de suivre une série de questions préalablement développées sous la forme d'un questionnaire d'entrevue (Bryman & et Bell, 2015). Ceci étant dit, la différence de ce procédé quant à une structure plus rigide d'entrevue provient du fait que l'entrevue semi-structurée offre au chercheur une certaine latitude en ce qui a trait à l'ordre ou encore à l'apparition de nouvelles questions (Bryman & et Bell, 2015). En effet, lors d'une entrevue semi-structurée, le chercheur peut, en réaction aux réponses fournies par le répondant, adapter son questionnaire d'entrevue de façon à faire émerger plus de données empiriques, c'est-à-dire que les participants ne sont pas tenus de suivre à la lettre les questions prédéfinies (Bryman & et Bell, 2015). Au final, cette méthode permet au chercheur et aux répondants d'aborder différents thèmes en lien avec les objectifs de la recherche, tout en laissant place à l'émergence de nouveaux thèmes de recherche qui permettront d'analyser les phénomènes d'arrimage culturel au sein des projets issus de l'organisation à l'étude (Brinkmann & Kvale, 2015).

3.2.1. Outil de collecte

En ce qui a trait à l’outil de collecte, c’est-à-dire le questionnaire d’entrevue, celui-ci a été développé à partir des principaux éléments qui particularisent les objectifs spécifiques de cette recherche. Au total, 20 questions ont été articulées et organisées en 3 sections portant respectivement sur : la culture organisationnelle de l’entreprise retenue, les différences culturelles ressenties au sein des projets clients, et enfin, les procédés qui facilitent l’arrimage des différentes logiques organisationnelles. Dans un premier temps, les répondants étaient appelés à décrire leur environnement de travail ainsi que la culture organisationnelle de l’organisation à l’étude telle qu’ils la vivent. Dans un deuxième temps, nous avons encouragé les répondants à parler des différences qu’ils observent entre la culture de leur organisation et la culture de différents clients avec qui ils sont appelés à collaborer en contexte de projet. Est-ce qu’ils observent des différences? Quelles sont-elles? Est-ce que ces différences engendrent des différends? Enfin, dans un troisième temps, nous avons demandé aux candidats comment les différentes logiques (client-organisation) peuvent s’accorder, en situation de différends, dans le but de compléter efficacement les projets. Le questionnaire d’entrevue peut être consulté à partir de la section « annexes ».

À partir de notre échantillon, 13 entrevues semi-structurées ont été réalisées en personne. Celles-ci se sont tenues directement dans les bureaux de l’organisation étudiée et ont été enregistrées à l’aide d’une application dictaphone. La durée de ces

entrevues varie entre 28 et 67 minutes. La prochaine section présente comment les données recueillies au sein de ces entrevues ont été analysées.

3.3. Analyse des données

Une fois l'étape des entrevues semi-structurées terminée, ces dernières ont été fidèlement transcrites par verbatim sur des fichiers Word. Les treize documents ont ensuite été importés dans le logiciel de codification NVivo. À cet effet, la codification est un processus qui consiste à associer des attributs (à savoir des codes) aux données qualitatives; ce qui permet aux chercheurs de s'engager dans une série de processus analytiques en associant les données recueillies à différentes thématiques (Saldana, 2016). Conséquemment, les données empiriques ont été codifiées à deux reprises. Dans un premier temps, une codification émergente a été menée dans le but de refléter le plus fidèlement possible les réponses recueillies. Cette première démarche implique que de nouveaux codes étaient créés selon leur ordre d'apparition et manipulés selon leur répétition au moment de la codification des données. Ces dernières seront présentées dans le chapitre des résultats.

Ensuite, une seconde codification a été menée à partir des catégories d'analyse de Boltanski et Thévenot (1991). En effet, une liste de code a été créée à partir des sept mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et de Boltanski et Chiappelo (2011). Sous chacun de ces mondes, quatorze nœuds ont été créés, représentant les catégories d'analyse telles que présentées dans le tableau 5 du chapitre 2. Or, les représentations

associées à chacun des mondes ont été codées à partir du cadre théorique introduit précédemment.

La codification a donc permis une analyse en deux temps : une analyse émergente et descriptive qui sera présentée dans le chapitre « présentation des résultats » et une analyse théorique qui sera présentée dans le chapitre « analyse des résultats ». Chacune des analyses tient compte des tendances générales ayant émergé des discussions. Entre autres, l'analyse descriptive permet de comparer les réponses des répondants à partir du questionnaire d'entrevue, et d'en retenir les attitudes et comportements fondamentaux qui permettent de répondre aux objectifs de la recherche. Enfin, l'analyse théorique permet quant à elle d'analyser les données recueillies selon la grammaire conceptuelle issue de la théorie de Boltanski et Thévenot (1991). À partir de ces analyses, des références théoriques ont été confirmées, et de nouveaux constats ont été proposés en lien avec l'analyse des interfaces organisationnelles et de leur impact sur la gestion de projet au sein des industries créatives.

3.4. Considérations éthiques

D'abord, ce projet de recherche a reçu l'aval du Comité d'éthique de la recherche (CÉR) de l'Université du Québec en Outaouais. Par ailleurs, la confidentialité des données recueillies dans le cadre de ce projet de recherche fut assurée conformément aux lois et règlements applicables dans la province de Québec

et aux règlements et politiques de l'Université du Québec en Outaouais. Avant de débiter l'entrevue, les participants ont été informés des modalités de la recherche et ont signé un formulaire de consentement préalablement vérifié et approuvé par le CÉR. Chaque participant a reçu une copie papier signée dudit formulaire et a été invité à la conserver. Une copie du formulaire de consentement est disponible en annexe.

En ce qui a trait à la participation des participants, il n'y avait aucun risque lié à la participation à la recherche, d'autant plus que la confidentialité des réponses était garantie. Pour assurer l'anonymat des participants(es) et le caractère confidentiel des renseignements fournis, les mesures suivantes ont été suivies :

- Le nom de l'entreprise a été masqué;
- Les noms des participants(es) ne paraissent sur aucun rapport (un code alphanumérique a été utilisé pour identifier les participants);
- En aucun cas, les résultats individuels des participants(es) ne seront communiqués à qui que ce soit;
- Lorsque la retranscription des dialogues fût complétée, les bandes sonores ont été effacées. Seules les retranscriptions seront conservées, pour une période de dix ans, dans une clé USB accessible uniquement par l'étudiante. Après dix ans, les retranscriptions seront détruites.

Enfin, aucune compensation d'ordre monétaire n'a été accordée aux participants de cette recherche. La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de la gestion de projet en contexte créatif s'agit du bénéfice direct anticipé.

En terminant, la visée compréhensive et exploratoire de l'étude de cas permettra, dans les prochains chapitres, la présentation et l'analyse en profondeur des phénomènes organisationnels à l'intérieur desquels émergent certains différends et se produit l'arrimage des cultures organisationnelles entre l'organisation à l'étude ainsi que ses différents clients. À partir des données empiriques recueillies lors des entrevues semi-structurées, la prochaine section présente les résultats de la recherche.

Chapitre 4 : présentation des résultats

Alors que les chapitres précédents ont permis de dresser une problématique de recherche, une méthodologie ainsi qu'un cadre d'analyse de référence, le présent chapitre recense les résultats de cette recherche. D'une part, le portrait culturel de l'organisation à l'étude sera dressé : dans quel environnement évolue-t-elle; quelles sont ses valeurs, ses visions, ses croyances, ses attitudes; quels sont les types d'interactions qui la caractérisent; quel style de gestion privilégie-t-elle ? Le but de cette première section s'agit de présenter les fondements auxquels se réfèrent les consultants alors qu'ils modulent leurs comportements au sein des projets. Par ailleurs, nous montrerons de quelles façons ces caractéristiques culturelles se manifestent au sein des projets. En troisième lieu, les différences culturelles entre l'organisation à l'étude et ses clients seront présentées. L'objectif de cette présentation vise à répondre aux questions suivantes : comment ces différences se manifestent-elles au sein des projets? Occasionnent-elles des différends? Quelles sont les conséquences pour les projets? À ce sujet, il importe de préciser qu'aucun client n'a été sollicité dans le cadre de cette recherche, et donc les résultats présentés reflètent exclusivement la perception des répondants de l'étude.

Au final, et en vue de répondre aux objectifs de cette recherche, le présent chapitre introduit les facteurs facilitant l'entente entre les différentes cultures. Ceci étant dit, et avant de se lancer dans le vif du sujet, il importe de se situer par rapport

aux questions suivantes : qui; quoi; où; comment? Ces informations permettront au lecteur de mieux saisir le contexte de l'organisation à l'étude ainsi que les différentes clientèles avec lesquelles elle transige.

4.1. Présentation de l'organisation

L'organisation créative à l'étude est une PME⁵ située dans la région de l'Outaouais et spécialisée en services de consultation dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Plus spécifiquement, elle offre des solutions d'évaluation de personnel et des produits qui se basent sur des pratiques scientifiquement reconnues en matière d'évaluation psychométrique. En termes de clientèle, l'organisation à l'étude collabore avec des clients provenant de différents secteurs d'activités économiques. Les domaines des banques et de la finance, de l'administration publique, de l'énergie, de la santé, de l'éducation, du transport, de l'industrie pharmaceutique et du tourisme en sont des exemples. Aux fins de ce mémoire, la clientèle de l'organisation à l'étude sera divisée de la façon suivante :

1. Le secteur privé;
2. Les organisations publiques (municipal, provincial);
3. Le gouvernement fédéral;
4. Les milieux spécialisés publics et parapublics (santé, éducation, etc.).

En effet, en raison de sa proximité avec la capitale nationale, l'organisation à l'étude bénéficie d'un avantage géographique qui lui permet de compter une importante

⁵ Selon l'Institut de la statistique du Québec (2015), la PME s'agit d'une entreprise « ayant entre 1 et 499 employés inclusivement, et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 M\$ ». »

proportion fédérale parmi sa clientèle. Or, et à partir des entrevues menées, il appert que les instances issues du gouvernement fédéral constituent une portion considérable de la clientèle de l'organisation, d'où la raison pour laquelle l'entité sera partiellement divisée des secteurs publics municipal et provincial dans la présentation des résultats. Sans plus tarder, la section qui suit sera introduite par la présentation de l'environnement organisationnel.

4.1.2. Conception des répondants de l'environnement de travail

Plusieurs éléments permettant de décrire le milieu de travail des répondants ressortent des discussions avec ces derniers. Ceux-ci qualifient l'environnement de travail comme étant très ouvert, dynamique, animé, chaleureux et convivial. Les énoncés permettant de décrire l'environnement organisationnel sont présentés dans le tableau 9 de la page suivante.

Une constatation intéressante émerge en ce qui a trait aux comportements internes qui résultent de l'environnement de travail décrit par les répondants. En effet, il semble que l'environnement décrit soit un type d'environnement qui encourage la créativité, l'innovation et surtout l'esprit de collaboration : « Moi, c'est un milieu comme ça aussi que je recherchais... j'ai fait plusieurs milieux de travail, mais d'avoir un endroit qui permet d'être aussi innovant, créatif, mais avec une rigueur aussi » (Gestionnaire 1). « L'environnement de travail [...] c'est très collaborateur » (Gestionnaire 2).

Tableau 9

Environnement de travail

Qualificatifs	Exemple de référence	Répondants
Dynamique	« C'est une équipe qui est très dynamique, très investie, très engagée » (Gestionnaire 3)	B, D, E, F, H, J, M
Ouvert	« C'est très ouvert, très dynamique » (Gestionnaire 1)	A, B, C, D, F, I, J, K
Animé	« Très stimulant, très occupé aussi » (Psychologue 1)	A, B, C, D, I, J, K, M
Convivial	« C'est très très convivial, très chaleureux » (Gestionnaire 1)	B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M
Familial	« I would describe it as a pretty family and personable environment. You know, everyone here gets along very well with one another. » (Consultant 4)	B, D, E, F, G, I, J, K, L

Structure (et modes de gestion)

Une caractéristique qui ressort de l'environnement organisationnel s'agit de l'ambiance hiérarchique, ou à vrai dire les rapports horizontaux entre les employés et membres de la direction. En effet, les répondants semblent tous s'entendre sur le fait qu'il n'existe pas ou très peu de relations hiérarchiques, comme des relations de pouvoirs, au sein de l'organisation à l'étude : « Pour moi c'est très hiérarchie aplatie aussi... comme moi je ne me sens pas le *boss* de personne [...], c'est une équipe et je suis là plus pour une structure administrative et tout ça. » (Gestionnaire 1) « La relation entre les supérieurs et les employés je pense que ce n'est quand même pas clair... (RIRES). Tu sais, met-on [...], c'est ma *boss*, mais, tu sais, ce n'est pas non plus comme

une relation de patron » (Consultant 1). « There's not a lot of hierarchy or structure, which I really like. If I wanted to go talk to the president, I could » (Gestionnaire 5).

C'est donc dire qu'un sentiment d'égalité est ressenti au sein de l'organisation : « Tout le monde est au même niveau. Je trouve qu'il y a beaucoup d'humilité. Je ne sens pas de hiérarchie trop lourde... je trouve que les gens sont accessibles » (Psychologue 2).

Au final, il semble que ce climat organisationnel égalitaire, ressenti au sein de l'organisation, encourage une gestion plus participative. En effet, les répondants de l'étude témoignent d'un pouvoir décisionnel partagé et d'un environnement de travail ouvert dans lequel ils peuvent contribuer aux décisions et à la gestion de différents projets et comités au sein de l'organisation.

On a aussi une dynamique de gestion dans laquelle on fait beaucoup participer les gens. Ce n'est pas... je ne crois pas qu'on ait un style de direction très... comment on appelle ça... Unidirectionnel, où est-ce que c'est juste la direction qui décide... en tous cas, moi je n'ai pas du tout cette impression-là! Pour avoir été employée assez longtemps, je sais qu'on a toute la marge de manœuvre pour exercer notre pratique. (Gestionnaire 3)

Relations de confiance

D'ailleurs, l'environnement de travail qui se veut dynamique, ouvert et convivial, de même que l'ambiance égalitaire au travail se caractérise notamment par l'établissement de relations de confiance entre la direction et les consultants.

Je trouve que c'est un environnement où y'a pas vraiment de micromanagement, où on est pas mal laissé libre à... opérer de notre façon. On n'a pas toujours besoin de demander des approbations, on nous fait confiance. Eum.... On peut suggérer des choses qu'on pense qui pourrait être mieux puis souvent le leadership est d'accord avec ça, quand c'est

possible. [...] On te donne la confiance d'agir par toi-même, puis si jamais tu as besoin, tu as des questions, c'est sûr que les gens sont là pour t'aider.
(Consultant 3)

Entre autres, les répondants soulèvent à quel point la direction fait confiance aux membres de son équipe, ce qui leur permet d'être autonome et responsable de leurs propres projets et d'opérer ceux-ci de la façon qui leur convient. En effet, il ressort des entrevues que les projets et processus au sein de l'organisation sont très flexibles, en ce sens que les consultants ont la liberté de les développer et d'en faire la gestion comme il leur convient. Ce mode de fonctionnement permet entre autres aux consultants d'être agiles et créatifs dans la gestion des différents projets.

C'est très flexible là... tu sais. Ne serait-ce que tu sais tes tâches quand tu travailles chez [...] ce n'est pas tu fais ça, pas ça... c'est tu travailles dans telle équipe, tu fais à peu près ça, puis le reste, on va y aller selon tes compétences, ton potentiel, les projets... c'est très flexible là.
(Gestionnaire 1)

Microcultures

Enfin, bien qu'il n'y ait pas de division verticale ressentie au sein de l'organisation, les consultants et différents experts sont organisés en sous-équipes spécialisées, ce qui permet à l'organisation d'offrir un service adapté à différents types de clientèle. Or, alors que les questions de cette recherche portent sur la culture organisationnelle, il est important de retenir la réalité de l'organisation à l'étude, selon laquelle plusieurs logiques organisationnelles définissent la culture de l'organisation.

C'est sûr que je pense qu'il y a des microcultures : tu as le monde TI, qui est en soi un monde complètement à part, tu as l'équipe du fédéral, qui a vraiment... [...] c'est que je trouve que... y'a tellement de processus

rigides et rigoureux, des façons de faire préétablies, que tu ne sors pas du cadre tu sais... tandis que moi [au privé], je n'ai jamais connu ça. Tu sais moi c'est toujours la page blanche quand je commence un projet. C'est comme moi qui se dit OK bon qu'est-ce que je fais? Comment j'approche le client? Comment je vais faire ma petite étude de marché à moi... je vais me préparer... donc c'est complètement différent. (Gestionnaire 1)

Interactions

D'un autre côté, et afin de bien saisir l'environnement organisationnel de l'organisation créative à l'étude, il est nécessaire d'explorer les interactions qui la composent. À cet effet, les interactions entre les membres de l'organisation sont pour la plupart assez informelles et amicales, ce qui s'avère très apprécié par les travailleurs créatifs.

I also like that there is a lot more interpersonal relationships as well. I don't feel like I come to work just to work. I also have some really good friends here, which I think is important. [...] The working relationships are a little bit different as well, like there's obviously some great relationships in other places, but I find here that it's a younger group, at least the consulting team, which makes it a little bit more fun. (Gestionnaire 5)

D'ailleurs, force est de constater que les interactions internes, caractérisées par des liens amicaux, non seulement encouragent la collaboration et l'esprit d'équipe au sein de l'organisation, mais également la reconnaissance et le respect de l'expertise d'autrui.

Vraiment ouvert... eum, collaboratif [...]. Disons que j'ai un projet, ma page est blanche, bien je vais commencer à le dessiner, *brainstormer*... mais je vais aller chercher quelqu'un des TI pour bonifier, eum... je vais aller chercher un expert plus en psychométrie, je vais aller parler à [...], je vais aller... des fois même aussi... le service à la clientèle, moi je veux savoir leur façon de voir les choses de leur côté parce que c'est eux au bout de la ligne, au *day to day* qui *deal* avec les clients... donc il y a vraiment

eum, comment ça se manifeste en fait c'est que c'est ça, c'est très très collaboratif. [...] Beaucoup de considération pour les autres métiers, si tu veux, puis de valorisation de l'expertise... parce qu'il y a beaucoup d'expertises et il faut aller les chercher. Moi, mes plus beaux projets que j'ai faits ici, c'est ceux où c'était multi-expertise. Tu sais je suis allé chercher vraiment... tu sais j'ai travaillé avec [...] je suis allé chercher [...]. Tu sais, je suis allé chercher plein de mondes qui sont vraiment experts dans leur domaine, puis ça donne finalement un produit WOW. (Gestionnaire 1)

Enfin, un dernier constat intéressant en lien avec l'impact de l'environnement sur les interactions à l'interne découle du fait qu'un environnement « axé sur la communication ouverte » (Gestionnaire 4), où les individus peuvent échanger sur une base dynamique et conviviale, favorise les comportements créatifs.

C'est aussi propice à la créativité par le même sens... parce qu'il y a beaucoup beaucoup d'interactions entre les gens. Les gens ne sont pas dans un environnement clos, c'est comme tu peux voir, notre environnement... surtout en bas avec les consultants, est vraiment ouvert. [...] Ça encourage les gens aussi à se connaître... pas juste faire ton travail pour faire ton travail puis après tu sors le soir puis tu t'en vas chez vous... c'est pas ça. Ça te donne vraiment l'occasion de connaître le monde, connaître leur point de vue, etc... [...] Aussi l'environnement... je ne sais pas si ça entre là-dedans, mais aussi les activités, que [l'organisation] organise.... Encore là, tu sais c'est du team building eum... puis souvent c'est aussi des activités qui ont rapport avec la créativité hein. (Consultant 2)

4.1.3. Profil des travailleurs créatifs au sein de l'organisation à l'étude

Maintenant, et avant de présenter la conception des répondants de la culture organisationnelle, il est tout à fait pertinent de décrire le profil des membres de l'organisation. En effet il semble que plusieurs caractéristiques permettent de dépeindre le profil des travailleurs créatifs à l'étude. Entre autres, il est intéressant d'observer que

l'entreprise est principalement composée de jeunes ressources qui, pour la plupart, ont un bagage de connaissances relativement important.

Une entreprise jeune, avec beaucoup de jeunes, avec des nouvelles générations qui s'adaptent plus, qui sont habituées plus au changement. [...] Souvent, on va chercher des gens quand même intelligents... (RIRES). Tu sais... qui ont un certain niveau d'études, fait qu'ils sont souvent curieux aussi, tu sais, quand tu as une curiosité intellectuelle... tu finis par avoir plus de ressources pour t'adapter aussi [...]. Mais je pense que la majorité des gens qui viennent chez [Nom de l'entreprise] c'est ça, ils ont une grande curiosité et une grande ouverture. (Gestionnaire 1)

À cet effet, rappelons que pour plusieurs auteurs s'étant intéressés à l'étude des travailleurs créatifs, comme Florida (2014), Bouchez (2006) et Alvesson (2004), le savoir et les connaissances forment les principaux instruments du processus créatif. En effet, les travailleurs créatifs, comme les travailleurs du savoir, seraient « payés pour utiliser leur esprit » (Florida, 2014, p. 9 [traduction libre]).

Parallèlement, l'organisation à l'étude est reconnue, toujours aux yeux de ses employés, comme une organisation qui attire des individus ayant des connaissances et des compétences très diversifiées. En effet, l'organisation regroupe plusieurs experts de différents milieux, ce qui lui permet de concevoir le monde à l'aide de plusieurs lentilles et, par le fait même, de se montrer agile et de répondre de façon transverse à différents contextes.

On a des gens qui possèdent des expertises puis des *backgrounds* différents, ce qui fait en sorte qu'on est capable de s'adapter puis d'être agile comme organisation. (Gestionnaire 4)

Chaque personne a un peu un *background* différent donc je pense qu'il y a une certaine complémentarité au niveau des personnes, puis je pense que

tout le monde peut trouver un peu sa niche, puis avancer et progresser dans le fond comme la personne le veut. (Psychologue 1)

Finalement, il s'avère que ce profil d'employés à la fois curieux, éduqué et diversifié, est également propice à être très ouvert, engagé, flexible et agile, ce qui permet à l'organisation de s'adapter à plusieurs environnements de travail, d'être fonctionnelle dans différents milieux interactifs et surtout d'être interpellée par le changement, l'innovation et la créativité.

Moi je pense que les gens qui rentrent [...] c'est des gens qui s'adaptent, c'est des gens qui veulent la créativité, qui veulent l'innovation, qui sont interpellés par une entreprise qui est dynamique... fait que je pense que qui se ressemblent s'assemblent. Ça fini par attirer des gens qui, quand ils répondent au téléphone ou à un client, c'est pas *Ah non, c'est comme ça que ça se fait et c'est tout*. Au contraire, c'est *Ah, c'est intéressant, comment on peut faire ça?* Tu sais c'est des gens curieux... puis ça influence la culture de l'entreprise, puis ça fini par influencer oui à l'interne au sein des employés, mais aussi ça influence ce qu'on projette à l'extérieur. (Gestionnaire 1)

4.2. Conception des répondants de la culture organisationnelle

Ainsi, nous avons vu que l'ouverture, le dynamisme, l'agilité, la créativité ainsi que la collaboration sont des caractéristiques qui permettent de définir l'environnement, la structure ainsi que les interactions au sein de l'organisation à l'étude. Dès lors, il devient possible de s'intéresser à la culture de l'organisation. À ce sujet, rappelons que la culture organisationnelle se définit par un « système de valeurs (l'importance des choses) et de croyances (le fonctionnement des choses) partagées » (Ouimet, 2007, p.51) et dont les principales fonctions sont la détermination des méthodes communicationnelles, des normes, des règles et des comportements

désirables et non désirables qui auront une influence sur ce que projette l'organisation (Ouimet, 2007). À cela s'ajoute les attitudes et les visions de l'organisation. Afin de présenter la culture de l'organisation à l'étude, un recensement de ses valeurs a été mené à partir des données collectées lors des entrevues. Le tableau 10 présente les valeurs de l'entreprise selon la fréquence de par laquelle celles-ci ont été identifiées au sein des entrevues. Plus la valeur se trouve au haut du tableau, plus celle-ci fût nommée par les participants. La « fréquence de référence » représente le nombre de fois où les participants s'y sont référés lorsqu'ils étaient invités à parler des valeurs de l'entreprise.

Enfin, d'autres valeurs comme la diversité, la qualité des services, l'intégrité professionnelle et la confiance font partie des valeurs étant ressorties lors des entrevues, ce de façon moins importante. Au final, nous notons une dominance de cinq grandes valeurs organisationnelles, c'est-à-dire l'innovation, le service à la clientèle, la collaboration, l'efficacité et enfin les employés de l'organisation.

Tableau 10

Présentation des valeurs organisationnelles

Valeurs	Fréquence de référence	Exemples de référence
1. L'innovation	23	« C'est une culture très tournée vers la créativité, vers l'innovation » (Psychologue 2) « L'innovation est au cœur » (Gestionnaire 3)
2. Le service à la clientèle	20	« Depuis toujours... la valeur numéro 1 ça a toujours été le service client » (Gestionnaire 2) « Qu'est-ce qu'il y a dans l'ADN de la firme, je pense que c'est le service à la clientèle qui est au cœur du pouls. » (Gestionnaire 3)
3. La collaboration	20	« C'est vraiment une culture de collaboration » (Expert 1) « C'est un environnement de travail qui est très collaboratif, donc une PME qui s'inscrit dans une approche où est-ce que la collaboration est au cœur des dossiers. » (Gestionnaire 3)
4. L'efficacité	15	« Eum... efficacité. Puis efficience. Puis eum honnêteté. Ça, ça a toujours été... du président... ça a toujours été sa manière de faire les choses. On veut donner des bons services, des solutions efficaces. » (Consultant 3)
5. Les employés	11	« C'est très axé sur la carrière des employés [...] C'est très axé vers les employés » (Psychologue 2) « The culture is focused on providing a space to people to do more than just work. I think that it is very important. Like, they do really try and imbed activities into the day to day functions, and making sure of the employees' happiness. » (Gestionnaire 5)
6. L'humain	9	« Pour nous autres, on a un <i>motto</i> là, [...] un dicton... puis on dit souvent que le succès passe par l'humain. Bien ça fait un peu partie intégrante de nos valeurs d'entreprise. Donc on prend dans le fond l'humain au centre... Qui est au centre de ça, puis la technologie supporte l'humain comme tel... mais l'humain c'est le cœur. Puis c'est un peu comme ça qu'on tente de prendre nos décisions aussi, nous [...] la culture organisationnelle qu'on a, encore une fois, c'est beaucoup centré sur l'humain » (Gestionnaire 4)
7. La flexibilité	9	« Une culture qui encourage la flexibilité » (Consultant 2)
8. La rigueur	7	« Je pense qu'on fait preuve d'agilité, mais en même temps on fait preuve de rigueur aussi beaucoup à l'intérieur des projets. Je pense que c'est quand même une valeur aussi la rigueur, puis la qualité, qui sont beaucoup promues dans l'organisation. Je trouve justement qu'il y a un équilibre entre la rigueur, puis l'ouverture, l'innovation. » (Psychologue 2)
9. L'ouverture	7	« L'ouverture, l'ouverture » (Psychologue 2)
10. Le profit	6	« I think there is definitely a monetary value [...] We definitely value the results... like, how much we are able to bring in. Like I said, because we are a small company, at the end of the day... money does matter to us to continue to operate. » (Gestionnaire 5)
11. La valeur académique/scientifique	6	« De par son ADN, qui est très, à la fois académique, à la fois professionnelle [...] accorde beaucoup d'importance sur le côté académique [...]. On accorde beaucoup d'importance au niveau de la recherche, au niveau de la solidité psychométrique des outils, au niveau de la démarche qu'on utilise, donc qui est basée sur les meilleures pratiques [...]. Je veux dire, notre président est <i>prof</i> à l'université, c'est sûr que ça a... de par son implication universitaire, ça s'intègre au niveau de la culture et dans la façon dont on aborde les choses. [...] Donc le discours est beaucoup autour de ça. » (Gestionnaire 2)

Racines, croyances et attitudes

Faut-il noter que l'organisation à l'étude connaît actuellement, et depuis quelques années, un virage identitaire. En effet, l'entreprise qui a récemment célébré sa 25^e année d'opération semble se détacher d'une culture qui était originairement familiale et entrepreneuriale. « C'est parti d'origines familiales, puis ça a grandi de façon saine là-dedans. » (Psychologue 2) Un des membres de la direction exécutive soutient d'ailleurs que les valeurs identifiées plus tôt reflètent le virage de l'organisation :

Je pense que ça reflète un peu peut-être les valeurs que j'ai mentionnées tantôt puis je pense que ça reflète aussi le changement qu'on est en train de faire au niveau de la culture organisationnelle. On est passé... puis on est encore un peu dedans... mais on est passé d'une culture organisationnelle très entrepreneuriale, versus une culture organisationnelle un peu plus classique. Donc, plus structurée comme organisation, avec des processus qui sont en place et qui nous permettent de prendre des meilleures décisions, donc on est en train de faire ce changement-là, puis c'est ça. [...] C'est la différence entre gestion entrepreneuriale puis gestion classique.... Qui a un impact important sur la culture organisationnelle... puis c'est ça. Je pense qu'on est en train de faire un beau virage là-dessus. (Gestionnaire 4)

Par ailleurs, nous avons vu que la culture organisationnelle comprend également les objets et les artefacts qui composent l'environnement physique d'une organisation. À cet effet, un répondant suggère une façon intéressante de comprendre le virage organisationnel en se référant à l'environnement physique de l'organisation, qui a lui-même évolué au cours des dernières années.

I would say the organization culture has changed a bit since I came here. Well, we changed building, that's one thing. [...] When I first started, we were working in this old house... it's like this old big house with... and all

of our offices were in small closed rooms. So... a lot less open. It wasn't an open space concept at all... we were really divided. [...] Back then, we still had a pretty open and friendly... and you know, we had a still good culture back at the old locations, but you see people less, you talk to people less and it just felt like... more like a dungeon. [...] I think this is one major change in terms of the organizational culture we have now. We work in a really open-bright space, it's a brand new, modern building, and we are able to just... talk more to one another and I think that's great because, I talk to a lot more people I've never spoke to before. [...] I think they see the vision that we are trying to show our client. That we are... you know... Modern technology and, this image of modernity, and innovation, and also growth. Looking at our old building to now, it's.... yeah that's actually the word: growth! I really think that's the keyword for me.... growth. (Consultant 4)

Ainsi, il devient intéressant de voir que le virage entrepris par l'organisation se traduit également dans son environnement physique. Enfin, on retient de cette section que l'organisation, qui tire ses racines d'une structure familiale et d'un paradigme entrepreneurial, opérant dans une maison à titre de locaux, s'est transformée en vue de devenir une organisation plus avancée, opérant dans un environnement moderne et ouvert. Au final, on ressent une appréciation générale de ce changement de culture au sein des participants. En effet, ceux-ci semblent préférer une culture organisationnelle qui se veut plus industrielle, plus innovante, plus ouverte, à une culture familiale. « I actually prefer that the values are moving away from that. I like that it is becoming a bit more professional, and less.... Focus on the family side. » (Gestionnaire 5)

Un autre élément semble caractériser les fondements de l'entreprise et il s'agit de l'importance accordée à la validité scientifique et à la solidité conceptuelle des outils et services de l'organisation. En effet, l'organisation a été fondée par un président issu

du milieu scientifique. Conséquemment, les activités de l'organisation reposent foncièrement sur des concepts, théories et modèles généralement reconnus dans la documentation à cet effet.

Comme approche, le fait que notre président est très à l'affût des dernières tendances, mais aussi des grands modèles conceptuels du domaine de l'évaluation et de la sélection, bien ça fait en sorte qu'on part sur une base qui a un tronc commun à plusieurs secteurs d'activités [...] qui vient un peu teinter nos façons de faire, fait que ça a fait en sorte que... j'observe que ça nous amène à avoir beaucoup de rigueur dans nos processus. (Expert 2)

Par ailleurs, et en plus de se refléter par la validité et la solidité de son offre de service, ce trait de caractère se fait également ressentir au sein des croyances de l'organisation, qui entre autres sont très orientées vers l'éducation, le développement des employés et de leur autonomie. « What they value a lot is... I think, developing the people that they have. » (Consultant 4)

De par son ADN, qui est très, à la fois académique, à la fois professionnelle, en étant une firme, accorde beaucoup d'importance sur le côté académique. [...] On encourage la recherche, donc des étudiants [...] qui désirent eum... obtenir des données, qui désirent obtenir de l'appui, etc. [On] va beaucoup supporter ça. (Gestionnaire 2)

Plus précisément, des membres de la direction exécutive expliquent qu'il est tout à fait stratégique de croire en l'éducation ainsi que dans le développement de ses employés, alors qu'ils considèrent ceux-ci comme des investissements dont ils reconnaissent et apprécient la valeur à long terme. « Bon, de 1 pour en bénéficier, du retour de la recherche et etc., mais aussi pour redonner au milieu académique dans lequel on est impliqué et on fait partie. » (Gestionnaire 2) « Plus nos ressources sont

qualifiées et compétentes, bien ça fait en sorte qu'on offre de meilleurs services auprès de notre clientèle. » (Gestionnaire 3)

Attitudes, visions et positionnement

De ce qui précède, on constate des liens intéressants associés aux attitudes et visions de l'organisation. À ce sujet, non seulement les valeurs organisationnelles semblent guider les comportements et les attitudes de l'organisation, mais la distinguent également de ses concurrents. Notamment, la valeur primaire de l'innovation se traduit par des attitudes avant-gardistes ainsi qu'un leadership avantageux sur le marché.

To be innovative in their field. [...] They keep pushing to... you know, find more tools, more solutions to offer to our clientele [...] They are always building. [...] Maybe that goes along with innovation, but this is something I see very strongly within the company... that they don't stop, at where we are at. They always searching to do more than what we already have established. (Consultant 4)

Tout comme ses attitudes se font ressentir, les participants à l'étude s'entendent sur une conception partagée de la vision de l'organisation, soit d'être à l'avant-garde en matière de progrès et d'évolution. « [...] être toujours... comme en avant du marché. Donc, avoir une vision vraiment plus progressiste. » (Consultant 2)

Au début, on était une des premières firmes qui possédait sa propre technologie pour la passation des tests en ligne. Donc ça, je pense que ça a été un plus. Puis encore aujourd'hui, dans le fond c'est la vision [...] de croire, et de croître. (Expert 1)

D'ailleurs, le fait de se montrer avant-gardiste et d'adopter une vision en ce sens permet à l'entreprise de se positionner à l'avant-plan sur du marché. En effet, l'expertise ainsi que la notoriété de l'organisation à l'étude se font ressentir à l'échelle nationale et même internationale. Parallèlement, en plus de permettre à l'organisation de se différencier de ses compétiteurs, ces positionnements semblent avoir une influence sur la façon dont les employés perçoivent leur organisation : ils en sont fiers et ce sentiment de fierté et d'engagement est palpable lors des discussions.

It is a really successful organization. For being so small, we are able to achieve quite a lot. [...] We are experts. I think that, any time we are at any kind of conference, or event, we want to be seen as experts in the field, as kind of leading age. (Gestionnaire 5)

À l'externe aussi bien on s'est toujours positionné... je pense qu'on a toujours été très bien perçu comme une firme au niveau de l'évaluation et de la sélection du personnel qui était avant-gardiste dans ses façons de faire, fait que ça a amené cette culture-là un peu du dépassement [...] reconnue comme une firme qui se démarque par une expertise particulière dans le domaine. (Expert 2)

Au final, il est possible de conclure que la culture de l'organisation à l'étude, de par la conception qu'en ont les répondants, se distingue par son ouverture, son dynamisme, ses valeurs axées sur l'innovation, la collaboration et l'excellence, ses attitudes avant-gardistes, et enfin, sa structure plus ou moins formelle, au sein de laquelle l'agilité, la flexibilité et l'adaptation sont mises de l'avant. Dès lors, la prochaine section de ce chapitre montre de quelles façons ces singularités identitaires se manifestent au sein des projets, et quelles sont les différences culturelles qui émergent des interfaces client-organisation au sein des projets.

4.2.1. Manifestation de la culture organisationnelle au sein des projets

Systèmes de communication transparents et ouverts

Alors que les éléments pouvant caractériser la culture de l'organisation à l'étude ont été présentés, il est maintenant possible de traduire ces traits à travers les pratiques de gestion de projet propres à notre cas. En outre, il appert que l'établissement d'un système de communication et de gestion de l'information transparent est un des principaux éléments qui particularise l'efficacité de la gestion de projet au sein de l'organisation. Entre autres, ceci reflète une culture organisationnelle ouverte, valorisant les échanges ainsi que la collaboration au sein même de l'organisation. À cet effet, les répondants sont d'avis que cette pratique, initialement établie à l'interne, tend à se manifester au sein des projets clients.

On entre toutes les informations des clients là-dedans pour qu'on puisse se retrouver... eum on met nos informations dans le P... nos dossiers où on partage toutes nos informations dans le P et où on peut se retrouver... eum, on peut voir aussi dans les *daily meetings* comme quoi c'est vraiment important comme... *rempli ton Trello, rempli ton Pipedrive*, etc. Comme ça on peut se retrouver, ça permet une plus grande flexibilité en même temps parce que c'est facile de s'y retrouver, c'est facile de prendre le dessus sur des dossiers... fait que, à ce niveau-là ça se manifeste avec les clients. (Consultant 2)

Service à la clientèle

À l'instar d'un système d'information ouvert, facilitant les échanges internes et externes, les valeurs de l'organisation, axées sur le service à la clientèle, se traduisent par des relations de travail collaboratives entre les gestionnaires de projet (consultants) et les clients. « Nous on est vraiment... tu sais on travaille avec eux, on leur répond

dans un délai de 24 heures, on travaille fort pour leur remettre tous dans les délais requis. » (Consultant 2) « On essaie de travailler ensemble avec les clients, pour que, à la fin, le produit soit exactement comme ils le veulent. » (Consultant 1)

Innovation et créativité au sein des projets

Un autre élément qui se traduit au sein des relations de projet s'agit de la représentation des principes d'innovation et de créativité. En effet, on remarque qu'il est tout à fait naturel pour les travailleurs créatifs de véhiculer et d'instaurer des principes d'innovation et de créativité au sein des projets. Il s'agirait, pour eux, d'une façon d'enraciner les valeurs organisationnelles au sein des processus. Dès lors, ces activités supportent les avancements d'Andriopoulos et Gotsi (2001), proposant qu'une culture organisationnelle basée sur l'innovation ait une forte influence sur l'identification des employés et leur capacité à représenter l'organisation au sein des projets. Considérant ce qui précède, la citation qui suit devient particulièrement intéressante.

I try to be innovative. I'm like, well let's try to reconstruct your typical selection process. You know, let's not do the first phase first. That's *annoying!* Let's do something else! In person interviews? That's *boring!* That's a lot of time wasted on your part. Why don't we just do... online video submissions instead! Eum... yeah, it's just things like that. You also try to do what's most profitable for the company, while generating the least amount of project management possible. So it's not only easy for the client, but it's also easy on you. And I think that's also important within [the organization] as well. You know, while we want to generate the amount of profit that we actually would like to make, don't make yourself unhappy in that process. It's kind of like, the floor is yours. You have the autonomy to make those decisions in order to plan all these processes yourself, but because of...you know, like I said, we are ingrained with innovation in our

minds, that is ultimately what I try to project with clients during those first discussions. For them to see that [we are] different. (Consultant 4)

Qualité et rigueur

Parallèlement, les attitudes consciencieuses de l'organisation assurent un équilibre entre la créativité et la validité des pratiques. En effet, il est très important pour les membres de l'organisation que les projets soient menés de façon juste, efficace et rigoureuse. Par exemple, établir un plan de projet dès lors que les objectifs du client sont bien définis, mener des vérifications d'assurance-qualité avant la livraison, etc. Or, alors que les pratiques de l'organisation sont teintées par l'innovation et la créativité, ses activités sont conjointement menées de façon rigoureuse et méthodique.

I think, you will see it directly in terms of how quickly our output is. So... definitely, in terms of like achieving results and deliverables. I think there's a direct tie between like.... The culture... like definitely that results-focused like I said. I think also a lot of like the quality as well. [...] Like, I definitely like to quality check everything, making sure that things are well done. [...] We never kind of compromise steps in the face of like.... quality. So every time we are doing test development, whereas even small teams like process schedules, we try to be very honest and true to the work itself. (Gestionnaire 5)

Enfin, la section précédente montre que les valeurs de l'organisation se transposent dans ses pratiques de gestion de projet, que ce soit en début de projet, pendant les premières rencontres clients, pendant l'exécution ou encore à la livraison du projet. À cet effet, la communication ouverte, le service à la clientèle, l'innovation, la rigueur et l'efficacité sont aux cœurs des pratiques de l'organisation. Dans la prochaine section, nous aborderons les différences (ou les ressemblances)

interculturelles qui se manifestent au sein des projets créatifs menés par l'organisation à l'étude.

4.3. Différences et tensions au sein des projets créatifs

Dans le but de répondre aux objectifs de recherche, et de présenter les différences ainsi que les tensions intorganisationnelles vécues au sein des projets créatifs, cette section sera divisée en trois parties, divisant les types de clients (privé, public et fédéral, spécialisé) avec lesquels l'organisation interagit sur une base quotidienne. À cet effet, il importe de rappeler que la présentation des résultats ne reflète pas exhaustivement la relation client-organisation, puisqu'aucun client n'a participé à cette étude. Dès lors, la présentation qui suit se base uniquement sur la conception qu'en ont les répondants.

4.3.1. Secteur privé

D'abord et avant tout, il importe de préciser que le secteur privé est un secteur avec lequel l'organisation à l'étude reconnaît avoir plusieurs points communs, notamment puisqu'elle s'apparente également à ce groupe de référence. En effet, les répondants notent « une plus grande agilité dans le domaine privé » (Expert 2), ce qui, rappelons-le, est au cœur des activités de l'entreprise. Entre autres, les répondants qualifient les entreprises issues du milieu privé comme étant « plus ouvertes à l'avancement » (Consultant 2), ce qui leur permet d'être créatifs au sein des projets. « C'est pour cette raison-là d'ailleurs que je veux être avec le privé, parce que je les

sens plus proches... c'est peut-être pour ça... je les sens plus proches de notre culture... on peut vraiment proposer des choses.» (Gestionnaire 1) Outre l'ouverture aux nouvelles idées, l'efficacité et l'orientation vers la clientèle sont également des facteurs de ressemblance identifiés par les répondants. Une « très grande préoccupation pour le service à la clientèle. Ce qui se reflète aussi [ici] » (Gestionnaire 1). « Pour les clients privés, c'est plus comme nous parce que c'est surtout des petits clients qu'on a donc... Eux autres ils veulent aller vite, puis ils ont le budget maintenant donc ils veulent procéder maintenant. » (Consultant 1)

Assurément, des différences marquent aussi les échanges de l'organisation avec le milieu privé. Afin de présenter ces différences, une sous-catégorisation doit d'abord être établie. En effet, les clients de l'organisation issus du secteur privé seront présentés selon deux sous-catégories : les « PME » et les « plus grandes entreprises ». La dernière sous-catégorie comprend les entreprises de taille intermédiaire ainsi que les grandes et très grandes entreprises (à l'échelle nationale et internationale).

PME

D'abord, les ressemblances citées précédemment ont été référées en lien avec les clients de type PME. En étant elle-même une PME, l'organisation à l'étude est d'avis que les relations qu'elle entretient avec ces clients sont faciles, simples, rapides et efficaces. Par contre, la recherche de produits et de services rapides (et donc moins coûteux) peut s'avérer une source de différences entre l'organisation et certains clients

issus du milieu privé. En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, l'organisation à l'étude offre des produits et services spécialisés en évaluation du personnel. Ces derniers sont construits et érigés sur la base de modèles conceptuels et théoriques, et donc non seulement leur conception nécessite l'apport de plusieurs ressources et experts du milieu scientifique, mais génère également des frais plus élevés de conception. Dès lors, les répondants sont d'avis qu'une approche plus soutenue et coûteuse ne convient pas toujours aux clients à la recherche du *beau, bon, pas cher*.

Quand on a essayé d'intégrer, ou d'implanter nos solutions dans des organismes qui sont purement privés (manufactures, compagnies d'assurances eum... dans le détail), c'est des cultures qui sont complètement différentes, puis on s'est aperçu que ce qu'ils voulaient c'était quelque chose d'efficace, léger, et qui ramenait un retour sur investissement plutôt que... la valeur psychométrique des outils. [...] Et, ce qui faisait en sorte qu'on n'était pas capable de percer parce que notre culture et notre approche, ne *fitaient* pas nécessairement avec la culture du privé, et avec l'approche du privé. (Gestionnaire 2)

Sur la base de ce qui précède, l'organisation soutient toutefois qu'elle « n'ira pas au détriment du côté académique pour faire du profit » (Gestionnaire 2). Dans ce cas, on ne peut considérer cette différence comme étant une source de conflit, mais plutôt comme une incompatibilité. En effet, les ressources plutôt limitées des PME ne permettent pas à ces dernières d'investir d'importantes sommes d'argent dans ce type de services. Or, il ne s'agit pas d'un conflit de valeur, mais d'un manque de ressources.

Grandes et très grandes entreprises

Culture de performance

Les différences culturelles avec les organisations clientes issues du secteur privé se font donc plus particulièrement ressentir au niveau des grandes et très grandes entreprises. En effet, ces dernières sont reconnues par les répondants pour leur culture axée sur les résultats et la performance, autrement dit sur le profit, ce parfois même au détriment du bien-être de leurs employés (profit > bien-être des employés). « Une culture de gestion plus américaine, je te dirais... et une culture très axée sur les résultats et la performance. » (Gestionnaire 2). Assurément, il s'agit d'une différence culturelle majeure avec l'organisation à l'étude, pour qui les employés sont au cœur des valeurs organisationnelles.

De un, on traite avec des Américains qui ont une culture complètement différente [...] Je dirais qu'ils sont plus demandant, plus axés sur les résultats, et ce, peu importe si l'humain est impacté. Donc, ces valeurs-là, d'entrée de jeu, cadraient moins avec les nôtres. [...] il n'y avait aucun respect au niveau des personnes ou de leurs employés. [...] Donc, c'est sûr que moi je ne trouve pas que c'est des conditions gagnantes dans lesquelles on peut travailler, et je ne voudrais pas... tu sais moi dans le fond, je n'aime pas voir des choses que je ne ferais pas moi-même avec mes propres employés. (Gestionnaire 4)

À cet effet, les répondants critiquent l'importance de la réputation des organisations clientes et des interlocuteurs avec qui elle doit parfois conjuguer. En effet, il semble que certaines entreprises privées placent leur réputation avant le bien-être de leurs employés, ce, en manipulant parfois certaines vérités à leur avantage.

Ils s'en foutent de leurs employés, comme... c'était vraiment négatif. [...] ils travaillent dans des entrepôts, qui ne sont pas supposés être des

bureaux... avec une toilette pour des centaines de personnes. [...] Pourquoi engager un expert si tu lui fais dire ce que tu veux? C'est 100% juste pour paraître. Puis tu sais, même le sondage, ils s'en foutent là... eux ils ont payé pour des sondages éclairs tous les mois, ou tous les deux mois, mais ne les utilisent pas. Mais, ils peuvent dire qu'ils ont engagé une firme pour faire des sondages tous les mois... tu sais... [...] C'était juste pour bien paraître, dans le fond [...] surtout l'image. (Consultant 1)

Relations de pouvoir

Enfin, une dernière différence culturelle émerge des relations avec le secteur privé et s'agit des dynamiques hiérarchiques ainsi que des relations de pouvoir ressenties au sein des interfaces. En effet, pour les répondants qui proviennent d'un milieu très ouvert, où la structure est plutôt informelle et bidirectionnelle, ces dynamiques propres au secteur privé peuvent occasionner certaines pressions. Ces pressions, à leur tour, peuvent causer des malaises pour les travailleurs créatifs et donc imposent une certaine prudence du côté de l'organisation à l'étude.

C'est surtout au niveau des interactions entre niveaux hiérarchiques, à l'interne chez le client. Qui... eum... qui je veux dire soit a amené soit des malaises ou des incompréhensions de notre côté... mais c'était surtout là. [...] C'est une culture organisationnelle très raide au niveau des styles de gestion. Très autoritaire, très... ce qui faisait en sorte qu'il y avait beaucoup plus de pressions qui étaient infligées aux interlocuteurs directs... tout ça, bien je veux dire c'était relayé... les messages étaient relayés... des fois on l'entendait direct, mais des fois c'était relayé... et y'avait toujours ce sentiment-là de pression énorme de la part des niveaux hiérarchiques supérieurs. [...] De par le fait que c'était très autoritaire, très dur... ce qui fait en sorte que tout le monde se protège, puis je parle du client... puis ça va avec nous autres aussi dans le sens qu'on sait qu'on doit faire attention. (Gestionnaire 2)

Puis, de cette structure hiérarchique et culture de performance émergent certaines tensions, tensions qui impactent plus principalement la nature et la transparence des échanges ainsi que des interactions entre le client et l'organisation à l'étude.

Donc, ce qui a fait en sorte que c'était vraiment eum... comment je pourrais dire... l'échange et la collaboration étaient plus compliqués... par rapport au projet. [...] Les impacts c'est surtout au niveau de je te dirais plus au niveau des communications... eum... l'ouverture avec laquelle les communications se font...eum... l'honnêteté des informations qui sont partagées des fois... pas qu'elles ne sont pas honnêtes, mais des fois ce n'était pas nécessairement jusqu'au bout de l'information... on n'avait pas nécessairement toute l'information... eum... de par la confidentialité, ou de par se protéger... ou protéger une autre personne, etc. Mais, y'avait un peu ça. Donc on avait toujours l'information nécessaire pour avancer dans le projet, mais des fois on n'avait pas nécessairement la finesse de l'information qui devait être partagée pour mieux comprendre le derrière de, du pourquoi. [...] C'est de là l'ouverture où dans le fond y'a un peu de manipulation, un peu de diplomatie et de manipulation d'information... (Gestionnaire 2)

De plus, les pressions de performance exercées au sein des projets peuvent mener à des échanges animés, des renégociations légales et des « maux de têtes » (Gestionnaire 2) entre les deux parties, ce qui occasionne des délais, des problèmes de développement, de planification, etc.

Du fait qu'on ne s'entendait pas sur le discours des échéanciers, des étapes, du plan de projet, etc... ça a créé de tensions... des tensions... je dirais des choses... bon on va dire tendues. Entre nous et le client, pour justement livrer, parce qu'il y avait de la pression qui était mise, mais ça a créé des conflits internes chez le client aussi qui étaient ressentis de notre côté en même temps. [...] Lorsque les délais n'étaient pas rencontrés, on se le faisait dire, de façon directe, eum... donc on savait. Ce n'était pas très amical ou encore très... de façon partenaire. C'était soit des menaces légales, soit eum... soit... bon... c'était surtout ça là... soit des renégociations de tarifs, eum... [...] c'est soit des menaces, soit des options qui sont proposées, mais qui sont proposées par l'ensemble de l'organisation et non par l'interlocuteur. (Gestionnaire 2)

Au final, l'étude des différences organisationnelles issues du secteur privé se concentre particulièrement dans un contexte où les entreprises clientes accordent beaucoup d'importance à la performance et au profit, alors qu'à l'inverse, le bien-être des employés est plutôt mis de l'avant pour l'organisation à l'étude. En effet, des tensions peuvent émerger de ces interfaces et se manifestent notamment par des échanges plus ou moins ouverts, par des désaccords de discours en lien avec la planification et les échéanciers et par des rapports de pouvoir. Ces tensions, à leur tour, occasionnent des discussions animées, souvent des renégociations légales, voir des ultimatums en lien avec la continuité des projets, qui viendront non seulement teinter la relation de partenariat établie, mais auront également un impact direct sur le bon fonctionnement des projets (notamment en y infligeant des délais de négociation, etc.). Le tableau 11 permet de résumer la dernière section.

Enfin, alors que l'organisation à l'étude dénote toutefois quelques ressemblances avec ses clients d'appartenance au milieu privé, nous verrons qu'il en est tout autrement en ce qui concerne les organisations issues du secteur public. La section qui suit permettra de supporter cette remarque.

Tableau 11

Sommaire des différences et impacts sur les projets

	Organisation à l'étude	Grandes et très grandes entreprises	Impacts sur les projets
Type d'organisation	PME	Entreprises privées (nationales, multinationales)	Opportunité/climat hiérarchique, comptes à rendre
Culture de performance	Non	Oui	Pressions, tensions au sein des projets (échéanciers, livrables...)
Relations de pouvoir	Non	Oui	Malaises, échanges fermés; contraintes

4.3.2. Secteur public et gouvernement fédéral

Alors que les différences culturelles avec les organisations du secteur privé ont été recensées, cette section vise à présenter les différences culturelles ressenties au sein des projets impliquant des clients issus du secteur public. Nous verrons d'une part les différences qui peuvent se rapporter aux milieux municipal, provincial et fédéral. Une sous-section permettra de cibler des particularités propres au secteur fédéral.

D'emblée, et à titre d'avant-goût récapitulatif, la perception du milieu gouvernemental par les travailleurs créatifs peut se définir comme suit : « C'est des gros clients, des grosses machines qui ne vont pas vite [...] leur culture fait que tout est ralenti, qu'ils ne peuvent pas aller vite... fait que sont restreints. » (Consultant 1) « It's very bureaucratic there. It's slow. It could take them like, 3 months to do something that would take us a week. » (Consultant 4). À ce sujet, malgré qu'elles soient des entités différentes, les répondants font référence aux organisations gouvernementales

comme si celles-ci partageaient la même culture, d'où la raison pour laquelle leurs caractéristiques culturelles sont regroupées dans cette section. « They are different organizations and yet they have the same organizational culture... that's funny to me. » (Consultant 4) À la lumière des discussions, il est possible d'identifier quatre principaux traits émergeant de l'interface client-organisation et qui, à un certain degré, génèrent des tensions pouvant parfois mener à des conflits au sein des projets. Ces traits sont : la structure bureaucratique, la hiérarchie, le traditionalisme et enfin le cadre réglementaire. À partir de la page 115, ces différences seront présentées à l'aide des données recueillies. Les impacts ainsi que les tensions occasionnées par ces différences d'ordre culturel seront également énumérés. À ce sujet, il importe de préciser que les impacts sont présentés en raison de la conception des travailleurs créatifs. En effet, aucun client n'a été sondé dans le cadre de cette étude.

Structure bureaucratique

Assurément, une différence unanimement ressentie au sein des projets menés dans le secteur public s'agit de la structure bureaucratique des organisations clientes avec qui les consultants doivent conjuguer. « It's just a giant, bureaucratic process, with a bunch of bureaucratic sub-processes, and a bunch of bureaucratic sub-sub-sub processes. That is also kind of reflected in our projects. » (Consultant 4) « La grande organisation, assez bureaucratique, très politique. » (Psychologue 2) « C'est une organisation qui est très... très à l'opposé de notre culture, si je peux dire. Parce que c'est une organisation hyper syndiquée. Beaucoup beaucoup de contestations. Du

même coup, on essaie de faire des changements, mais ils sont toujours critiqués... »
 (Gestionnaire 3) Assurément, ce mode de fonctionnement administratif et politique entraîne des répercussions au sein des projets. Entre autres, la rigidité des considérations légales et politiques ainsi que les lourdeurs administratives en sont des exemples. Le tableau suivant présente ces répercussions.

Tableau 12

Causes de tensions issues de la structure bureaucratique

Tensions	Références
Considérations légales à satisfaire	« Les aspects politiques à considérer [...] c'est une question de syndicats, parce que c'est souvent très légiféré pour certains postes où c'est syndiqué [...] te préoccuper de cette bureaucratie-là [...] c'était des jolis casse-têtes. » (Expert 2)
	« Ils ont tellement de règles, puis il faut qu'ils s'assurent de les suivre sinon tu sais ils ont tellement d'employés aussi que si quelqu'un pense qu'il y a de l'injustice, ils vont faire des griefs. » (Consultant 1)
Fardeau administratif	« C'est que les procédures, ça ajoute un pas mal gros fardeau administratif. Ils ne sont pas vraiment orientés vers les résultats où il faut le faire rapidement, le moins cher possible... eux autres veulent vraiment prendre le temps pour que tout soit conforme, intègre...» (Consultant 3)
	« Ça doit faire 4 ans que je travaille sur des projets qui n'aboutissent pas... » (Gestionnaire 3)

Autorité hiérarchique

À l'instar de la structure bureaucratique, la hiérarchie est également un aspect qui semble différencier la culture de l'organisation à l'étude et la culture des

organisations issues du secteur public. À ce sujet, les travailleurs créatifs sont d'avis que les rapports de pouvoir ont tendance à se refléter dans les attitudes de certains clients. « I would think another big difference like the hierarchy. » (Gestionnaire 5) « Il y a beaucoup de micro management. Tu sais ici, on te donne un projet puis tu es autonome dedans. Mais là, il faut toujours... tu sais ils ont des rencontres quotidiennes avec leur *boss* puis ils vont regarder toutes les étapes qui sont faites. » (Consultant 1)

Deux impacts de la dynamique hiérarchique au sein des projets sont les délais, notamment causés par la quantité d'échelons décisionnels imposés, ainsi que la capacité de concert de certains clients qui, parfois, peuvent se montrer condescendants envers les travailleurs créatifs.

Tableau 13

Causes de tensions issues de l'autorité hiérarchique

Tensions	Références
Délais causés par les échelons décisionnels	<p>« Il y a tellement d'étapes, puis la directrice générale adjointe, c'était tellement long avant qu'elle soit disponible. » (Psychologue 2)</p> <p>« You have 17 steps for approval, before something actually happens. And I think that... that obviously has an impact on how fast your process is, how fast your project moves along, and... as a result, we have projects that last ten times longer than they should. Just because of... their, again, bureaucratic slow-moving culture. » (Consultant 4)</p>
Attitudes hiérarchiques	« Donc [...] ça arrive des fois que les clients pensent que... être capable de... Être capable de savoir c'est quoi un bon outil et tout... et des fois ils ne nous laissent pas leur dire autrement. Ça, c'est des genres de <i>clash</i> qu'on peut avoir. Comme... ici, je pense qu'on reconnaît c'est quoi la

	<p>spécialité de tout le monde, chaque personne contribue à leur affaire... ça, c'est le genre d'exemple qui pourrait dire que... tu sais ils sont habitués d'être <i>boss</i> au gouvernement... si t'es <i>boss</i>, les gens ne te contredisent pas. Présentement [...] je travaille avec quelqu'un qui est spécialiste en politique. Elle est quand même assez haute... c'est une DG puis [...] c'est le genre de situation où la cliente pense que vu que c'est une DG, personne ne la contredit. [...] En tout cas... moi c'est un <i>clash</i> que j'ai vu dans le sens où je ne retrouve pas ce genre de dynamique ici... »(Consultant 3)</p>
	<p>« Je te dirais même... condescendantes. » (Gestionnaire 3)</p>

Traditionalisme

En troisième lieu, le traditionalisme s'agit également d'un aspect de la culture publique critiquée par les consultants. En effet, pour des travailleurs créatifs, pour qui l'essence du travail se trouve dans l'innovation, la créativité et le progrès, la fermeture aux nouvelles idées s'avère source d'irritation. Entre autres, nous avons vu plus tôt que les membres de l'organisation à l'étude sont généralement jeunes, créatifs, et font communément preuve de comportements avant-gardistes en milieu de travail. À l'opposé, les clients issus du secteur public sont perçus comme étant fermés aux nouvelles idées : « Ce n'est pas les personnes les plus ouvertes d'esprit. » (Consultant 1) De sorte qu'après les premières rencontres d'un projet, il ne serait pas rare que certains clients issus du secteur public soient déstabilisés: « Son premier commentaire, ça a été : j'aurais besoin d'un petit sac brun, pour respirer. » (Gestionnaire 3). En effet, plusieurs répondants sont d'avis que les projets menés conjointement avec des clients

issus du secteur public sont contraints par des pensées traditionnelles et conformistes, ce qui les empêche de sortir du cadre et de se montrer créatifs.

Tableau 14

Causes de tensions issues du traditionalisme

Tensions	Références
Pensées traditionnelles	« Il y a aussi tous les changements de génération, la haute direction bien... c'est des gens qui sont... pas en fin de carrière, mais y'en a beaucoup vers la fin de leur carrière, puis l'innovation, bien l'innovation passe souvent par les technologies... bien, est-ce qu'on est capable d'aller chercher le maximum de ça? Peut-être pas, parce que les grands dirigeants ont des pensées plus traditionnelles... » (Gestionnaire 3)
Fermeture aux nouvelles tendances	<p>« C'est vraiment eux qui sont plus résistants au changement, qui sont plus dans les anciennes façons de faire... ça a été de même depuis toujours... mais ça, ça cause des eum... beaucoup plus de temps de correction, beaucoup plus de main d'œuvre. » (Consultant 2)</p> <p>« Push back with unsupervised testing or maybe they'd rather do paper-pencil stuff... and you know, I just think that speaks... you know, they have more traditional mindset. » (Consultant 4)</p>

Réglementation

Suivant ce qui précède, le cadre réglementaire, perçu par les répondants comme un phénomène collatéral à la bureaucratie et la hiérarchie, s'agit sans aucun doute du plus important moteur de différences culturelles entre l'organisation à l'étude et ses clients issus du milieu public. En effet, non seulement la réglementation encapsule les projets dans des standards et des procédures rigides, elle est également cause de lourdeurs administratives et de frein à la créativité. À cet égard, la réglementation peut

causer beaucoup d'insatisfaction chez le travailleur créatif, chez qui elle est plus méconnue.

C'est plus le fait qu'il y a tellement de monde puis c'est vraiment trop carré puis comme stricte là... qu'eux autres ils ne peuvent juste pas aller plus vite [...] Puis, c'est tout par rapport à : tu dois suivre la règle... le règlement [...] ils essaient de mettre des choses en place, mais ça ne marche pas parce que du moment où tu essaies un peu de penser à faire les choses différemment, ils se font dire que leur travail n'est pas réglementaire. (Consultant 1)

We have so many rules, so many regulations, so many considerations to take into account when we are doing our projects, when we are setting them up, when we are launching them, when we are maintaining them and when we are ending them. (Consultant 4)

Tableau 15

Causes de tensions issues de la réglementation

Tensions	Références
Délais d'exécution	<p>« C'est long parce qu'il faut que tu t'assures justement que légalement tout est correct [...] on était supposé avoir fini le projet, puis à chaque fois, il y avait une petite affaire qu'on devait <i>stopper</i>... puis là on continue deux mois plus tard... tu sais c'était supposé finir en août puis on n'a même pas encore fini [...] pour nous, c'est vraiment frustrant. On veut avancer pis finir. [...] Il y a des délais supplémentaires qui s'ajoutent au projet [...], mais aussi le double du travail. C'était toujours de retourner en arrière puis de recommencer souvent... ça a créé beaucoup beaucoup de travail de notre côté. » (Consultant 1)</p> <p>« And then, you also experience the frustration that comes out from the clients themselves... and a frustration of how slow things are. I think this is probably the most, significant culture projection into our projects. It's just, the time, and the complexity it is in terms of just... starting a project and finishing it from A to Z. » (Consultant 4)</p>
Frein à la créativité	« Y'a aucune... ils ne peuvent pas faire preuve de créativité là-bas... pas du tout. Parce qu'ils ont trop de règles à

	suivre... Fait que ça là... Ça m'a vraiment marqué. C'est complètement différent. » (Consultant 1)
	« Bien j'aurais aimé ça qu'il n'y ait pas de conflits... puis que je puisse plus être créative puis que ce ne soit pas juste comme... super structuré. Parce que je n'ai pas pu être super créatif là-dedans. [...] Il fallait vraiment suivre la ligne droite là. » (Consultant 1)
Fermeture aux nouvelles approches	« L'organisation comme telle était très axée sur la procédure, très fermée... donc pas très ouverte à des nouvelles approches... [...] y'a tellement de processus rigide et rigoureux, des façons de faire préétablies, que tu ne sors pas du cadre tu sais... » (Gestionnaire 1)

Enfin, et à la lumière des références soulevées, il est évident que des différences de nature culturelle se manifestent au sein des projets gérés par l'organisation créative à l'étude, ce spécialement dans les interfaces impliquant des clients issus du milieu public. De ces différences, qui relèvent principalement de la bureaucratie, certains impacts peuvent influencer le déroulement des projets. Entre autres, les échéanciers interrompus ou prolongés, la rigidité des demandes, l'inefficacité administrative, la fermeture aux nouvelles idées et le frein à la créativité sont des exemples de conséquences qui, selon les répondants, peuvent mener à certaines tensions au sein des projets. Le tableau de la page suivante suggère un sommaire de ces différences.

Tableau 16

Sommaire des différences et impacts sur les projets

	Organisation à l'étude	Clients issus du secteur public	Impacts sur les projets
Type d'organisation	PME (entreprise privée)	Organisations publiques (structure bureaucratique)	Délais, rigidité, inefficacité
Structure hiérarchique	Hiérarchie aplatie et relations de confiance	Structure hiérarchique et relations de pouvoirs	Délais, attitudes condescendantes
Valeurs	Innovation, créativité	Tradition	Fermeture aux nouvelles idées, réticence au progrès technologique, conflits et insatisfaction
Cadre	Liberté, autonomie	Réglementation	Délais, frein à la créativité, insatisfaction du travailleur créatif

4.3.2.1. Remarques propres au gouvernement fédéral

Dans un deuxième temps, cette section du chapitre présente les différences spécifiques aux organisations clientes issues du gouvernement fédéral. En effet, et bien que les dissemblances présentées précédemment y soient toutes aussi pertinentes, il est possible de constater une conception plus critique des répondants envers certains traits culturels propres à la clientèle fédérale. Notamment, les répondants s'appuient sur l'environnement de travail de leurs clients, le profil de ces derniers et leurs façons d'exécuter les projets pour dénoncer ces différences. Enfin, il semble que les organisations clientes issues du milieu fédéral soient les organisations avec lesquelles les répondants perçoivent le plus de différences au sein des projets.

Conception de l'environnement de travail en milieu fédéral

Alors que l'environnement de l'organisation à l'étude a été défini comme étant particulièrement ouvert et dynamique, il devient très intéressant d'étudier la clientèle fédérale selon certains traits qui permettent de comparer son environnement de travail à celui du milieu créatif. Entre autres, les participants de cette étude partagent une conception plutôt maussade de l'environnement de travail de leurs clients fédéraux et sont d'avis que celui-ci peut également se traduire dans leur façon de travailler. Plus précisément, il est dépeint comme un environnement de travail fermé, au sein duquel les employés sont divisés et éloignés. Aux yeux du travailleur créatif, il s'agit d'un environnement dans lequel le travail individuel est préconisé, et où la division restreint le travail d'équipe et les interactions entre les employés.

I've been to clients' building before and honestly 99% of government buildings all look the same. The majority of them are very outdated, and... you know, it looks like you just step foot into the nineteen-seventies and the eighties. It's just like, carpeted, yellow, gray walls... there's no natural light, you cram 500 people into one floor and they don't really know each other, they don't talk to each other [...] I just see this large, this huge floor, full of cubicles... and it was just like.... Very dark. And like I said, carpeted, gray walls.... And... It's just very closed. Kind of... and despite how big the floor is, it just feels small at the same time [...] I remember being on that floor, and I had finished a day worth of Interviews, and I had gone to one of the director's offices and she works directly with another manager or director, and she asked me to bring these files to her office... to her colleague's office. So I was like *OK, where is that...* and I had to go to this massive corridor and just... find this particular person's office at the other corner of the floor, and it kind of.... That was also another indicator: it's just like, they work closely with one another, but they are so far moved. And maybe it's not just that physical space, but I feel like that could also represent their mentality there. (Consultant 4)

Conception du profil fonctionnaire

À l'instar d'une conception négative de l'environnement de travail, l'interprétation du profil fonctionnaire par les travailleurs créatifs est toute aussi critique, pour éviter d'utiliser un terme défavorable. Aux yeux du travailleur créatif, qui rappelons-le est relativement jeune, curieux, éduqué et motivé, les gens travaillant dans le secteur public fédéral sont quant à eux plus âgés, dépassés, démotivés et statiques. « They are quite old, and outdated. » (Gestionnaire 5) « I perceive it as very static. When I look and talk to people at that organization, they all seem kind of overworked. » (Gestionnaire 5) À cet effet, un répondant souligne d'ailleurs que les motivations ainsi que les aspirations des deux types de travailleurs (créatif VS fonctionnaire) sont complètement différentes, et offre une intéressante comparaison à cet effet.

It's just, you step foot in that organizational environment and you just know that it's for the stability. People go there for the stability that the government would offer them, right. The salary that they would get, the benefits, the pensions, the vacation time... that's what people go into the government for. It's not... these people... and I think obviously people contribute to organizational culture; The people there go to the government, because A) they're looking for stability, and because a good portion of them are happy with settling where they are. They are some people that yes, want to moving up in the government. Sure. But ultimately, people go there, especially people midway through their career, are just going to settle. And, so... what I think that contributes to the organizational culture, is that you know, there's that stereotype: Government workers are lazy. It's... there's not like that fast-paced, exciting kind of environment, while I think [here], or other... you know, private companies in general, it's like... they attract type A people. Those who are ready to give them their all. And again, it reflects in your organizational culture, in terms of how fast you can get work done, how much you can get work done in a week, it's... so much more than what the government can get done. So, I think that's really reflective. (Consultant 4)

Tableau 17

Résumé des différences perçues par les répondants

	Organisation à l'étude	Clients issus du milieu fédéral
Environnement de travail	Ouvert, moderne, dynamique, interactif	Fermé/clôt, divisé, espacé, démodé
Perception du travail	Stimulant, interactif, nouveau	Routinier, réglementé
Motivation des travailleurs	Environnement actif; réactif, évolution rapide; constante	Travail routinier, structure

Différences dans l'exécution des idées

Par ailleurs, des constats intéressants découlent de ces observations et s'inscrivent notamment dans les façons dont les idées sont exécutées au sein de l'appareil fédéral. Ainsi, non seulement l'exécution des idées est contrainte par une logique bureaucratique dominante, un ressentiment partagé des travailleurs créatifs veut aussi que les projets qui se déroulent en collaboration avec la fonction publique sont plus compliqués et plus longs qu'ils ne le devraient. Enfin, une troisième observation se fait sentir au niveau de la priorisation du travail. Plus spécifiquement, le travailleur créatif est d'avis que les fonctionnaires ont tendance à consacrer beaucoup d'efforts pour des tâches qui sont généralement très simples. Par exemple, une tâche qui pourrait s'effectuer en claquant des doigts dans le contexte de l'organisation à l'étude nécessitera l'organisation d'une réunion afin que les gens discutent et s'entendent sur une procédure d'exécution. Les références présentées dans le tableau suivant permettent d'approfondir ces différences entre les milieux créatif et gouvernemental en ce qui a trait à l'exécution du travail.

Tableau 18

Différences dans l'exécution des idées (perception des répondants)

Exécution des idées	« I just think that the reason why [our organization] is so different from the Federal Government, again, is just because we are able, we have a much easier time executing [our] vision... you know, our approval process to get things done is much shorter. We have a lot less people to go through. We are not so heavily burdened by all these regulations, and these processes and procedures and regulations again. You know, so I just think that we are able to execute the vision that we want to execute. I think that once you set your mind to it, you can involve a lot of people and you can get things done very easily. Eum, in the government, it doesn't work that way. You need... if someone has this excellent idea that they think would really benefit their branch or their division, or unit, they have to submit that idea to their supervisor, and then the supervisor has to go to the manager, and the manager has to go to the director, and the director has to go to the DG and the DG has to go to the assistant deputy minister... so, it just never happens. It either never happens, or it is rejected... but it is only rejected two years after you get that proposal. And, that proposal has to happen in the first place. So again, that's a direct, negative consequence of how.... you know, sad their organizational culture is. That people aren't thinking of these ways to.... execute their department's vision. » (Consultant 4)
Orientation vers les détails	« Whereas you have a results-driven culture where, we typically don't fuss around. We do what needs to be done, we do a fairly good job, or as good as we can. Versus our clients, where they just muddle about... in some of the details that they did not need to, and make things a little more difficult or challenging in terms of the exam that they are developing or even in very very simple things like scheduling. So, I think that's like a perfect example of how our cultures are different. » (Gestionnaire 5)
Priorisation des efforts	« What they prioritize isn't what I would consider to be a priority here. So for example, having to schedule a meeting to talk about how they should separate criteria in an exam. For me, that's not something you need to have an in-person meeting for. So... clearly, the priorities there are misaligned. » (Gestionnaire 5)

4.3.2.2. Conflits issus de l'interface client-organisation en contexte public

Les différences culturelles avec le milieu public, comme les impacts qui en résultent, ont été présentés dans la section précédente. Cette dernière permet entre autres de montrer que des tensions peuvent émerger des relations interorganisationnelles au sein des projets créatifs qui impliquent des logiques différentes. La réglementation, les relations de pouvoirs, les pensées plus traditionnelles et la fermeture sont des exemples de tensions résultant de l'interface créatif-bureaucratique. Subséquemment, ces tensions peuvent à leur tour se transformer en différends plus sérieux, c'est-à-dire des conflits. Dans le contexte de projets dont les clients sont des organisations publiques (municipales, provinciales et fédérales confondues), les principaux conflits découlent de la fermeture aux nouvelles idées, de son impact sur la capacité des répondants à se montrer créatifs et enfin, des rapports de dominance propres aux organisations clientes qui se transposent au sein des projets créatifs. À cet effet, ces attitudes sont reçues négativement par les travailleurs créatifs, pour qui le fait de devoir s'adapter à des relations de pouvoir est inhabituel et donc plus difficile. Le tableau suivant montre comment les conflits peuvent survenir au sein des projets créatifs et permet d'en définir les causes et conséquences.

Tableau 19

Conflits issus de l'interface culturelle

Causes	Références	Conséquences
Conflits liés à la fermeture	« Ils sont fermés aux recommandations aussi [...] tous les conflits au final résultaient du fait qu'ils étaient plus fermés. » (Consultant 1)	Le projet ne sort pas du cadre traditionnel.
Freins la créativité	« Puis, si on essaie de faire des questions un peu plus créatives, bien c'est non. Ils les ont toutes enlevées. [...] Ça créait des conflits, puis là avec nous aussi parce que dans les rencontres ils disaient : "Tu sais, arrêtez de proposer ces affaires-là, on ne les veut pas". » (Consultant 1)	Le travailleur ne peut exprimer sa créativité et ses idées sont rejetées.
	« Comme, super frustrée. Comme, vraiment. Tu sais, je ne suis pas contente de ce projet-là. Au début, j'étais vraiment engagée dans ce projet-là, c'est le fun de développer un nouveau test j'aimais vraiment ça, c'est comme un mélange de psycho puis de relations industrielles fait que moi j'aime ça, mais à la fin... c'était comme... je ne suis pas contente de ce projet-là. En fait je suis frustrée... [...] C'était pas toujours super agréable. » (Consultant 1)	Le travailleur créatif est déçu, insatisfait de son travail, et désengagé par rapport au projet.
Relations de pouvoir	« Basically, [...] we do not typically schedule interviews. So, in the original contract, we were supposed to participate in the interviews, but not schedule them. And so, when I told the team, the team from [client's organization] that they would have to create a mock schedule, here's the list of candidates, here's a template that we typically use, you know.... Let me know if you have any questions, come back to me with the schedule so we can start booking resources. Eum... and then the project lead came in and said "No... the contract says you are going to participate in the interviews, that includes scheduling" and I was like... "No, that means that we participate as an expert". And she was like: "No, if you don't do the scheduling, we are going to cancel the contract". » (Gestionnaire 5)	Menaces contractuelles
	« First of all, they've had exceeded the funds in their contract, so we were within our rights to be like.... we can't do work for you anymore... because you don't have the means, contractually, to pay us. And we are not going to work for you for free, and we can't trust that you will keep paying us without a contract, especially due to those conflicts that have already been going on for a long time. And, when we had... kind of implied that that was a possibility, again, that contracting authority had kind of casually mentioned that.... Her mother in law, was the assistant deputy minister of an organization... [our biggest client], in which we had just won a 2 million contract for. So... yeah, that... I think again, is reflective of their culture. You know, it is very hierarchical. It is a bureaucracy, and it is a hierarchy. The client had known, that we had just won this giant new contract with another organization. She knew a key leader within that organization, who would have the authority to put that contract in danger with us. » (Consultant 4)	Menaces contractuelles
	« She called me at 6 PM on a Friday, and basically... instead of asking... you know... it basically started with: <i>if you don't do this, I'm going to cancel the contract.</i> And that was really difficult. » (Gestionnaire 5)	Menaces contractuelles

Dès lors, on comprend que certaines logiques, mises en relation dans un contexte client-organisation, sont susceptibles d'occasionner des différends entre les parties impliquées. En effet, alors que certaines tensions perdurent sans toutefois se concrétiser, comme les tensions liées au cadre réglementaire, d'autres, comme la fermeture, les pensées plus traditionnelles et les attitudes condescendantes peuvent mener à des conflits interorganisationnels qui auront à leur tour des conséquences sur le travailleur créatif et sur le projet en soi. Selon ce qui précède, on peut définir ces conséquences comme des intimidations contractuelles, plaçant la viabilité des projets en danger, ainsi que des frustrations pour le travailleur créatif face au travail rendu. Enfin, et alors que les traits organisationnels qui caractérisent le fossé culturel des interfaces client-organisation ont été présentés pour les clients des secteurs privé et public, la prochaine section présentera les quelques différences ressenties entre la culture de l'organisation à l'étude et celles de clients issus d'industries spécialisées des secteurs public et parapublic.

4.3.3. Milieux spécialisés

Enfin, nous avons vu précédemment que la clientèle de la firme à l'étude est également composée d'organisations issues de milieux publics et parapublics spécialisés. Plus spécifiquement, ce type d'organisations regroupent des établissements scolaires, universitaires et hospitaliers, et d'autres organisations comme des centres de santé et de services sociaux.

Au cours des discussions menées avec les répondants, il fut possible de constater que les organisations issues de ce type de clientèle spécialisée accordent beaucoup d'importance aux connaissances, aux théories et concepts, aux publications et aux acquis comme les grades, certifications et diplômes. Par exemple, les répondants rapportent que les clients issus de milieux universitaires et hospitaliers accordent une attention particulière aux assises théoriques et conceptuelles des services et produits offerts par l'organisation à l'étude. « Tu vois que c'est une culture universitaire là... tu vois que c'est beaucoup plus... on te demande eum... *c'est quoi tes théories? D'où ça vient... ça ça et ça... ça se base sur quoi ton affaire?* Puis tu sais, on me demandait beaucoup plus sur la littérature scientifique et tout ça là. » (Gestionnaire 1) À cet effet, nous avons vu précédemment que la culture de l'organisation à l'étude est soutenue en partie par des valeurs comme l'éducation, la science et l'avancement des connaissances. Conséquemment, il devient facile, voir agréable, pour les employés de transiger avec des clients qui partagent des pensées et intérêts similaires, bien que plus prononcés. « Ils nous disaient *bon oui ça nous intéresse, mais d'où ça vient?* Euh... tu sais y'avait le directeur du programme qui lui voulait savoir *c'est quoi la littérature, c'est quoi vos sources...* Tu sais moi je n'étais pas habituée... mais c'est correct on a tout ce qu'il faut ici... mais c'est ça, tu vois une culture complètement différente [des autres]. C'était l'*fun!* » (Gestionnaire 1)

Alors que l'intérêt envers la validité scientifique des outils est un facteur commun entre ces différentes organisations, une attitude différenciatrice se dessine en

ce qui a trait aux organisations issues de ce type d'environnement; il s'agit des perceptions de supériorité/infériorité associées aux comportements de ce type de clientèle. En effet, à l'instar des attitudes condescendantes résultant de rapports hiérarchiques, les travailleurs créatifs ayant participé à cette étude rapportent des comportements hautains chez ce type de clients, où le statut et la réputation préconisent. Assurément, ce genre d'attitudes peut créer des tensions pour le travailleur créatif, alors que celui-ci tend à se réaliser dans un milieu où « tout le monde est au même niveau » (Psychologue 2) et où le statut des gens ne semble entraver ni les échanges ni la collaboration.

C'est plate à dire là... mais le monde universitaire, c'est du monde qui sont extrêmement... puis tu sais j'en parlais avec quelqu'un qui est au cœur d'une belle grande course... des gens qui ne se parlent pas. Des gens qui sont très imbus de leur personne, des gens qui pensent qu'ils sont au-dessus de la mêlée... qui connaissent tout. Qui sont les maîtres et les experts de leur domaine et de tout... ce que ça a comme impact, c'est que ça n'ouvre pas à la discussion. Ça n'ouvre pas à la collaboration. Parce que... chacun tire sur sa couverture. Chacun reste campé sur ses positions. Ça se sent... ça se sent! Tu ouvres la porte, tu t'installes... ça se sent tout de suite! C'est comme palpable. Dans la dynamique autour de la table... (Gestionnaire 3)

*I think the other project, the doctors one, is a really great other example because they are very difficult to work with. So we do a couple different doctor processes, and those are really interesting people, but they are very particular, they think very highly of themselves, and often times there's also lawyers involved because they are dealing with medical-legal issues within the government. So whenever I have to participate in an interview with them, the culture shift is just like, night and day. [...] you walk into this doctor interview, and the first question is like *How old are you?* and *What's your background? You have a PhD., ok, in what?* (Gestionnaire 5)*

Finalement, une troisième remarque émerge des discussions avec les répondants et s'agit de la capacité de concert, ou d'appréciation de l'expertise, de certains clients

issus de ces organisations. En effet, outre la bureaucratie et la hiérarchie, qui caractérisent la structure de ces organisations, l'ouverture face aux expertises externes semble plus difficile au sein des projets où le client dirigeant a une idée très précise en tête. À ce moment, il semble plutôt difficile, pour un consultant, de faire valoir son approche et d'instaurer une relation de confiance et de collaboration. Encore une fois, la portée du projet n'est ni collaborative ou bidirectionnelle, mais plutôt imposée, ce qui encore une fois engendre des tensions au sein des projets.

Tu rentres, tu fais des recommandations pour des gens... t'as le DRH qui est en face de toi puis qui a son poulain... puis qui a déterminé que c'était lui son poulain. Puis après ça, tu as le recteur et le vice-recteur, puis quelqu'un d'autre qui est là puis que tu connais qui a une secrétaire générale extraordinaire, puis qui est là pour écouter puis comprendre... mais non. Fait que la seule chose qui... le consultant qui arrive puis qui est là pour mettre en place une approche par compétences où est-ce que le meilleur, ou celui qui a la plus belle... qui a la plus belle cohésion avec le profil recherché... bien ça fini que, même si tu es là puis tu fais la plus belle présentation, puis que tu arrivais... de toute façon, la décision est déjà prise. Fait que ça, pour moi, c'est des clients que je n'ai pas vraiment d'intérêt à servir. (Gestionnaire 3)

Au final, et sans compter les caractéristiques présentées dans la section précédente qui s'y apparentent, on peut résumer les différences entre la culture de l'organisation créative et de ses clients issus de milieux spécialisés en trois points : l'importance accordée aux références théoriques et conceptuelles, le statut de supériorité associé au profil académique des personnes (discipline, formation, diplomation), et enfin la fermeture aux expertises externes.

En résumé, les discussions menées auprès des répondants confirment la proposition selon laquelle l'interaction interculturelle au sein des projets client-organisation peut causer des tensions, pouvant à leur tour mener à des conflits interorganisationnels. À cet effet, notons que la nature des tensions diffère selon les caractéristiques de l'interface, c'est-à-dire selon le type d'organisation avec qui le travailleur créatif est appelé à travailler. Par exemple, une culture guidée par la performance et le profit, ainsi que des jeux de pouvoir, sont des facteurs de tensions propres à la clientèle issue du secteur privé. À l'opposé, une structure bureaucratique ainsi que des pensées plus traditionnelles peuvent quant à elles causer certaines tensions entre le travailleur créatif et ses clients issus du secteur public. Enfin, lorsqu'il est question d'établissements universitaires et/ou hospitaliers, ce sont les attitudes de supériorité ainsi que la fermeture face aux expertises externes qui sont ressenties au sein des interactions et critiquées par les travailleurs créatifs. Pour conclure ce chapitre, les pratiques permettant de contrer ces différences seront présentées dans la section suivante.

4.4. Facteurs de résolution

Alors que les différences organisationnelles et facteurs de tensions interculturelles ont été présentés dans les sections précédentes, cette dernière section du chapitre permet de montrer si un arrimage des cultures est possible et, ultimement, quelles en sont les conditions facilitantes. À cet effet, et alors que les sources de tensions ont été présentées selon leurs différentes natures, les facteurs de résolutions

sont quant à eux transverses, c'est-à-dire qu'ils peuvent s'appliquer (et fonctionner) dans différents contextes de mésentente. D'ores et déjà, il est possible d'affirmer que l'arrimage des différences organisationnelles au sein des projets créatifs est possible, ce notamment en raison de la capacité des travailleurs créatifs à s'adapter aux multiples interfaces culturelles émergeant de la réalité client-organisation. À ce sujet, la capacité d'adaptation a été référencée de façon unanime par les treize répondants de cette étude.

« Une des forces qu'on a, c'est vraiment la possibilité de... on est comme des caméléons, on s'adapte. » (Psychologue 1) « On s'adapte beaucoup aux différents clients puis aux différents types de culture. » (Psychologue 2) « Parce qu'on a cette capacité d'adaptation; On a cette capacité-là de se poser et reposer des questions. » (Gestionnaire 3) « C'est surtout ce niveau d'adaptation là et de flexibilité qui a fait en sorte qu'on a été capable d'amadouer autant le développement que le client. » (Gestionnaire 2) « On s'adapte bien aux différents contextes dans lesquels nous plongeons nos organisations clientes. » (Expert 2)

Ainsi, l'objectif de cette section est de présenter comment les travailleurs créatifs s'adaptent à la culture de leurs clients, et ce, toutes catégories confondues. En effet, il apparaît que les procédés facilitant l'arrimage des différents culturels peuvent être compris selon trois catégories : les facteurs internes à l'organisation à l'étude (donc propres à sa culture), les facteurs issus des relations de partenariat et enfin, les facteurs issus des relations contractuelles. Conséquemment, cette section ne se réfère pas aux

types de clientèle, mais plutôt à la nature des différentes relations dans lesquelles l'organisation intervient.

4.4.1. Facteurs de résolution internes

Tel que précédemment mentionné, les facteurs de résolution peuvent être compris selon trois catégories. D'abord, les facteurs de résolution internes ont été identifiés comme étant les conditions organisationnelles qui facilitent la collaboration au sein des projets. À ce sujet, le tableau suivant présente un sommaire des facteurs internes relevés, à savoir le profil du travailleur créatif, l'engagement, l'ouverture, la capacité d'innover, la collaboration, l'autonomie, l'orientation vers l'action et enfin, la structure de l'organisation qui a un impact direct sur sa capacité à s'adapter à ses différents clients. À partir du tableau de la page suivante, on peut voir que les facteurs de résolution internes se regroupent en trois temps : les facteurs liés au profil des travailleurs créatifs à l'étude, les facteurs liés à la culture organisationnelle ainsi qu'aux valeurs mises de l'avant par l'organisation à l'étude, et enfin, la structure de l'organisation. Les résultats montrent que les travailleurs qui sont agiles, ouverts, et flexibles dans leur expertise favorisent l'adaptabilité face aux différentes demandes. Par ailleurs, l'engagement des travailleurs créatifs envers leur travail est également un facteur qui permet à l'organisation de se dépasser au sein des projets, de sorte à pouvoir satisfaire les différentes logiques de façon très agile. D'autre part, il est possible de constater que plusieurs éléments propres à la culture organisationnelle de l'organisation facilitent l'adaptabilité et le service à la clientèle.

Tableau 20

Facteurs de résolution internes

Profil du travailleur créatif	Compétences transversales	« C'est assez facile. C'est les gens qui travaillent ici. C'est que ces gens-là, possèdent ces compétences-là. [...] c'est sûr que les gens qui viennent ici, on les choisit pour leurs qualités comme telles. Puis, pour nous, c'est sûr que tout ce qui touche la flexibilité, c'est quelque chose de vraiment important. Je pense qu'on a une bonne force de travail qui est capable de faire ça. Une force de travail qui a une bonne connaissance, puis des compétences transverses. C'est-à-dire qu'elles pourraient être utilisées dans un milieu X ou Y. Puis je pense que c'est cette combinaison-là. On a des gens qui possèdent des expertises puis des <i>backgrounds</i> différents, ce qui fait en sorte qu'on est capable de s'adapter puis d'être agile comme organisation. » (Gestionnaire 4)
	Engagement/passion envers le travail	« I was like doing... just crazy hours. Like I told you, I would stay until 2 am... you know, that kind of stuff. At the end of the day, you know, people care, and they will stay, and make sure that things are well done. And... that's probably one of my favorite things... is that people care. » (Gestionnaire 5)
Culture organisationnelle	Culture ouverture	« On a une bonne ouverture, on est capable de répondre à tous les besoins... de toutes les organisations » (Psychologue 1)
	Culture d'innovation	« Les solutions, ça peut être de développer des nouveaux rapports, des tableaux compilés, le développement d'un nouveau centre virtuel... Ça peut vraiment être bien des affaires. » (Expert 1)
	Audace	« Par exemple avec [client X] - on n'avait pas la technologie pour le faire. On n'avait pas tout le matériel déjà en place pour un contrat comme [client X], mais on a... on a pris le contrat, puis on a travaillé pour arriver là. Donc là, on a la technologie, on est prêt... Fait que on s'est adapté tout au long. Puis je pense que c'est vraiment la force [de notre organisation], puis ce qui le permet, c'est entre autres la culture de l'organisation qui encourage la créativité » (Consultant 2)
	Collaboration	« People willingness to help each other is also really... pretty amazing. » (Gestionnaire 5) « Toute cette capacité d'établir un lien de confiance, de collaboration. » (Gestionnaire 3)
	Orientation vers l'action	« [...] the kind of culture that the consultants have is a little bit results-driven, so often times we don't sit in the mud. Like normally we have lots of work to do, so you try to move things as quickly as you can... » (Gestionnaire 5)
Structure	Autonomie	« I think it's the lack of structure that we have, to be honest. I think the lack of hierarchy.... I mean, I think that I give you guys like, a lot of autonomy, in how you want to do your processes, which means you are able to make that interpersonal relationship, you are able to adapt to it as you are required without having to go checking with me. » (Gestionnaire 5)
	Équipes de consultants spécialisées	« Maintenant, c'est pour ça qu'on a des équipes distinctes, c'est pour ça qu'on commence à travailler sur... une façon d'aborder les choses différemment, qui fait en sorte qu'on commence à mieux s'accommoder [...]. » (Gestionnaire 2) « Par secteur [...] je trouve que ça a plus de sens pour notre organisation. » (Consultant 1)

Entre autres, les valeurs ainsi que les attitudes partagées par les membres de l'organisation à l'interne s'avèrent sources de résolution pour plusieurs projets. Par exemple, nous avons vu que l'organisation à l'étude était reconnue pour ses attitudes avant-gardistes, pour sa capacité d'innovation et pour son ouverture. Dès lors, on peut voir que ces traits de caractère lui permettent de répondre positivement aux nouvelles demandes et de s'adapter afin de satisfaire les différents clients. À ce sujet, un gestionnaire de l'organisation est d'avis que non seulement leur culture d'innovation permet de répondre aux demandes clients, mais permet aussi d'évoluer en tant qu'organisation en profitant de ces progrès par la suite.

Fait que, c'est toujours à la demande du client... qu'on essaie d'évoluer. Parce que ça, c'est pour ce client-là. Mais par la suite, ça ne veut pas dire que ça ne sera pas utilisé pour d'autres choses. Fait que c'est ça, on le fait toujours dans cet esprit-là. [...] Je pense que c'est les clients aussi qui nous font évoluer. (Expert 1)

D'une autre part, prenons par exemple la culture de collaboration à l'interne. En effet, non seulement celle-ci encourage les consultants à s'entraider dans une logique « inter-projet », c'est-à-dire à se porter main-forte au besoin, mais influence aussi la façon dont les consultants se comportent avec les clients.

Toujours dans un mode de résolution de problème, d'importance rattachée à la qualité du travail, mais aussi au résultat. Eum... c'est ça qui a fait en sorte que.... Je pense que... tu sais on a des équipes qui... des liens qui sont tissés qui sont quand même très forts, malgré qu'il y a plusieurs départements impliqués, on a toujours quand même été capable de se ramener et d'échanger et de trouver des solutions ensemble en équipe... puis quand je parle en équipe c'est interdépartemental, multidisciplinaire. (Gestionnaire 2)

En d'autres mots, pour le consultant dont la collaboration se trouve au cœur des activités quotidiennes, il est tout à fait naturel de se comporter de façon collaborative au sein des projets clients. Au final, cet exemple permet de montrer que le fait d'établir une culture organisationnelle forte, basée sur des valeurs comme l'innovation, l'action et la collaboration entre les employés, encouragera ces derniers à fonder leurs projets clients sur des assises qui leur permettront d'ancrer ces valeurs organisationnelles au sein des projets, et de répondre aux différends interculturels en conséquence.

Enfin, les derniers éléments internes qui favorisent la capacité d'adaptation au sein des projets se traduisent en deux temps : l'autonomie dont bénéficie le consultant ainsi que l'organisation du travail au sein de l'organisation. D'abord, le fait que le consultant soit 100% autonome dans la gestion de ses projets facilite les procédés décisionnels, en ce sens qu'il n'a pas besoin de se référer à X paliers hiérarchiques avant de rendre une décision, de suggérer une nouvelle approche ou de répondre aux demandes de ses clients. Assurément, cet aspect de la culture organisationnelle permet notamment une gestion plus fluide des projets, et ce, tout en limitant les délais d'exécution ou d'adaptation en lien avec les demandes (tensions) de l'interface. Enfin, et pour mieux s'adapter aux différentes interfaces culturelles, les consultants de l'organisation à l'étude sont organisés en équipes de consultation, chacune spécialisée dans un secteur particulier de la clientèle. Cette structure de « sous-cultures » permet à l'organisation de se développer des créneaux d'expertise et de ce fait s'adapter plus facilement aux différentes cultures avec lesquelles elle transige.

Alors que les facteurs internes à l'organisation ont été présentés, la prochaine partie offre une présentation des facteurs de résolution relationnels.

4.4.2. Facteurs de résolution relationnels

Cette sous-section porte sur les facteurs de résolution relationnels et reflète la capacité de l'organisation créative à s'adapter à ses clients sur une base interactionnelle. Dans le tableau 21, ces facteurs de résolution dynamiques seront présentés. Entre autres, il s'agit de la capacité d'écoute, de l'établissement de partenariats et de relations de confiance, de la personnalisation des services et enfin du partage d'information. À ce sujet, il est possible de constater une relation directe entre ces comportements et la culture organisationnelle de l'organisation, qui met de l'avant les échanges collaboratifs, ouverts et participatifs, ainsi que le respect et le bien-être de tous.

À la lumière des résultats, il est possible de constater que l'écoute des besoins, la reconnaissance des objectifs de l'organisation cliente, et l'établissement de relations de confiance sont des facteurs qui, entre autres, permettent l'arrimage des différences organisationnelles au sein des projets. À ce sujet, il est important de noter que la culture de l'organisation, qui se veut ouverte et humaine, s'agit d'un facteur qui encourage et facilite ce type de comportements tant à l'interne qu'à l'externe.

Tableau 21

Facteurs de résolution relationnels

Confiance	Écoute	« Je pense qu'il y a aussi toute l'écoute en lien avec le besoin du client. Parce que souvent, il va y avoir des projets, où est-ce que... bien le début du projet va avoir été initié d'une certaine façon, mais y'a des problématiques qui en découlent... puis là on vient partager ou échanger, mais on retourne à la base : c'était quoi le besoin du client, c'était quoi qui avait été exprimé comme attentes? [...] Moi, je pense que ça part de là. De bien comprendre la mission de l'organisation, de bien comprendre... les contraintes dans lesquelles ils œuvrent puis de comprendre où est-ce qu'ils veulent qu'on vienne agir. » (Gestionnaire 3)
	Relations de confiance	« Cette proximité-là fait en sorte que... c'est ça, la confiance est plus facile à installer, on est moins sur nos gardes, on est moins toujours soucieux de la politique puis de la politique. » (Psychologue 2)
Partenariat	Avec le client	« Mais cette adaptabilité-là, flexibilité, collaboration/partenariat, parce que le partenariat amène un niveau d'adaptation et de flexibilité... souvent des deux côtés. » (Gestionnaire 2)
	Avec des acteurs clés	« Ça a super bien été. Tu sais on a eu la participation de nos gestionnaires, de nos partenaires RH, qui ont très bien contribué [...]. » (Psychologue 1) « D'abord, on s'assure que nos leaders RH sont avec nous. [...] aussi attacher des joueurs d'influence, qui sont ouverts d'esprit, qui sont innovants. » (Gestionnaire 3)
	Relations gagnant-gagnant	« C'est toute une question de confiance et de lien de confiance... des communications interpersonnelles... eum... qui sont dynamiques... du donnant-donnant... la capacité de faire des études de cas, dans la recherche... dans l'innovation. Bien ça fait que le client gagne, mais en même temps nous aussi on gagne. Fait que, c'est beaucoup dans cette dynamique-là. » (Gestionnaire 3)
Services	Personnalisation des services	« On personnalise beaucoup. Tu sais, je pense que c'est aussi là un peu notre force. Y'a beaucoup de firmes qui ne veulent pas rentrer là-dedans parce que ça prend beaucoup de temps, puis c'est aussi quand même dispendieux de toujours personnaliser. Mais je pense [que notre organisation] a développé un créneau là-dedans, dans la possibilité de personnaliser soit la plateforme, soit les produits, les rapports, peu importe... on est capable de vraiment les mettre aux couleurs de l'organisation qui les utilise. [...] on peut tout personnaliser. Que ce soit dans du développement d'outils, dans du développement de plateforme, tu sais on a vraiment les possibilités à l'infini. » (Psychologue 1)
Échanges	Communication	« En faisant beaucoup de discussions... beaucoup d'information qui a été partagée aussi. [...] Au niveau de la haute direction, ça été de changer 1 à 1 les mentalités. Y'a eu énormément de discussions qui se sont passées pour arriver là. Puis, on s'est basé vraiment sur des faits. Ce n'était pas juste sur des données scientifiques dans un milieu X, mais vraiment cadrées sur leur réalité à eux, puis ça, ça a bien fonctionné. » (Gestionnaire 4)
	Partage d'information	« On a besoin de les former, de les éduquer. On a besoin de leur donner des exemples concrets. On va souvent faire des projets pilotes pour leur faire vivre l'expérience à eux. » (Gestionnaire 3) « On leur a fourni de la recherche qui démontre que le risque de tricherie est très bas. » (Consultant 2)

En deuxième lieu, les consultants sont d'avis que l'approche « partenariat » est assurément une approche gagnante en ce qui a trait aux interactions avec la clientèle. Entre autres, ceux-ci sont d'avis que l'ouverture et la flexibilité sont plus faciles lorsque les deux parties sont en mode « partenariat », et donc conscientes que toutes deux peuvent profiter de la relation d'affaires. Pour y arriver, il s'agit de développer des relations de confiance, et de montrer au client, notamment par l'écoute, la sincérité des échanges. « Après ça, c'est d'établir tout ton lien de crédibilité, puis de garder le cap sur l'importance d'avoir des conversations authentiques avec ton client. » (Gestionnaire 3)

Assurément, la capacité de l'organisation à l'étude d'adapter et de personnaliser ses services selon les besoins et les caractéristiques de ses clients s'agit d'une force d'arrimage considérable, pour ne pas dire la plus importante. En effet, alors que tous ses produits, ses services et ses ressources lui appartiennent, la personnalisation devient non seulement un avantage concurrentiel pour l'organisation à l'étude, mais également une propriété qui lui permet de s'adapter et ainsi répondre aux demandes de l'interface. À cet effet, l'innovation ainsi que la créativité sont des traits identitaires fondamentaux qui permettent d'élever les stratégies de personnalisation à un niveau d'attentes souvent inattendu chez certains clients.

I think first and foremost, how they view us and the service we can offer them it's just... They are impressed. [...] A lot of these first discussions with clients I've never worked with before, ultimately... it's just them trying to know what we are and what we are about. And, I think with every little thing that they learn, they are just like *Oh, wow! I didn't know that...*

it was a thing! OMG, We wouldn't be able to do this with the bureau.... You know, things like that. At first sight, they are just like I didn't know that this was possible. And that's a good feeling to get from them.
(Consultant 4)

Un autre élément émerge des discussions en lien avec les facteurs de résolution relationnels et s'agit des échanges informationnels entre les parties impliquées. En effet, en tant que consultants, les gestionnaires de projet se trouvent aux premiers rangs lorsqu'il s'agit d'introduire une opinion ou une recommandation au sein des projets. À cet effet, une discussion avec un membre de la direction exécutive de l'organisation à l'étude montre que non seulement la communication, les discussions, mais surtout l'éducation et la formation, peuvent permettre aux consultants et gestionnaires de projet de guider leurs clients vers des approches plus humaines, et d' « être une espèce d'influence pour [eux] en termes de valeurs » (Gestionnaire 4). En effet, cette relation d'influence, basée sur des assises très solides en termes de confiance et de crédibilité, permet entre autres aux consultants d'amener certains de leurs clients à « changer leur mentalité » (Gestionnaire 4), ce, non seulement pour rendre les projets et processus plus riches et efficaces, mais également pour doter l'organisation cliente de stratégies de recrutement plus souples et plus humaines. « Moi ce que je veux, c'est de devenir un partenaire d'affaires. Je veux être un joueur qui va venir les aider dans leur mission puis dans la livraison de leurs services » (Gestionnaire 3).

On a eu plusieurs rencontres de travail avec eux pour les amener là. Mais, en leur faisant comprendre les impacts que ça pouvait avoir... dans le fond d'être un peu plus ouvert au niveau de leur évaluation, tout en gardant en tête l'importance que les gens qui sont nommés doivent être efficaces dans leur rôle. Évidemment, pour eux autres, ça a été un changement de valeurs

complètement. Ça a pris deux ans dans le fond à travailler avec eux, avec les plus hautes instances là-bas, donc avec leur vice-président comme tel au niveau des opérations, à l'agence... et j'ai vu, en deux ans, leur évolution en termes de valeurs. Puis c'est vrai, ils ont comme changé le focus, maintenant. [...] Évidemment, ça a été beaucoup de persuasion, de discussions... pour vraiment démontrer que... ils pouvaient aller chercher quand même des *soft skills* qui étaient intéressants, en ne perdant pas tu sais, la mission première des services. [...] (Gestionnaire 4).

Pour conclure, les répondants de l'organisation soulèvent que la reconnaissance (des clients) de leur expertise facilite les partenariats : « C'est sur aussi qu'on a une expertise qui est assez solide. Ça fait 25 ans qu'on fait ça, donc je pense que le monde a confiance en nous » (Psychologue 1). Entre autres, il s'avère que les contextes de reconnaissance, où chaque partie reconnaît l'expertise de l'autre, sont des interfaces qui facilitent la création d'un lien de confiance. « On s'entendait super bien, toutes nos recommandations ils les acceptaient, puis eux autres se disaient : vous êtes l'expert, faites vos recommandations » (Consultant 1). « Ils nous faisaient aussi beaucoup confiance, c'est-à-dire qu'ils disaient tu sais : *c'est vous les experts, on se fit sur vous*. Donc tu sais, on était beaucoup plus en mode recommandations, en mode conseils puis... c'était tout le temps des échanges... » (Psychologue 1). Qui plus est, plusieurs travailleurs créatifs ont affirmé préférer ce rôle de partenaire, par lequel ils peuvent « guider le client » (Expert 1), aux relations plus contractuelles et transactionnelles. À cet effet, la section suivante présente les stratégies de résolution en contexte contractuel.

4.4.3. Facteurs de résolution contractuels

Alors que la section précédente faisait référence aux facteurs de résolution en contexte de partenariat entre l'organisation et ses clients, cette section propose des stratégies de compromis possibles en contexte transactionnel, c'est-à-dire dans un contexte où la nature des échanges est plus contractuelle.

D'entrée de jeu, il faut savoir que ce type de relation se situe à l'opposé de la relation d'affaires collaborative chérie par le travailleur créatif, telle que présentée plus tôt. En effet, face à ce contexte transactionnel, le consultant se dit « en relation livrables » (Expert 2), au sein de laquelle il « négocie avec le client un type de processus » (Expert 1). Dès lors, il s'agit d'une relation d'affaires dans lequel le consultant est moins confortable.

Versus l'autre style, qui est plus une relation de fournisseur-payeur... bien on va le faire, mais [...] quand j'ai à servir un client qui est plus dans un rôle de... de fournisseur/payeur, mais vraiment client-payeur, fournisseur de services... sous-traitants [...] contractuel... moi, ça ne marche pas. Puis, je te dirais que c'est peut-être une culture que... c'est là où j'ai de la difficulté puis où est-ce que je n'embarque pas [...] (Gestionnaire 3).

Face à ce type de relations, le consultant devra plutôt opter pour un style d'adaptation plus stratégique et plus agile. À titre d'exemple, il devra non seulement être en mesure de lire ses clients, mais de reconnaître ses marges de manœuvre et moduler son offre de services (et de produits) en conséquence. Une autre stratégie soulevée par les répondants est l'établissement d'une relation interpersonnelle avec la personne ressource (donc représentante de l'organisation cliente). Cette relation

permettra au consultant, en troisième lieu, d'orienter ses négociations et de s'ajuster stratégiquement par l'établissement de compromis. Le tableau 22 présente ces stratégies de résolution.

4.4.4. Contexte de non-résolution

Enfin, il peut arriver que, face à des différences prononcées, l'entente ne soit pas possible. Bien que rares, ces situations peuvent se produire. Pour l'un des vice-présidents de l'organisation à l'étude, lorsque les deux logiques composant l'interface ne peuvent s'accorder, il est préférable de se retirer du projet. En effet, l'organisation à l'étude préfère se détacher, s'éloigner des logiques qui, de par leurs façons d'opérer, s'inscrivent à l'encontre de ses valeurs organisationnelles. Dès lors, elle prend la décision de ne pas poursuivre sa relation avec l'organisation cliente. Les témoignages qui suivent font référence à des projets au sein desquels les ressources humaines, qui nous l'avons vu se trouvent au cœur des valeurs de l'organisation à l'étude, se trouvaient menacées par la culture de l'organisation cliente, dont les valeurs se rattachent aux concepts de profit et de performance.

On a pris la décision de se retirer puis de ne pas aller de l'avant avec ce projet-là, justement, parce qu'on pensait à nos valeurs que j'ai décrites tantôt, puis au fait que l'humain, c'est au centre, puis on voyait qu'il y avait un risque de mettre beaucoup trop de pression sur nos employés à l'interne. Fait qu'on a pris la décision de ne pas y aller, même si cette compagnie-là était intéressée à poursuivre avec nous. Eum... ça n'a pas été une décision facile, mais je pense que c'était logique comme décision à prendre [...].
(Gestionnaire 4)

Tableau 22

Stratégies de résolution

Lecture de l'environnement	Reconnaître son périmètre	« First thing I do, when I have a first discussion with a potential client, is like I try to get... or gage their <i>vibe</i> . Like, if they are very.. very traditional, and I can tell that they are maybe stubborn, that they are not very open to ideas that they never really thought of before, let's say. Then, I'm kind of cautious in terms of what I offer them. I'm cautious in the way that I speak to them, in which I'm involve and what they want me to be involved in. » (Consultant 4)
	Moduler ses comportements	« The approach that we took with the director, was then different to the approach that we took with each of the individual teams as we were running various selection processes. So, it's really being able to like recognize the differences and being adaptable. » (Gestionnaire 5)
Se lier au client	Création d'un lien avec le client	« I feel like you really kind of take it step by step, establishing that positive relationship right of the bat, like creating a personal bond... » (Gestionnaire 5)
		« [...] puis ça c'est les liens que j'ai tissés, c'est les liens que d'autres personnes aussi ont tissés avec certains membres, donc on était capable d'aller chercher les certains morceaux d'information qu'on devait ou qu'il nous fallait à différentes étapes. » (Gestionnaire 2)
Savoir négocier	Négociations et compromis	« So in those situations, we compromise on the heads-up invitation, they don't want to put in accommodations, so you have to negotiate and provide a rational.... They want to provide it over the weekend, again you have to negotiate... they want that candidates only have 3 hours to do the test... <i>Ok well, we need to consider...</i> every step of the process is considered as almost a compromise, as you are working through those details with them. [...] I feel that we are pretty accommodating for those types of situation. Again, because of that client facing relationship that we have. [...] Normally it's just having meetings, and trying to meet half way, and negotiate... and set clear expectations, and knowing kind of when you need to put your foot down or when you need to compromise a little bit. » (Gestionnaire 5)
Service client	Choisir ses batailles stratégiquement	« Tu sais des fois, c'est là-dessus que nous, on est agile, mais on fait affaire avec des clients qui le sont tellement moins, qu'il faut accepter... juste accepter le rythme. Peut-être pas tout le temps se remettre en question pour autant là. » (Psychologue 2)
		« On essayait encore là d'avoir une mentalité de service client [...] même s'il y avait des différences, on restait très focus sur... à la fin, c'est le client qui sait ce qui veut. Nous, on est là pour les guider, mais on garde toujours à l'esprit qu'on n'est pas les maîtres absolus qui prennent la décision. À la fin, c'est eux qui prennent la décision. » (Gestionnaire 1)
		« On a accepté ce qu'eux voulaient. [...] ils sont revenus avec nous à cause de notre service à la clientèle, puis du fait qu'on les supportait du début à la fin dans les projets. » (Consultant 1)

Bref, ces dernières observations permettent de montrer que, malgré l'existence de plusieurs facteurs d'arrimage, certaines logiques organisationnelles ne peuvent coexister sainement au sein des projets. Dès lors, il s'agit d'un choix identitaire de se retirer ou de poursuivre la relation. En ce qui a trait à l'organisation à l'étude, cette dernière se considère fidèle à ses valeurs face à ce genre de situation, et préfère se retirer lorsqu'elle juge que celles-ci sont menacées.

Au final, l'étude de l'interface client-organisation au sein des projets créatifs a permis de constater que plusieurs différences culturelles peuvent émerger des relations interorganisationnelles dans lesquelles sont plongées les organisations créatives. En ce qui a trait à l'organisation à l'étude, la nature des différences rencontrées varie selon le type de clientèle qui compose l'interface. À partir de ces différences, certaines tensions émergent, notamment lorsque la viabilité du projet ou la capacité créative est menacée. Par ailleurs, nous retenons de ce chapitre que certains traits identitaires, c'est-à-dire propres à des logiques dominantes qui diffèrent de la logique étudiée, peuvent également occasionner des différends au sein des projets et teinter la continuité de ces derniers. À ce sujet, non seulement la culture organisationnelle permet de forger les modes de réponse d'une organisation, mais ses fondements permettent également de solidifier les facteurs de résolution, ce tant dans un contexte relationnel que transactionnel. Enfin, le prochain chapitre permettra de traduire les résultats présentés de façon à en permettre une analyse approfondie selon les fondements théoriques du cadre de la Justification (Boltanski & Thévenot, 1991).

Chapitre 5 : analyse des résultats

Alors que le chapitre précédent a permis de présenter les données empiriques de la recherche, l'analyse des résultats nous permettra d'y porter une réflexion particulière et ce, en mobilisant le cadre proposé de la Justification (Boltanski & Thévenot, 1991). Sous la lentille des mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et de Boltanski et Chiappello (2011), nous présenterons d'abord les logiques dominantes au sein de l'organisation à l'étude. Nous pourrons ensuite aborder les confrontations entre les logiques présentées et les mondes associés aux organisations clientes. Enfin, les figures permettant l'entente des logiques opposées seront présentées et discutées.

5.1. Présentation des logiques dominantes et secondaires

D'entrée de jeu, rappelons que l'organisation à l'étude s'agit d'une firme spécialisée en gestion des ressources humaines, et plus spécifiquement en évaluation et gestion des talents (ou du potentiel humain). Conséquemment, il s'agit d'une organisation qui à la base place l'être humain, dans la mesure où celui-ci est professionnel, au cœur de ses activités; facteur qui essentiellement s'ancre au sein de la logique industrielle ainsi que la logique des projets. Ces deux logiques, en plus des logiques marchande et inspirée, composent les quatre logiques dominantes issues de la culture de l'organisation à l'étude. Enfin, nous verrons que certains principes valorisés par la firme sont également associés aux logiques domestique, civique et de l'opinion,

qui viennent quant à eux jouer des rôles secondaires dans la composition culturelle de l'organisation.

5.1.1. Le monde des projets

L'organisation à l'étude s'inscrit d'abord et principalement au sein d'une logique associée au monde des projets de Boltanski et Chiappelo (2011). En effet, plusieurs caractéristiques organisationnelles peuvent se traduire par des principes issus de ce monde connexionniste, au sein duquel les « grands » sont perçus comme « plus amicaux, ouverts » : « Au-delà de la camaraderie entre les collègues de travail, tu sais, j'ai développé des belles amitiés au fil des années. » (Expert 2) En effet, comme nous l'avons vu, l'environnement ainsi que les relations de travail au sein de l'organisation se caractérisent par l'ouverture, la collaboration, les relations de confiance et surtout le travail d'équipe : « Nous on est là pour servir le client, puis travailler en collaboration avec nos collègues. » (Gestionnaire 3). Par ailleurs, de par son profil collaborateur, le travailleur créatif à l'étude s'apparente particulièrement à l'« homme connexionniste » (Boltanski & Chiappelo, 2011, p.185), en ce sens qu'il « s'appuie sur ses qualités communicationnelles, son tempérament convivial, son esprit ouvert et curieux [...] et sait donner de sa personne » (Boltanski & Chiappelo, 2011, p.185). Outre ces caractéristiques individuelles, on dénote également des pratiques ainsi que des fondements partagés pouvant être traduits par les principes du monde des projets. Entre autres, la confiance en la capacité des consultants à gérer eux-mêmes leur projet, le développement de l'autonomie, le travail d'équipe, la collaboration, la création de liens

et l'adoption de systèmes de communication ouverts sont des principes qui permettent de décrire les relations naturelles ainsi que les instruments de connexion au sein du monde des projets (Boltanski & Chiappelo, 2011). Dans le même ordre d'idées, le travail d'équipe et la création de liens entre les travailleurs créatifs ainsi que leurs clients sont des pratiques qui s'apparentent au besoin de se lier, soit la dignité des personnes au sein du monde des projets (Boltanski & Chiappelo, 2011). Enfin, la capacité d'adaptation, l'ouverture ainsi que la flexibilité dont font preuve les consultants au sein des projets peuvent se traduire par une formule d'investissement au sein de la logique en question. Au final, l'état de grandeur se reflète dans l'engagement des consultants et des autres employés envers la firme. Le tableau ci-dessous permet d'aligner ces caractéristiques organisationnelles aux catégories grammaticales telles que présentées au chapitre 2.

Tableau 23

Traduction des traits organisationnels vers le monde des projets

Caractéristiques	Traduction	Exemple
L'organisation fait confiance aux consultants, qui gèrent eux-mêmes leur projet	Relations naturelles (confiance, autonomie)	« Être responsable de son travail c'est quelque chose de très important ici. » (Consultant 1) « [L'organisation] fait beaucoup confiance à ses employés aussi. Une fois qu'ils nous ont embauchés, que tu passes un peu le test après une couple de semaines, de mois, ils te confient facilement des projets. » (Gestionnaire 1)
Travail d'équipe et collaboration	Dignité (se lier); relations naturelles (établir des contacts);	« Tout le monde travaille ensemble, fait qu'il n'y a plus de délimitation. Tout le monde travaille ensemble... vraiment. » (Consultant 2)

	Expression du jugement (être appelé à participer)	
Création de liens entre les consultants et les clients	Dignité (se lier); relations naturelles (établir des contacts)	« C'est vraiment quelque chose d'important [ici], la relation avec le client. » (Consultant 2)
Agilité des travailleurs créatifs	Investissement (adaptabilité, flexibilité); Grandeur (engagement)	« Bien tu sais, c'est que nous on est capable de s'adapter. » (Consultant 1) « Moi j'aime ça. Quand il y a des différences, je m'adapte. Je n'ai pas de problème avec ça. » (Gestionnaire 1)
Engagement des employés	Grandeur (engagement des travailleurs créatifs, être engagé, engageant, mobile)	« C'est une équipe qui est très dynamique, très investie, très engagée. » (Gestionnaire 3) « Tu sais, comme si on s'engage à quelque chose on va vraiment faire du mieux qu'on peut pour l'achever. » (Consultant 3)
Se montrer ouverts aux demandes du client	Investissement (adaptabilité); valeurs (d'ouverture).	« C'est une organisation qui est très ouverte » (Psychologue 1) « Je l'ai dit aussi on est très ouvert... [...] ouvert aux propositions, à tout ça... » (Expert 1) « Je trouve qu'on s'ajuste beaucoup aux clients. » (Psychologue 2)
Systèmes de communication ouverts et transparents	Relations naturelles (connexion, communiquer); Objets (instruments de connexion)	« On essaie de travailler ensemble avec les clients, pour que, à la fin, le produit soit exactement comme ils le veulent. Puis, tu sais, ça ne se fait pas en ne communiquant pas... Fait que, je pense qu'on essaie de démontrer aux clients qu'on est ouvert tout le temps : qu'ils nous appellent s'ils ont des questions, s'ils veulent travailler avec nous... » (Consultant 1) « On partage toutes nos informations... » (Consultant 2)

Alors que plusieurs caractéristiques organisationnelles peuvent s'accorder au monde des projets, nous verrons, un peu plus loin, de quelles façons ces pratiques

internes influencent la façon dont les travailleurs créatifs se comportent en contexte d'interactions avec des logiques externes. En second lieu, voyons comment les pratiques de l'organisation peuvent se traduire par une grammaire industrielle.

5.1.2. Le monde industriel

Des données recueillies émergent plusieurs principes associés au monde industriel de Boltanski et Thévenot (1991). D'entrée de jeu, l'organisation à l'étude s'agit d'une firme de consultation spécialisée dans la gestion des ressources humaines, et plus spécifiquement dans l'évaluation du talent et du potentiel humain dans le contexte du travail. Ce concept est également prôné par l'ordre industriel, lequel associe les êtres humains à des êtres professionnels. Qui plus est, « l'organisation de demain » telle que l'entendent Boltanski et Thévenot (1991, p.254), s'épanouit dans le progrès, principe supérieur qui guide également l'organisation créative à l'étude. En effet, de son approche par « compétences » (Boltanski & Thévenot, 1991, p.260), qui favorise le développement des « potentiels humains » et de leur « capacité » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 255), l'organisation à l'étude dépeint plusieurs similitudes avec le monde industriel, au sein duquel « la dignité des personnes, le trait de la nature humaine sur lequel repose cet ordre industriel, est un potentiel d'activité » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 255). S'harmonisant à l'ordonnance du monde industriel, lequel « repose sur l'efficacité des êtres » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 254) les pratiques de l'organisation à l'étude peuvent se traduire par une grammaire industrielle, détaillée dans le tableau 24. Entre autres, la solidité des outils comme forme de grandeur ainsi

que l'investissement de se montrer dynamique, réactive, s'agissent de traits qui permettent d'« éviter l'obsolescence, l'inadaptation future de l'organisation actuelle » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 259). Bien que dichotomique par rapport à l'ordre standardisé qui érige la logique industrielle, l'approche par compétences permet aux employés de la firme à l'étude de se créer eux-mêmes une charge de travail, des méthodes et des pratiques qui correspondent à leur propre potentiel d'activités. En effet, les employés vont eux-mêmes se bâtir une charge de travail ainsi qu'un champ de spécialisation par rapport à leur expertise, leur profil de compétences, c'est-à-dire à leur « potentiel d'activité » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 255). À cet effet, la valorisation de l'expertise au sein de l'organisation se rapporte à l'échelle de qualification de l'ordre industriel, laquelle « repose sur une hiérarchie d'états de grandeur, marquée par des compétences. » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 255). Ceci étant dit, il importe de considérer le caractère paradoxal de l'ordre industriel, devant lequel le potentiel professionnel individuel est menacé par le traitement des gens comme des choses. À cet effet, nous verrons plus loin que le potentiel individuel s'apparente fondamentalement à la logique inspirée.

Enfin, plusieurs comportements opérationnels relèvent des relations naturelles au sein du monde industriel, comme l'orientation vers les résultats, le développement et la spécialisation des êtres. À cet effet, les ressources qui y sont investies symbolisent ce que les auteurs distinguent comme des formes d'investissement selon la logique industrielle.

Tableau 24

Traduction des traits organisationnels vers le monde industriel

Caractéristiques	Traduction	Exemple
Se montrer innovants, avant-gardistes	Investissement (progrès); principe supérieur commun (avenir); valeurs	« Donc, avoir une vision vraiment plus progressiste. » (Consultant 2) « To be innovative in their field. » (Consultant 4)
Valorisation du potentiel humain (les compétences)	Le potentiel humain; qualification humaine (les compétences) (Boltanski & Thévenot, 1999)	« Le focus premier est vraiment sur les compétences, les <i>soft skills</i> [...] » (Gestionnaire 4) « Le reste, on va y aller selon tes compétences, ton potentiel... » (Gestionnaire 1)
Solidité des outils et méthodes	État de grandeur (fiable, performant); expression du jugement	« On accorde beaucoup d'importance au niveau de la recherche, au niveau de la solidité psychométrique des outils, au niveau de la démarche qu'on utilise, donc qui est basée sur les meilleures pratiques. » (Gestionnaire 2)
Se montrer dynamique, réactif aux demandes de l'environnement	Formule d'investissement	« Une entreprise qui est dynamique » (Gestionnaire 1) « Fait que, c'est toujours à la demande du client... qu'on essaie d'évoluer. » (Expert 1)
Valorisation de l'expertise (des compétences)	Grandeur (échelle de qualifications qui repose sur une hiérarchie d'états marquée par des compétences); valeurs	« Des plus grands manitous aussi donc notre président [...] Tu sais, dans les premiers développements de processus d'évaluation, il y avait une grande rigueur, une grande méthodologie... y'a aussi l'expérience aussi, le background, de notre président dans le domaine [...] qui vient un peu teinter nos façons de faire. » (Expert 2)
Investir dans le développement et la spécialisation	Formule d'investissement (progrès)	« Plus nos ressources sont qualifiées et compétentes, bien ça fait en sorte qu'on offre de meilleurs services. » (Gestionnaire 3)
Orientation vers les résultats	Relations naturelles; valeurs	« I think we value process, and we value achievement [...] so... definitely, in terms of like achieving results and deliverables. » (Gestionnaire 5)

5.1.3. Le monde marchand

Alors que l'organisation à l'étude s'agit d'une entreprise privée, c'est-à-dire une entreprise dont la propriété est privée (BDC, 2020), celle-ci compte à son agenda des priorités associées au monde marchand de Boltanski et Thévenot (1991). En effet, plusieurs représentations de ce monde sont observables au sein de l'organisation :

Je pense que l'entreprise n'est plus juste humaine et de grand cœur, un moment donné, si on veut soutenir la croissance et rester concurrentiel, c'est d'avoir de plus en plus des standards de rentabilité puis de prioriser nos actions selon ça. Je pense qu'on regarde de plus en plus vers ça. Plus ça va, plus on se développe au niveau, préoccupations très rigoureuses de la rentabilité. (Psychologue 2)

Au sein des interfaces à l'étude, l'organisation joue généralement le rôle d'un fournisseur, offrant des produits et des services à une clientèle, dans le but de faire des profits. Cet échange économique, aussi appelé *relation marchande*, s'apparente au monde marchand dans la mesure où ce dernier est « peuplé d'individus cherchant à satisfaire des désirs, tour à tour clients, concurrents, acheteurs ou vendeurs » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 247). Parmi les pratiques évoquées par les répondants de cette étude, le service à la clientèle, l'ouverture aux demandes de la clientèle, les investissements dans le développement, l'opportunisme et l'orientation vers les résultats sont des représentations associées au monde marchand. En effet, les individus du monde marchand se « prêtent de bonne grâce à toute occasion de transaction » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 248). Au sein de l'organisation étudiée, on peut comparer ce principe avec l'acceptation de contrats moins intéressants au niveau créatif, mais profitables financièrement : le « recul, la distance émotionnelle entre la

situation et soi, le contrôle par rapport à ses propres émotions [inspiration] sont la charge que cette grandeur fait peser » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 249). Dans un langage marchand, on peut également parler d'opportunisme, formule d'investissement qui consiste à saisir les opportunités d'affaires (dans ce contexte en se liant, en écoutant, en prenant des risques, en innovant). En effet, une caractéristique, tantôt marchande, tantôt connexionniste, de l'organisation à l'étude s'agit de l'écoute que celle-ci porte à ses clients. Sous un regard marchand, « l'opportunisme qui caractérise les grands [...], ceux qui savent tirer le meilleur parti de tout, va donc de pair, sans paradoxe, avec une certaine attention aux autres qui suppose d'écouter, d'entendre réellement ce que disent les autres » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 249).

Enfin, un rapprochement intéressant entre la culture de l'organisation à l'étude et la logique marchande se reflète par une considération partagée de la valeur du développement professionnel (marchand-industriel). Au sein du monde marchand, « investir dans les capacités et énergies humaines, c'est le meilleur moyen de l'efficacité économique » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 255). Dans le contexte de l'organisation à l'étude, et toujours selon le langage de Boltanski et Thévenot (1991), le savoir et l'expertise sont donc perçus comme des objets « désirable[s], vendable[s], commercialisable[s] » (p. 247) : « Plus nos ressources sont qualifiées et compétentes, bien ça fait en sorte qu'on offre de meilleurs services » (Gestionnaire 3) et donc plus l'organisation peut offrir des services (profitables financièrement) à sa clientèle.

Tableau 25

Traduction des traits organisationnels vers le monde marchand

Caractéristiques	Traduction	Exemple
Service à la clientèle	Relations naturelles (économiques) où un service est rendu, bénéfiques, retours futurs sur investissement (fidélisation, références)	« When we look at our relationships with our client... I think that one of the reasons our company has been so successful, is because of all the referrals. It is because we are giving such good quality services, we are establishing those good relationships with our clients, that our network spreads. So, it's nice that we have good relationships internally, but it is also with our clients, and our partners as well. » (Gestionnaire 5)
Être ouverts aux demandes du client	Formule d'investissement (ouverture), Se montrer ouverts aux demandes rentables	« Fait que, je pense qu'on essaie de démontrer aux clients qu'on est ouvert tout le temps. » (Consultant 1) « Très ouvert [...] on essayait encore là d'avoir une mentalité de service client. » (Consultant 2) « Beaucoup d'ouverture [...] je trouve qu'on s'ajuste beaucoup aux clients. » (Psychologue 2)
Saisir les opportunités d'affaires	Formule d'investissement (opportunisme), Grandeur (développer une valeur concurrentielle); se distinguer sur le marché	« Puis je dirais aussi l'audace. Parce que je pense que la compagnie n'a jamais eu peur de s'embarquer dans des nouveaux projets. Quand on a eu des opportunités, on a sauté dessus. [...] c'était une petite opportunité puis on a vraiment sauté là-dessus puis c'est rendu qu'on a une branche là-dessus. » (Consultant 3)
Être à l'écoute des besoins pour se développer sur le marché	Formule d'investissement (opportunisme, écouter les besoins de la clientèle pour en tirer profit)	« Vraiment être à l'écoute des besoins du client. Ça a été aussi un facteur que je remarquais, c'est qu'au-delà de livrer le mandat, bien on essayait d'être à l'écoute aussi des besoins de nos clients pour pouvoir s'adapter au marché, développer des nouvelles façons de faire puis de demeurer à l'affût des tendances qu'on a dans notre domaine. » (Expert 2)
Vouloir impressionner les clients	Grandeur; relations naturelles (bien paraître pour les clients)	« Un bel environnement pour les clients... pour impressionner les clients » (Consultant 2)
Investir dans le développement	Investissement; expression du jugement (investir pour une	« Bon, de 1 pour en bénéficier, du retour de la recherche, etc. » (Gestionnaire 2)

	valeur); évidence (bénéfices)	« On a la dynamique d'équilibrer les investissements pour le développement futur » (Gestionnaire 3)
Orientation vers les résultats monétaires	Évidence (résultats, bénéfices, rentabilité)	« I think there is definitely a monetary value. We definitely value the results... like, how much we are able to bring in. » (Gestionnaire 5)

5.1.4. Le monde de l'inspiration

À l'instar des mondes précédents, des représentations du monde de l'inspiration sont également présentes au sein de l'organisation à l'étude. Entre autres, alors que l'environnement ainsi que les relations de travail ont été caractérisés par l'informalité, on en dénote une première similarité inspirée, en ce sens que les individus de ce monde sont « à l'aise dans des situations informelles ». (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 201)

Par ailleurs, l'organisation à l'étude se lie fondamentalement à la logique inspirée dans la mesure où celle-ci mise sur le profil individuel des êtres dans l'exercice de leur pratique. Entre autres, la singularité des personnes s'agit d'un principe essentiel pour l'organisation, qui permet aux travailleurs créatifs de se bâtir leur propre charge de travail en fonction de la singularité de leurs compétences. À cet effet, un caractère marquant entre la logique inspirée et le profil de l'organisation à l'étude s'agit de la source du travail des travailleurs, c'est-à-dire leur « esprit » (Boltanski & Thévenot, p. 202) : « On va aller chercher des gens qui sont capable de faire preuve d'un bon jugement, premièrement. Une bonne capacité analytique, évidemment, puis discernement pour moi... dans le fond les capacités puis les compétences réflexives »

(questionnaire 4). Rappelons que cette remarque s'agit d'une caractéristique principale du travailleur créatif, et de l'intrant au processus créatif (Florida, 2014; Bouchez, 2006; Alvesson, 2004; Pick et al., 2015).

Une autre représentation associée au monde inspiré s'agit de l'innovation, qui se trouve au cœur des pratiques de l'organisation à l'étude. En effet, la remise en question, les risques, la créativité et l'innovation sont des attitudes notées qui permettent de montrer une « rupture avec la tradition selon une justification inspirée » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 253). Enfin, c'est par leur « désir de créer » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 201) et par leur « état d'ouverture » (p. 203) que les travailleurs créatifs arrivent à « s'évader de l'habitude et de la routine, accepter de prendre des risques » (p. 202). Le tableau 26 permet de traduire ces représentations selon les caractéristiques évoquées par les travailleurs créatifs ayant participé à cette recherche.

Tableau 26

Traduction des traits organisationnels vers le monde inspiré

Caractéristiques	Traduction	Exemple
Relations informelles	Relations naturelles entre les êtres (informelles)	« Les relations de travail sont un peu plus informelles, ne sont pas tant structurées... » (Consultant 3) « Il n'y a pas beaucoup d'informel dans les grandes organisations, alors qu'ici, ce n'est pas mal vu. » (Psychologue 2)
L'esprit; les connaissances comme force de travail	Répertoire des objets (esprit); qualification humaine	« On va chercher des gens quand même intelligents... (RIRES). Tu sais, qui ont un certain niveau d'études, fait qu'ils sont souvent

	(l'ingéniosité humaine) (Boltanski & Thévenot, 1999)	curieux aussi, tu sais, quand tu as une curiosité intellectuelle. » (gestionnaire 1)
Se montrer innovants, avant-gardistes	Sortir des sentiers battus, de la routine, de l'habitude (petits)	« On n'a jamais peur de s'embarquer dans des projets, on va toujours y aller de l'avant dans l'innovation, vers des projets qui sont obscures pour nous puis on va... on n'a pas tendance à dire <i>non, on n'est pas capable, ce n'est pas ça qu'on fait</i> . On va toujours essayer de voir ce qu'on peut faire et comment on peut le faire. Puis on va souvent décider de se lancer. » (Consultant 3)
Se remettre en question	Investissement (évasion des habitudes, se remettre en question)	« Ça a amené cette culture-là un peu du dépassement [ici], de se remettre en... remettre en question ou de revoir nos façons de faire pour continuer d'être à l'avant-garde. » (Expert 2)
Prendre des risques	Formule d'investissement (s'évader)	« Par exemple avec [projet E] ... on n'avait pas la technologie pour le faire. On n'avait pas tout le matériel déjà en place pour un contrat comme [ça], mais on a... on a pris le contrat, puis on a travaillé pour arriver là. » (Consultant 2)
Valorisation des compétences individuelles	Rapport de grandeur (singularité)	« Chaque personne a un peu un background différent donc je pense qu'il y a une certaine complémentarité au niveau des personnes, puis je pense que tout le monde peut trouver un peu sa niche, puis avancer et progresser dans le fond comme la personne le veut » (Psychologue 1)
Vouloir être créatif dans les projets	Se mettre en relations pour créer, valeurs	« Moi c'est un milieu comme ça aussi que je recherchais... j'ai fait plusieurs milieux de travail, mais d'avoir un endroit aussi innovant, créatif [...] c'est des gens qui veulent la créativité » (Gestionnaire 1)
Développement de nouveaux outils	Créer	« C'est le fun de développer un nouveau test » (Consultant 1)

5.1.5. Le monde domestique

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que les relations entre les membres de l'organisation à l'étude sont vécues comme étant chaleureuses, conviviales et familiales, au même titre que les relations naturelles au sein du monde domestique. Qui plus est, des représentations associées à la logique domestique émergent des discussions entretenues avec les répondants, dont notamment l'importance accordée au bonheur des membres et la valorisation de l'éducation. Ces valeurs sont non seulement prônées au sein de l'organisation, mais contribuent également à la création d'un sentiment familial, communément reconnu par les répondants. Cette atmosphère familiale s'agit d'une représentation domestique notable au sein de l'organisation à l'étude, dans la mesure où « l'entreprise est assimilable à une maison [...] qui, à la façon dont le foyer a une âme, possède un esprit » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 219).

Tableau 27

Traduction des traits organisationnels vers le monde domestique

Caractéristiques	Traduction	Exemple
Relations harmonieuses	Investissement (importance des relations chaleureuses, l'harmonie)	« La camaraderie entre les collègues de travail, tu sais j'ai développé des belles amitiés au fil des années. » (Expert 2)
Relations de confiance	Expression du jugement (accorder sa confiance)	« On est pas mal laissé libre à... opérer de notre façon. [...] On nous fait confiance. » (Consultant 3)

Le bien-être des travailleurs	Grandeur (respect et responsabilité)	« On essaie que les employés soient bien [...] puis de rendre les gens le plus heureux possible » (Consultant 2)
Sentiment familial	Sujets (création d'un esprit de famille au sein de l'organisation); Épreuve (organiser des fêtes, des activités)	« Ne serait-ce que les rencontres d'équipe aussi... demain on va avoir un <i>team building</i> , mais tu sais il y a toutes sortes d'activités plus ou moins formelles, qui sont toujours agréables. On va jouer aux quilles, des <i>partys</i> de Noël... tu sais, c'est toujours sympathique, c'est <i>friendly</i> , c'est familial. » (Psychologue 2)
Le travail comme une deuxième maison	Figure harmonieuse (le bureau est le foyer, se sentir à la maison)	« It kind of feel like it's your second home. [...] I feel the purpose they kind of involve here is to make you feel comfortable as if you were at home. » (Consultant 4)
Importance accordée à l'éducation	Relations naturelles (s'éduquer, apprendre, l'importance de l'éducation)	« Ce que j'aime c'est qu'ils sont super ouverts aux études [...]. Puis moi je m'en vais aux études fait que si je demande des congés, ils vont me les donner. » (Consultant 1)

5.1.6. Le monde civique

De façon générale, la logique civique est ressentie au sein de l'organisation alors que l'égalité prédomine. En effet, la structure ainsi que les modes de gestion se fondent sur des principes de transparence et d'égalité. Par ailleurs, et tel que nous l'avons précédemment observé, l'une des valeurs premières de l'organisation s'agit du bien-être de ses employés, sans exception. Dès lors, il s'agit là d'une similitude importante avec le monde civique de Boltanski et Thévenot (1991). Ceci dit, bien que le bien-être de la collectivité s'agisse d'une valeur fondamentale au sein de la logique civique, cette dernière trouve également comme fondements les formes légales ainsi que la réglementation des choses. À ce sujet, l'organisation à l'étude partage des

préoccupations qui vont en ce sens, dans la mesure où elle doit « s’assurer que les outils sont défendables [et qu’elle] n’a jamais perdu de cause en appel » (Gestionnaire 2). Enfin, et nous le verrons un peu plus loin, l’entreprise dit aussi devoir se protéger par rapport à certaines interfaces. En effet, cette attitude civique se manifeste notamment avec la clientèle issue du milieu gouvernemental, forgeant la prédominance d’une logique civique, alors que les deux parties se protègent contractuellement : « We make sure that these aren’t in the contract that we signed, if they are, then we won’t sign the contract.... Things like that. » (Consultant 4) Enfin, le tableau 28 recense les pratiques et les valeurs associées au monde civique.

Tableau 28

Traduction des traits organisationnels vers le monde civique

Caractéristiques	Traduction	Exemple
Hiérarchie aplatie	Grandeur (unitaire, traiter tous les employés de façon égalitaire)	« Tout le monde est au même pied d’égalité, j’ai l’impression. Puis on a tous les mêmes droits, tu sais de faire valoir ce qu’on pense et tout. » (Psychologue 2)
Importance du bien-être des employés	Valeur (le bien-être de tous)	« Making sure that everyone who works here is happy with what they are doing [...] and prioritize the development of happiness of their current employees. » (Consultant 4) « On accorde beaucoup d’importance à la voix des employés, et de tous les employés dans le fond. » (Gestionnaire 2)
Travail d’équipe	Relations naturelles - pour le bien-être collectif - (de l’organisation, solidarité, entraide, s’unir)	« Tu sais, l’équipe est super importante. [...] Il y a des défis! Je dirais qu’il y a toujours des défis, mais ça, je pense que chacun est capable de les surmonter. On peut les surmonter en équipe, mais on sait aussi qu’il y a toujours une personne derrière nous qui peut nous aider à surmonter ces défis-là. » (Expert 1)

Se venir en aide	Relations naturelles (se mobiliser pour aider les autres, s'unir, se montrer solidaire)	« I think, people willingness to help each other is also really... pretty amazing. [...] if someone actually needed your help, you would put down what you are doing and jump in to help. » (Gestionnaire 5)
Protéger les projets en suivant des codes, principes plus rigides	Objets et dispositifs (formes légales)	« Possibilité de griefs, possibilité de... bon... ce qui fait en sorte qu'on a des processus qui sont très solides, très... plus lourds dans le font sur le point de vue projet. » (Gestionnaire 2)

5.1.7. Le monde de l'opinion

Enfin, le monde de l'opinion s'agit également d'un monde secondaire auxquels des représentations organisationnelles sont associées. En effet, certaines valeurs et attitudes s'apparentent à cette logique qui prône l'opinion des autres. Notamment, le fait d'être reconnu comme « leaders » (Psychologue 1) dans la communauté, la volonté d'impressionner, que ce soit par les outils, services, ou même l'environnement de travail, sont des expressions associées au monde de l'opinion. Enfin, l'organisation atteint l'état de grandeur alors qu'elle est renommée au sein de la communauté (Boltanski & Thévenot, 1991). Évidemment, cette reconnaissance du public résulte de l'importance ainsi que l'énergie investie dans la création d'une perception positive de l'organisation à l'externe. Le tableau ci-dessous permet une traduction de ces comportements selon la grammaire du monde de l'opinion.

Tableau 29

Traduction des traits organisationnels vers le monde de l'opinion

Caractéristiques	Traduction	Exemple
Vouloir être reconnue comme leader dans le domaine	Dignité (désir d'être reconnue dans le milieu, de se démarquer)	« Être reconnue comme une firme qui se démarque par une expertise particulière [...] on s'est toujours positionné... je pense qu'on a toujours été très bien perçu » (Expert 2)
Être renommée, réputée (par son expertise)	Évidence du succès (être reconnue et réputée par son succès)	« On a la renommée maintenant. Nos clients qui font la promotion de nos services aussi... puisque bon, nos clients qui travaillent avec nous depuis longtemps, ils parlent de nous autres et puis tout ça. » (Expert 1)
Importance accordée à la perception de l'organisation (de l'externe)	Figure harmonieuse (l'importance de l'image dans le public, bien paraître)	« At the President and Vice-President level, they value things like important contracts, how we are viewed in the community. » (Gestionnaire 5)

Enfin, la section précédente permettait de situer la culture organisationnelle de l'organisation à l'étude par rapport aux mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et de Boltanski et Chiappelo (2011). Entre autres, l'analyse permet de ressortir quatre logiques dominantes, à savoir la logique inspirée, industrielle, marchande ainsi que la logique des projets. Au final, bien que l'ensemble des mondes furent sujets d'analyse, les mondes domestique, civique et de l'opinion ne sont pas dominants au sein de la culture étudiée.

Alors que les représentations associées aux différentes logiques ont été présentées et traduites, la section qui suit vise à définir les formes de critique au sein des interfaces client-organisation à l'étude. Dès lors, les résultats présentés dans le

dernier chapitre seront repris et analysés selon la grammaire théorique retenue pour ce mémoire.

5.2. Les critiques

Selon Boltanski et Thévenot (1991), la confrontation entre des logiques incompatibles est ce qui permet de « dévoiler l’artifice des mondes opposés » (p.199). Dans cette section, nous étudierons les mondes opposés qui composent les interfaces clients-organisation dans un contexte de projet créatif. Dès lors, il importe de rappeler que ces récits de confrontation sont amenés par le travailleur créatif : aucun client n’a été interpellé dans le cadre de cette recherche. Alors que le chapitre précédent détaillait les critiques par type de clientèle, c’est une approche différente que nous proposons dans le cadre de l’analyse. Les critiques seront divisées selon leur monde d’attachement et détaillées selon les logiques ciblées. Cette stratégie permettra de pourvoir ce mémoire d’une analyse exhaustive de la nature des incompatibilités du contexte à l’étude, en plus d’organiser les résultats dans une séquence théorique qui se rapproche de l’ouvrage de Boltanski et Thévenot (1991) et qui tient compte des logiques dominantes de l’organisation à l’étude. À ce sujet, chaque présentation sera introduite par les critiques que proposent Boltanski et Thévenot (1991), Boltanski et Chiappelo (2011) et Bérubé (2015), présentées au chapitre 2. Les critiques étudiées sont émises depuis les mondes industriel, connexionniste et inspiré.

5.2.1. Critiques depuis la logique industrielle

Industrielle – Domestique

- Critiques proposées : l'inadaptation, le particularisme.

Depuis la logique industrielle se manifestent des tensions à l'égard de certaines logiques externes. D'une part, on dénote des amertumes envers la logique domestique, dont notamment des « critiques qui désignent les dysfonctionnements résultant des attachements domestiques » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 330). Ces dysfonctionnements se manifestent au sein des projets sous forme d'inaptitude adaptative, de délais et enfin d'inefficacités, le tout en raison d'une prédominance de la hiérarchie au sein de certaines organisations clientes. Ces comportements liés à une logique dominante domestique constituent des éléments perturbateurs pour les projets, en plus d'exercer un impact significatif sur la volonté du travailleur créatif à s'investir au sein de l'interface. « Ça finit que, même si tu es là puis tu fais la plus belle présentation, puis que tu arriverais... de toute façon, la décision est déjà prise. Fait que ça, pour moi, c'est des clients que je n'ai pas vraiment d'intérêt à servir. » (Gestionnaire 3)

Industrielle – Civique

- Critiques proposées : inefficacité des procédures administratives, coûts d'une politique sociale.

À l'instar des dysfonctionnements reprochés à une logique domestique dominante, l'inefficacité administrative s'agit d'une critique récursive issue de l'interface

industrielle-civique. Notamment, le travailleur créatif critique l'«inefficacité des procédures administratives» (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 331), qui résulte d'environnements bureaucratiques, syndicalistes, réglementaires : le prix de se conformer aux règles, aux normes, aux conventions. Le projet est donc restreint par une multitude de procédures, de critères, d'enjeux légaux auxquels il doit se conformer, en plus de la présence d'intervenants hiérarchiques qui contribue à restreindre sa productivité. Dans ce contexte, l'inefficacité se manifeste par des délais, des réticences, une lourdeur administrative et hiérarchique; situations non optimales, critiquées par l'ordre industriel pour ses mauvais fonctionnements (Boltanski & Thévenot, 1991).

Industrielle – opinion

- Critique proposée : manque de rationalité face au renom et aux modes.

Alors que l'expertise représente une forme de grandeur politique valorisée au sein du monde industriel (Boltanski & Thévenot, 1991), elle peut être considérée différemment au sein de logiques externes. C'est le cas, entre autres, pour la logique de l'opinion. En effet, certains répondants critiquent les actions du monde de l'opinion, au sein desquelles l'expertise n'a de valeur que pour sa renommée. Autrement dit, la logique industrielle déplore l'utilisation de l'expertise dans le but non pas d'en profiter pour optimiser ses ressources, mais pour bien paraître aux yeux du public. En ce sens, la critique industrielle-opinion trouve son désaccord dans la dégradation de l'expertise pour mieux paraître : le client ne la conçoit pas pour sa valeur industrielle, mais pour

sa réputation, la reconnaissance qu'elle obtient de la sphère publique. Le tableau qui suit présente les critiques industrielles adressées aux différentes logiques présentées.

Tableau 30

Critiques depuis la logique industrielle

Vers	Critiques	Exemples de référence
Le monde domestique	Inadaptation causée par un attachement domestique	« Tu rentres, tu fais des recommandations pour des gens... tu as le DRH qui est en face de toi puis qui a son poulain... puis qui a déterminé que c'était lui son poulain. [...] Ça finit que, même si tu es là puis tu fais la plus belle présentation, puis que tu arriverais... de toute façon, la décision est déjà prise. Fait que ça, pour moi, c'est des clients que je n'ai pas vraiment d'intérêt à servir. » (Gestionnaire 3)
	Fermeture à l'avènement technologique	« Il y a des différences qui sont peut-être encore un peu à l'âge de pierre... tu sais nous on essaie d'innover [...] on met la plateforme en place, puis il y en a qui sont encore papier-crayon » (Psychologue 1)
Le monde civique	Inefficacité des procédures administratives causées par la bureaucratie, les conventions collectives	« Puis là aussi c'est vraiment... bon, tu as la convention collective puis faut que tu fasses super attention... tu sais tous les processus doivent être bien documentés... faut que... on est plus <i>legit</i> et <i>by the book</i> ... Ça, ça ne nous ressemble pas... je trouve que dans ce temps-là il y a un <i>clash</i> , [...] c'est lourd administrativement. » (Gestionnaire 1)
Le monde de l'opinion	Perversion de l'expertise pour mieux paraître, faire appel à un expert renommé pour les mauvaises raisons	« Ça avait vraiment... créé des mini conflits, parce qu'elle voulait y aller avec son expertise, mais les autres ne voulaient pas du tout. C'était juste pour bien paraître, dans le fond, qu'ils voulaient [notre président] là. » (Consultant 1)

Critique interne

À l'issue de notre analyse, nous pouvons identifier une critique interne, c'est-à-dire une critique associée à la logique industrielle depuis le monde industriel. Dans ce cas, le paradoxe est associé à la division du travail et se reflète dans la structure hiérarchique des organisations clientes. Plus précisément, la critique soulevée s'adresse aux délais ainsi qu'à l'inefficacité causés par la hiérarchie, affectant l'efficacité et la rapidité dans la réalisation des projets.

Étant donné qu'il y a plusieurs niveaux hiérarchiques, qu'il y a plusieurs intervenants, qui ne sont pas nécessairement je dirais en relation proche, souvent qui ne se connaissent pas même, avant ce projet-là, ce qui fait en sorte que la cueillette d'information, ou que le niveau de... le délai d'autorisation... est plus long. (Gestionnaire 2)

Dès lors, on comprend qu'une trop forte ligne hiérarchique, causée par une division industrielle du travail, peut causer des frustrations en raison des contraintes sur l'exécution des projets : « that obviously has an impact on how fast your process is, how fast your project moves along, and... as a result, we have projects that last ten times longer than they should. » (Consultant 4)

5.2.2. Critiques depuis la logique des projets

Nous avons vu précédemment que les logiques industrielle et connexionniste sont deux logiques dominantes de la culture organisationnelle à l'étude. À l'instar des critiques industrielles, des critiques connexionnistes ont émergé des données empiriques recueillies. Notamment, les logiques industrielle, civique, domestique et

marchande sont des logiques avec lesquelles le monde des projets peut entrer en désaccord en contexte de projet créatif.

Projets – industrielle

- Critique proposée : la rigidité des outils et des méthodes.

Les désaccords projets-industriel s'expriment notamment par l'individualisme causé par la division du travail. Par exemple, et alors que la collaboration, l'ouverture et le dynamisme caractérisent leur environnement de travail, les travailleurs créatifs se montrent communément critiques par rapport aux activités organisées en silo : un environnement où chacun travaille de façon individuelle, dans un bureau, un *cubicule*; un carré fermé où la collaboration, le travail d'équipe et l'engagement sont contraints.

Par ailleurs, plusieurs représentations critiques exprimées peuvent se comprendre par la rigidité des procédures du monde industriel. En effet, alors que la flexibilité et l'adaptabilité sont des prémisses au sein de la logique par projets, la standardisation et l'uniformité sont des concepts relativement mépris au sein de l'interface projets-industrielle. Le projet devient plutôt un processus, qui doit suivre des méthodes et des procédures données.

Projets – civique

- Critique proposée : solidarité du groupe et absence de l'intérêt individuel.

À l'instar des procédés industriels, critiqués pour restreindre le projet de coopération et d'élasticité, le monde civique se veut également critiqué par une logique connexionniste qui prime la souplesse au sein des réseaux. Les critiques adressées au monde civique résultent elles aussi d'une incapacité d'adaptation. En effet, les critiques destinées aux pratiques civiques sont associées au blocage réglementaire, barrière civique à l'activité, la flexibilité, le réseau. Le tableau 31 montre un exemple de critique issue de l'interface projets-civique, permettant de comprendre que la logique civique restreint la mobilité en contexte de gestion de projet créatif.

Projets – domestique

- Critiques proposées : l'obligation du modèle familial.

Les valeurs domestiques telles que nous les avons présentées accordent une place importante au rang des personnes : leur supériorité, déterminée par leur grade, leur niveau d'éducation, leur place dans la société, leur position hiérarchique. Au sein des projets créatifs, cette valeur associée à la dignité des personnes en ce sens qu'elles sont « supérieures » à d'autres s'agit d'une figure de désaccord. En effet, la présence domestique au sein des interfaces influence la collaboration au sein des projets créatifs, en raison notamment du sentiment de supériorité exprimé par ceux qui se considèrent « plus grands » que d'autres. Cette attitude place le travailleur créatif dans une situation de « comptes à rendre » (Gestionnaire 2), situation qui génère une pression remarquablement tangible au sein des projets créatifs, où la participation est habituellement agréable et volontaire.

Projets – marchand

- Critiques proposées : l’anonymat du marché.

Au sein des sections précédentes, des indices ont été glissés, permettant de prévenir les critiques adressées au monde marchand depuis une logique connexionniste. En effet, dans la mesure où le travailleur créatif exprime ses réticences à l’idée d’une relation dans laquelle il doit jouer le rôle de fournisseur, il s’adresse directement à la grandeur d’une logique marchande. En effet, le travailleur du monde par projets déplore les activités dans lesquelles son rôle relève d’une transaction. Nous avons vu plus tôt que les relations chéries par les répondants à l’étude relèvent de partenariat, dans lesquels les deux parties travaillent ensemble pour arriver à un objectif commun. Conséquemment, l’incompatibilité de la relation projets-marchand survient dès lors que le travailleur créatif se trouve dans une relation où il est vendeur, et où son rôle n’implique pas de collaborer avec son client, mais plutôt de livrer un service.

Par ailleurs, alors que le monde des projets met l’accent sur le bien-être de l’individu et accorde une importance bien particulière aux relations personnelles, il ne peut faire autrement que de se retrouver en désaccord face à des valeurs qui s’ancrent dans l’« égoïsme marchand ». À cet effet, l’organisation à l’étude critique les comportements qui, au détriment du bien-être individuel, sont motivés par la génération de profits. De même, dans ce contexte *profit > humain*, le désaccord, et nous le verrons plus loin, peu mener à la dissolution de l’interface. Le tableau de la page suivante propose une synthèse des critiques depuis la logique des projets.

Tableau 31

Critiques depuis la logique des projets

Mondes	Critiques	Exemples de référence
Industriel	Division du travail, travail individuel avec peu de communications	« Leur milieu a l'air pas mal plus fermé. Donc endroit clos. De ce que j'ai entendu, ça travaille beaucoup en silo, des fois manque de communication entre les groupes. » (Consultant 2)
	Rigidité des procédures	« C'était vraiment rigide là... Fait que tu sais, de notre côté fallait tout revoir notre façon de faire puis revenir en arrière et tout ça. » (Consultant 1)
Civique	Blocage réglementaire, inadaptabilité et fermeté	« I mean again, bureaucracy, they are all about their contracts and their procedures and all that... and it is also reflective of their culture. They really go by the book. They can't be malleable... they can't be flexible. » (Consultant 4)
Domestique	Sentiment de supériorité (les grades, les diplômes) entrave la collaboration	« the doctors one, is a really great other example because they are very difficult to work with. So we do a couple different doctor processes, and those are really interesting people, but they are very particular, they think very highly of themselves. » (Gestionnaire 5)
	La pression de l'autorité dans les communications	« Tu sais, c'est une culture organisationnelle très raide au niveau des styles de gestion. Très autoritaire, très... ce qui faisait en sorte qu'il y avait beaucoup plus de pressions qui étaient infligées aux interlocuteurs directs... tout ça, bien je veux dire c'était relayé... les messages étaient relayés... des fois on l'entendait direct, mais des fois c'était relayé... et y'avait toujours ce sentiment-là de pression énorme de la part des niveaux hiérarchiques supérieurs. » (Gestionnaire 2)
Marchand	La nature des relations (contractuelles) versus le partenariat	« Mais là ce n'était pas en collaboration, c'était très entre eum... client et fournisseur, et la ligne était vraiment... très.... La ligne était tracée très claire. » (Gestionnaire 2)

	Valoriser le profit au détriment de l'humain	« Ils sont plus demandant, plus axés sur les résultats, et ce, peu importe si l'humain est impacté. » (Gestionnaire 4)
--	--	--

5.2.3. Critique depuis la logique inspirée

Enfin, nous retenons également des critiques depuis le monde inspiré. Plus précisément, celles-ci s'adressent aux formes de grandeur domestique et civique. À ce sujet, des exemples de référence sont présentés dans le tableau suivant.

Inspiration – domestique

- Critiques proposées : la stabilité, tout ce qui est figé dans le temps, la pesanteur des liens personnels

À l'instar des critiques industrielles, les critiques inspirées qui s'adressent au monde domestique reprochent à ce dernier sa fermeture aux nouvelles idées. Dans le contexte de projet créatif, le blocage des idées conventionnelles, figées dans le passé, s'agit d'un frein majeur à la créativité. Dans la mesure où les attitudes avant-gardistes de l'organisation relèvent d'une logique inspirée, la stabilité des pratiques routinières et traditionnelles est vectrice de désaccord.

Inspiration - civique

- Critiques proposées : l'état inhumain où les rapports juridico-économiques étouffent

Finalement, une dernière logique sujette à des situations de désaccord se veut civique. En effet, au sein de l'interface inspiration-civique, le désaccord s'exprime en raison de la rigidité du cadre réglementaire. Pour l'individu issu d'une logique inspirée, la réglementation, étouffante, restreint la sortie du cadre, la volonté de faire les choses

différemment. La structure réglementaire dans laquelle le projet est soumis est donc la cause première de critique depuis la logique inspirée. Le tableau 32 propose des exemples de critique inspirée-domestique et inspirée-industrielle.

Tableau 32

Critiques depuis la logique inspirée

Mondes	Critiques	Exemples de référence
Domestique	Figé dans le temps, fermé aux nouvelles idées	« On voyait vraiment leur résistance à l'avancement... aux nouvelles tendances. Tandis qu'[on] est vraiment avant-gardiste [...] c'est vraiment eux qui sont plus résistants au changement, qui sont plus dans les anciennes façons de faire... » (Consultant 2)
Civique	Impossibilité de sortir du cadre, de la structure réglementaire (versus la volonté de s'évader)	« J'aurais aimé ça [...] être créative puis que ce ne soit pas juste comme... super structuré. Parce que je n'ai pas pu être super créative là-dedans. [...] tu sais, nous des fois on essayait de dévier, mais c'était toujours comme... non. Reviens. » (Consultant 1)

Somme toute, cette section a permis de présenter les critiques pouvant mener à des situations de mécontentes, de tensions, et de conflits au sein des interfaces client-organisation issues des projets gérés par une organisation créative. Ces tensions, disponibles dans le chapitre des résultats, permettent une compréhension des conflits d'ordre interculturel en contexte de projets, et plus précisément en contexte de projets créatifs. La singularité des critiques d'un monde envers d'autres a été retenue et individuellement présentée dans cette section dans le but de saisir explicitement les particularités des tensions qui occurred au sein des projets. Tous projets pouvant

impliquer des logiques différentes, notre stratégie a été de particulariser les tensions identifiées, sans nécessairement offrir un corpus intégré des différentes interactions; celles-ci pouvant varier d'un projet à un autre, dépendamment des logiques impliquées.

Enfin, la section qui suit permettra de répondre à notre problématique de recherche, qui s'intéresse à l'arrimage des interfaces culturelles impliquant des logiques divergentes. Alors que la grammaire critique a été abordée, nous examinerons, en dernier lieu, la nature des compromis qui facilitent l'entente au sein des projets.

5.3. Les compromis

Tel que mentionné, cette dernière section de l'analyse nous permettra d'étudier la nature ainsi que les formes d'entente au sein des projets gérés par une organisation issue des industries créatives. D'emblée, nous verrons qu'il existe des logiques internes qui, de par l'identification des employés (Andriopoulos & Gotsi, 2001), façonnent certains comportements facilitateurs d'entente au sein des projets. En effet, nous avons vu précédemment que les employés qui s'identifient à une culture organisationnelle forte, tel est le cas, par exemple, pour les travailleurs créatifs engagés de la logique par projets, auront tendance à moduler leurs comportements de façon à représenter les valeurs organisationnelles auxquelles ils sont attachés. Dès lors, le fait de favoriser certaines normes, valeurs et croyances à l'interne aura un impact sur la façon dont les

travailleurs créatifs représenteront l'organisation à l'externe. Dans le contexte à l'étude, ces relations externes s'inscrivent dans des pratiques de consultation.

D'autre part, nous présenterons les formes d'entente qui résultent des différentes interfaces à l'étude. Nous verrons, entre autres, que certaines logiques mises en relation peuvent arriver à l'entente, pour l'atteinte d'un bien commun, soit le succès des projets de consultation. Enfin, nous verrons que le contexte à l'étude n'est pas à l'abri de dominance, c'est-à-dire que dans certains cas, c'est d'un besoin existentiel imputable que résulte l'entente. Au final, nous reviendrons sur un élément plus tôt expliqué, soit l'incompatibilité de certaines logiques en contexte de projets créatifs. Enfin, le chapitre se termine par une brève conclusion.

5.3.1. Logiques internes facilitantes

Les logiques internes facilitantes, telles que nous les présenterons dans cette section, sont des caractères organisationnels qui facilitent les pratiques d'arrimage au sein des projets. Autrement dit, il s'agit de logique, issue de mondes particuliers, dont les représentations semblent encourager, favoriser et soutenir une cohabitation collective des différents mondes impliqués au sein des projets. En ce sens, et puisque chaque projet est unique et que plusieurs mondes peuvent être appelés à y cohabiter, nous nous retenons à prétendre une intégration exhaustive de tous les mondes dans un contexte unique. Au sein de l'organisation étudiée, deux logiques dominantes dotent

les travailleurs créatifs de réflexes soutenant la collaboration au sein des projets : la logique des projets ainsi que la logique industrielle.

Le monde des projets

D'une part, nous verrons que la logique des projets se veut au cœur de plusieurs formes de collaboration, notamment en raison de ses valeurs (ou formes de grandeur) qui sont l'engagement, l'ouverture, l'adaptabilité, la communication et l'importance accordée au réseau. Dans le contexte des projets de consultation, ces valeurs contribuent à soutenir l'arrimage des cultures organisationnelles au sein des interfaces clients-organisation. À cet effet, les exemples qui suivent permettent une riche interprétation du monde des projets comme logique interne qui facilite la collaboration à l'externe.

Engagement

Une remarque importante permettant de prédire l'engagement des travailleurs créatifs envers l'organisation à l'étude s'agit de l'emploi commun du pronom « on » alors que celui-ci fait référence à l'organisation en tant que telle. En effet, plusieurs signaux comme celui-ci qui permettent de relever l'engagement des employés, et montrent de quelles façons ce phénomène permet à l'organisation de s'adapter aux intempéries des projets. Par exemple, face à des situations plus difficiles, causées notamment par l'opposition entre des logiques divergentes, les travailleurs créatifs engagés n'hésitent pas à prêter main-forte :

Je te dirais du fait de l'engagement de nos... des membres de nos équipes. Du fait que c'est des gens qui sont fiers, fiables, engagés envers la firme... eum... qui n'ont pas hésité à donner le double, le triple, le quadruple d'efforts quand il fallait, sachant qu'il fallait le faire. (Gestionnaire 2)

Ouverture

Tout comme l'engagement, l'ouverture des répondants s'agit d'un levier important qui permet à l'organisation à l'étude de s'accommoder à différentes logiques. « On a une bonne ouverture, on est capable de répondre à tous les besoins... de toutes les organisations. » (Psychologue 1)

Donc c'est comme un couple... je veux dire faut que tu comprennes les deux côtés de la médaille pour être en mesure de trouver le milieu, le juste milieu, et la bonne solution. Et on a été capable de le faire. [...] De par cette ouverture-là. (Gestionnaire 2)

De cette référence, on comprend que l'ouverture permet notamment la création d'un climat pacifique, dans lequel les deux parties s'entendent par la compréhension et la reconnaissance des intérêts de l'autre. Il s'agit, dans ce contexte, d'un climat de partenariat, qui, prôné à l'interne, sera également maintenu à l'externe par le travailleur créatif. En effet, une entreprise au sein de laquelle la collaboration fait partie du quotidien, des habitudes de travail, aura tendance à utiliser une approche de collaboration avec ses clients, alors qu'un individu qui œuvre au sein d'une organisation dont le travail est organisé de façon divisée, fermée, n'aura pas les mêmes réflexes.

Communication

Selon ce qui précède, la communication devient donc un élément fondamental qui permettra à l'ouverture de se concrétiser en contexte de projets de consultation. En effet, alors que le travailleur créatif fait preuve d'ouverture, celui-ci écoute, mais surtout cherche à comprendre les besoins de son interlocuteur.

C'est sûr qu'en discutant avec eux puis en tentant de trouver comment ils fonctionnent puis surtout pourquoi ils fonctionnent de cette façon-là. [...] Je pense vraiment que c'est avec des discussions, puis de bien connaître l'organisation. (Gestionnaire 4)

L'importance de développer un réseau

Enfin, c'est de son engagement envers les projets, sa capacité à participer, son esprit ouvert ainsi que l'attention qu'il porte aux échanges que les travailleurs créatifs se lient à des réseaux qui, plus tard, généreront des relations interpersonnelles qui faciliteront le respect et l'entente au sein des projets.

When we look at our relationships with our client... I think that one of the reasons our company has been so successful, is because of all the referrals. It is because we are giving such good quality services, we are establishing those good relationships with our clients, that our network spreads. So, it's nice that we have good relationships internally, but it is also with our clients, and our partners as well. (Gestionnaire 5)

Encore une fois, on en retire que le climat organisationnel établi à l'interne, de par les interactions conviviales, sera également inculqué au sein des projets conçus et dirigés par le travailleur créatif. En d'autres mots, celui-ci aura tendance à créer un environnement de projet comparable à son environnement de travail, c'est-à-dire une interface au sein de laquelle il tentera d'établir des relations de qualité avec son client.

Ces relations, par la suite, lui permettront de se construire un réseau interorganisationnel, réseau qui devient particulièrement précieux pour l'organisation créative.

Adaptabilité

Au final, la formule d'investissement issue du monde par projet, soit l'adaptabilité, s'agit également d'un facteur clé qui permet à l'organisation de mener des interactions efficaces avec des logiques différentes.

Nous, depuis le début de ce projet-là, on est extrêmement agile. En tous les cas, je considère qu'on s'adapte beaucoup au client. Fait que, je trouve que cette agilité-là s'observe dans notre souplesse face au client. On se revire de bord vite, on répond aux différents besoins, on s'ajuste en cours de route, fait que... je pense qu'on fait preuve d'agilité. (Psychologue 2)

À la lumière de ces dernières pages, il semble évident que les valeurs organisationnelles issues de la logique par projets contribuent à faciliter l'arrimage des formes opposées au sein des relations clients-organisation, en ce sens qu'elles encouragent l'établissement de pratiques ouvertes et flexibles au sein des projets. Il s'agit là d'un investissement organisationnel pouvant contribuer à l'arrimage de logiques distinctes.

Le monde industriel

À l'instar du monde connexionniste, des représentations du monde industriel peuvent également soutenir l'arrimage des logiques opposées. En effet, les pratiques industrielles façonnées à l'intérieur de l'organisation peuvent aussi déteindre sur

certains réflexes chez le travailleur créatif appelé à conjuguer avec une logique opposée.

La force du travail

Pour montrer ces composantes facilitantes, nous faisons référence à la force du travail et des capacités humaines. En effet, la mobilisation des forces de travail s'agit d'une condition qui permet à l'organisation de reprendre le dessus lorsque des difficultés sont rencontrées. «Donc on a toujours amené la qualité, malgré les difficultés des délais restreints, des heures supplémentaires et des efforts supplémentaires.» (Gestionnaire 2) C'est d'ailleurs de par cette grandeur industrielle, cette énergie humaine dans le travail, que l'organisation arrive à répondre aux besoins des logiques externes.

Le potentiel (les compétences)

Parallèlement, nous avons vu qu'une croyance de l'organisation à l'étude s'ancre dans le développement des compétences et des connaissances de ses membres. À cet effet, la logique industrielle propose qu'« investir dans les capacités et énergies humaines, c'est prendre le meilleur moyen de l'efficacité économique ». (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 255). À cet effet, plus l'organisation investit dans ses ressources humaines, plus elle dote ses employés d'outils, qui leur permettront de s'adapter aux différentes logiques auxquelles ils font face.

Ceci conclut donc la présentation des logiques organisationnelles qui contribuent à l'atténuation des situations problématiques causées par le désaccord au sein des projets créatifs. En effet, nous avons vu que des traits identitaires issus des logiques connexionniste et industrielle peuvent favoriser la conduite des projets, dont l'engagement, l'ouverture, la communication, l'adaptabilité (monde des projets), ainsi que la force du travail et la mobilisation des compétences humaines (monde industriel). La prochaine section présente les figures de compromis qui permettent d'atteindre l'accord entre les différentes logiques.

5.3.2. Formes d'accord

La présentation des formes d'accord au sein des interfaces culturelles s'agit probablement du point culminant de notre sujet d'étude, dans la mesure où elle permettra de répondre précisément à notre problématique de recherche, qui repose sur l'arrimage des cultures organisationnelles en contexte de projets créatifs. Précédemment, nous avons vu que certaines logiques internes peuvent moduler les réactions du travailleur créatif face au désaccord; l'écoute, la mobilisation, l'adaptabilité, l'engagement et la création de liens personnels en sont des exemples.

Ceci dit, cette section propose plutôt des compromis impliquant deux (ou plusieurs) logiques engagées dans une relation, c'est-à-dire des formes d'accord qui repose sur des accommodements entre des logiques initiées dans le but d'atteindre un nouvel état d'entente. Plus précisément, nous étudierons cinq interfaces dominantes, lesquelles

proposent des figures de compromis associées au contexte de consultation. À cet effet, les compromis retenus impliquent uniquement les logiques dominantes. Entre autres, cela s'explique par la présence marginale des mondes secondaires dans l'analyse, d'où l'absence de compromis les concernant. Ces interfaces mettent en relation les mondes suivants :

1. Projets – industriel
2. Projets – marchand
3. Marchand – industriel – projets
4. Industriel – inspiré
5. Marchand – civique

Projets-industriel

D'abord, les compromis résultant de l'interface projets-industrielle font appel à des valeurs de référence en lien avec les grandeurs connexionnistes et industrielles. D'une part, les figures d'entente résultent d'efforts d'adaptation, de collaboration, de communication et de confiance, valeurs qui caractérisent les relations ainsi que les formes d'investissement du monde des projets de Boltanski et Chiappelo (2011). D'autre part, nous verrons qu'elles découlent de méthodes de travail, de la technologie, de faits, de l'expertise et des compétences humaines, sujets issus du monde industriel de Boltanski et Thévenot (1991). Sans plus tarder, les formes de compromis associées

à l'interface projets-industrielle sont présentées et traduites dans le tableau 33 de la page suivante.

Tableau 33

Formes de compromis impliquant les mondes projets-industriel

Compromis	Références
Méthodes de travail adaptées	« Il doit tout revoir sa planification... sa logistique... fait que peu importe l'approche, on s'adapte. » (Psychologue 2)
S'adapter par la technologie	« Ils ne souhaitent pas non plus, je donne un autre exemple : aller tout de suite vers la plateforme de <i>testing</i> en ligne. Fait que là, on y va avec l'approche, test correction papier-crayon, pour des cohortes de masse. Il y a toute une solution qui a été développée ici avec les TI puis en collaboration avec Éric. [...] Sur, bon comment on peut vous créer des tableaux compilatifs pour aller générer toute la correction... tu sais, c'était très technologique [...]. Mais tu sais, ce n'était pas prévu. Fait qu'on a répondu aux besoins, on a impliqué d'autres joueurs... fait que c'est beaucoup un travail d'équipe là. Ce n'est pas toujours prévu, mais finalement on arrive à y répondre. » (Psychologue 2)
Développer en partenariat	« La plateforme a été développée en collaboration avec [le client]. Fait que, ça, ça a aidé. » (Expert 1) « On a eu la participation de nos gestionnaires, de nos partenaires RH, qui ont très bien contribué » (Psychologue 1)
Communiquer (et se fier sur) des faits	« Finalement, ça a pris deux ans... on les a fait changer vraiment... bien en fait on a changé leur vision là-dessus. Puis ça va vraiment bien maintenant, ça fait déjà un an et demi qu'ils ont adopté leur nouvelle approche. [...] Ça été de changer 1 à 1 les mentalités. Y'a eu énormément de discussions qui se sont passées pour arriver là. Puis, on s'est basé vraiment sur des faits. » (Gestionnaire 4)
Faire confiance à l'expertise	« Ils nous faisaient aussi beaucoup confiance, c'est-à-dire qu'ils disaient: c'est vous les experts, on se fit sur vous. Donc tu sais, on était beaucoup plus en mode recommandations, en mode conseils puis... c'était tout le temps des échanges... » (Psychologue 1)
S'adapter par l'entremise des compétences	« C'est que ces gens-là, possèdent ces compétences-là. [...] Un bon jugement, premièrement. Eum... bonne capacité analytique... évidemment... puis discernement pour moi... dans le fond les capacités puis les compétences réflexives, pour moi c'est assez important. [...] être capable d'être agile... donc, avoir un bon sens politique, un bon sens de l'environnement. » (Gestionnaire 4)

Projets – marchand

La seconde interface à l'étude regroupe les logiques connexionniste et marchande, et propose des modes de compromis qui impliquent la présence d'une clientèle, c'est-à-dire un sujet issu du monde marchand, ainsi qu'une pratique associée au monde des projets. En effet, on verra que l'interface peut trouver un compromis dans différentes situations : lorsque l'organisation supporte son client, qu'elle crée des liens ainsi que des relations de confiance avec sa clientèle, et enfin, lorsqu'elle encourage son client à devenir autonome au sein des projets. Le tableau 34 montre des exemples de ces situations de compromis.

Tableau 34

Compromis impliquant les mondes projets-marchand

Compromis	Références
Supporter son client	« Ils sont revenus avec nous à cause de notre service à la clientèle, puis du fait qu'on les supportait du début à la fin dans les projets. » (Consultant 1)
Créer des liens (relations de confiance) avec ses clients	« Ça c'est les liens que j'ai tissés, c'est les liens que d'autres personnes aussi ont tissé avec certains membres. » (Gestionnaire 2) « Ça se sent puis c'est toute une question de confiance et de lien de confiance... des communications interpersonnelles... eum... qui sont dynamiques... du donnant-donnant... » (Gestionnaire 3)
Le client autonome	« De rendre les gens le plus autonomes possible dans l'utilisation de nos services, je pense que c'est ça qui fait notre différence versus les autres firmes qui, si elles rendent les gens trop autonomes, bien y'auront pas d'emploi probablement. » (Psychologue 1) « On a réussi à optimiser toute notre plateforme, toute notre liste... rendre autonome le client et tout ça. [...] ils ont les accès pour aller sur la plateforme, les accès pour aller voir. » (Expert 1)

Enfin, on remarque que les compromis issus de la relation des mondes projets-marchand relèvent principalement de l'établissement d'un lien de confiance entre l'organisation et ses clients au sein des projets. À cet effet, il devient possible d'établir le constat selon lequel l'établissement d'un lien de confiance dans les relations permet de conduire le client vers une optique plus ouverte aux nouvelles idées, voir même vers des comportements collaborateurs. L'établissement d'un lien de confiance avec son client s'agit-il d'une prédisposition à la création d'échanges ouverts et de coopération? Dans le contexte de consultation étudié, il appert que oui.

Industriel – inspiration

Selon Boltanski et Thévenot (1991), un compromis qui implique la collégialité des logiques industrielle et inspirée résulte de la « capacité de création » (p. 369) des organisations. En effet, l'interface industrielle-inspirée peut trouver entente de par la création de nouveaux outils ou de nouveaux services. « S'ils recherchent un test qu'on n'a pas... bien on peut le créer! » (Consultant 2) Par ailleurs, les auteurs du cadre suggèrent également un compromis industriel-inspiré issu d'un effort professionnel motivé par la passion envers son travail : « L'effort corporel est lié à une expression affective. [...] Un tel compromis s'exprime dans la figure du responsable (faisant preuve) d'efficacité tout en se passionnant pour son activité » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 369). Dans le tableau suivant, nous proposons des exemples qui reflètent ces figures de compromis issues de l'interface industrielle-inspirée.

Tableau 35

Compromis impliquant les mondes industriel-inspiré

Compromis	Références
Création de nouveaux outils	« Les solutions, ça peut être de développer des nouveaux rapports, des tableaux compilés, développement d'un centre virtuel.... Ça peut vraiment être bien des affaires. » (Expert 1)
Efforts passionnés du travailleur créatif	« It's OK if we do 20 hours overtime in a week for this, maybe it would be worth in the end. » (Consultant 4) « So it was my first time managing similar workload [...] I was like doing... just crazy hours. Like I told you, I would stay until 2 am... you know, that kind of stuff. At the end of the day, you know, people care, and they will stay, and make sure that things are well done. And... that's probably one of my favorite things... is that people care. » (Gestionnaire 5)

Marchand – industriel – projets

Alors que les dernières interfaces étaient composées de deux logiques dominantes, celle-ci sera constituée des mondes marchand, industriel, et connexionniste. En effet, même si Boltanski et Thévenot (1991) ne proposent pas de compromis triangulaire, il est tout à fait possible qu'un compromis implique des valeurs issues de plusieurs mondes. À cet égard, nous proposons la personnalisation des services comme compromis dominant impliquant trois logiques.

Ainsi, le développement d'outils sur mesure s'appuie d'abord sur des valeurs marchandes, en ce sens que l'organisation investira dans la création d'un produit (ou service) personnalisé dans le but de satisfaire le désir d'un client, et d'en tirer profit. « On fait des tests sur mesure ou des tests personnalisés à nos clients. Donc autant

l'élaboration d'outils que la vente. » (Consultant 4) « On peut tout personnaliser. Que ce soit dans du développement d'outils, dans du développement de plateforme [...] on peut monter un rapport sur mesure en fonction des besoins des clients. » (Psychologue 1). Par ailleurs, le processus de développement d'outils relève du monde industriel, dans lequel le développement et la mise en œuvre sont des relations naturelles entre les individus et les objets. Qui plus est, le caractère « sur mesure » de la solution relève du monde des projets. En effet, alors que les individus qui constituent l'interface sont liés, engagés et polyvalents, ils s'adaptent aux demandes du contexte, donc aux demandes de personnalisation issues de l'interface. À ce sujet, il s'avère que certains traits permettent cette prédisposition à la personnalisation. Notamment, l'ouverture et l'écoute sont des caractéristiques issues du monde des projets permettant aux travailleurs créatifs de bien saisir la demande du client afin de pouvoir s'y adapter le plus fidèlement possible.

De vraiment être à l'écoute des besoins du client. Ça a été aussi un facteur que je remarquais, c'est qu'au-delà de livrer le mandat, bien on essayait d'être à l'écoute aussi des besoins de nos clients pour pouvoir s'adapter au marché, développer des nouvelles façons de faire puis de demeurer à l'affût des tendances qu'on a dans notre domaine. (Expert 2)

En effet, à l'instar du caractère ouvert issu d'une logique connexionniste, l'opportunisme est aussi un statut qui permet à l'organisation d'évoluer par l'entremise de la personnalisation. En d'autres mots, certains répondants sont d'avis que l'organisation évolue grâce aux nouveaux projets, en ce sens que ceux-ci lui permettent de grandir et de se créer une place de choix dans le marché concurrentiel. En effet, elle

peut profiter de ces opportunités de développement notamment pour enrichir son expérience, mais également son offre de services. À leur tour, ces atouts lui permettent de se distinguer sur le marché : « Le but premier de cette plateforme-là, c'est que les clients avaient besoin de ça. [...] Au début, on était une des premières firmes qui possédait sa propre technologie pour la passation des tests en ligne [...] je pense que tout ça a fait en sorte qu'on est capable de se différencier. » (Expert 1)

La figure ci-dessous permet d'illustrer la portée du compromis triangulaire impliquant les logiques marchande, industrielle et connexionniste.

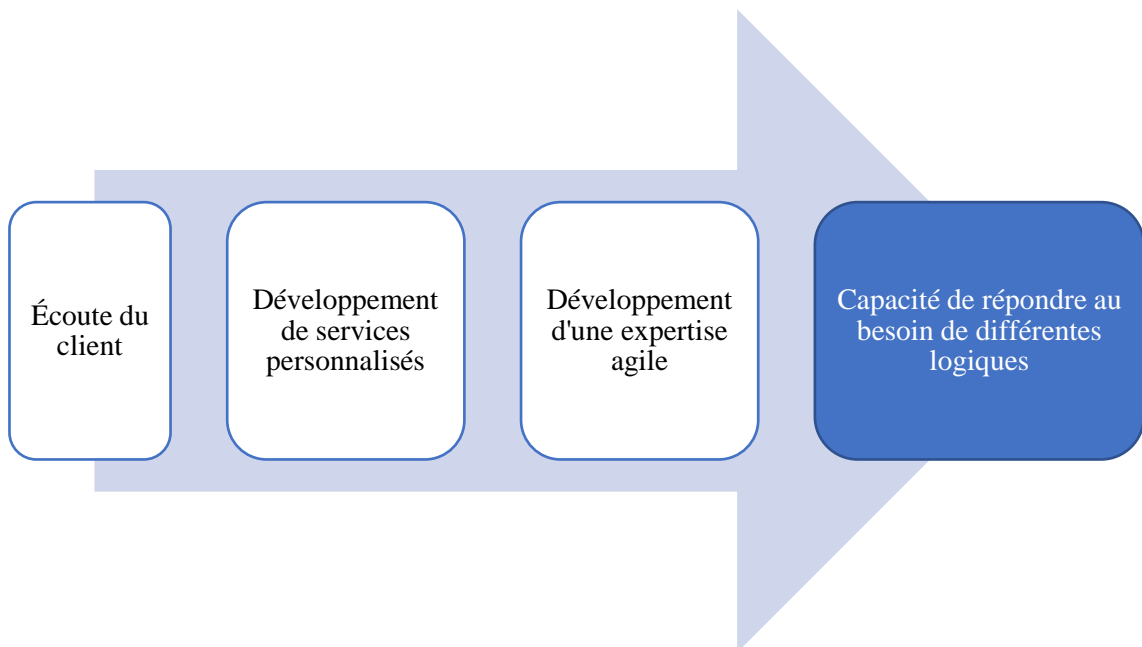


Figure 1: Compromis triangulaire marchand-industriel-connexionniste.

Marchand-civique

Enfin, la dernière figure de compromis qui sera présentée s'agit également, et paradoxalement, d'une source de conflit au sein des projets créatifs. En effet, nous avons vu plus tôt que les représentations contractuelles associées à la logique civique peuvent causer des malaises pour le travailleur créatif. Ceci dit, au sein de l'interface marchande-civique, celles-ci deviennent des symboles qui permettent d'assurer légalement la relation d'affaires. Entre autres, l'établissement d'un contrat, la description et l'autorisation de tâches sont des figures de compromis qui assure le respect des balises de la relation clients-organisation : « We make sure that these aren't in the contract that we signed, if they are, then we won't sign the contract.... Things like that. » (Consultant 4)

Enfin, ceci permet de conclure la présentation des interfaces culturelles dans lesquelles peuvent se tenir des formules de compromis. Entre autres, nous avons vu que l'entente au sein des projets créatifs relève de la cohabitation de certaines logiques compatibles, soient les logiques connexionniste, industrielle, marchande, inspirée et civique. Somme toute, les compromis issus de ces combinaisons permettent à ces dernières de s'arrimer en contexte de projets créatifs, ce, afin d'éviter la mésentente. Cela dit, et alors que plusieurs réalisations sont attribuées aux facteurs d'arrimage présentés, nous constatons que certaines résolutions s'avèrent plutôt motivées par un principe supérieur marchand. À cet effet, l'établissement du constat selon lequel

l'arrimage des cultures organisationnelles serait dominé par une logique marchande devient tout à fait possible.

5.3.3. Dominance marchande

En fait, la recherche de données empiriques au sujet de l'arrimage des cultures organisationnelles en contexte de consultation nous apprend l'existence d'une dominance marchande au sein des projets, bien souvent dissimulée (ou plutôt inavouée) des travailleurs créatifs. En effet, nous constatons que, dans le but de demeurer viable, l'organisation à l'étude est encline à se conformer à certaines pratiques ou demandes de ses clients. « C'est difficile de dire si ça s'est bien terminé. Ça s'est terminé, de notre côté on a eu notre argent puis c'est correct [...] encore une fois on est des consultants. On n'a pas vraiment le choix de suivre les clients... c'est eux qui nous donnent l'argent. » (Consultant 3) On comprend donc que certains compromis ne résultent pas des capacités adaptatives, de la collaboration ou encore de l'ouverture, mais plutôt des besoins financiers de l'organisation. À cet effet, et à la lumière de ce que Boltanski et Thévenot (1991) affirment comme étant une logique innée, la dominance marchande s'explique par un besoin fondamental de l'organisation à faire du profit pour assurer sa survie. D'ores et déjà, on comprend que la rentabilité du projet devient donc la motivation première à s'adapter à des logiques opposées : « La monnaie, dans sa fonction de réserve attachée à une projection sur l'avenir, est un être équivoque permettant le passage avec d'autres mondes » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 252). Conséquemment, on ne parlera plus d'un compromis « mais plutôt d'un arrangement »

(Boltanski & Thévenot, 1991, p. 408); l'arrangement étant « un accord contingent aux deux parties (tu fais ça, ça m'arrange; je fais ça, ça t'arrange) rapporté à leur convenance réciproque et non en vue d'un bien général. » « We had to do a lot of work that we do not offer to our clients, because of that lingering treat that we would potentially lose a multimillion-dollar contract that had recently been put in place. » (Consultant 4) « « Like I said, their referrals are really important. So... we do have to change our processes in a negative way to appease them. » (Gestionnaire 5)

Décidément, plusieurs questionnements émergent de cette déclaration marchande, qui notamment compromettent la sincérité des compromis identifiés précédemment. À ce sujet, il appert que l'organisation à l'étude demeure vraie dans l'établissement de ces compromis, et parvient à un équilibre entre ses valeurs humaines et ses besoins marchands : « Ce n'était pas un manque d'éthique non plus, fait que c'est pour ça que ça ne nous dérangeait pas. » (Consultant 3) « There's a lot of little compromises that we are making. It does make it easier for us to do our job because basically the [client] is in a box, and as long as you know the parameters of the box, it is really easy to make them happy. » (Gestionnaire 5) En effet, devant des situations de désaccord qui lui nécessiterait de procéder à un compromis identitaire, l'organisation à l'étude se réserve le droit de se retirer de la relation. Dès lors, il y a situation de non-compromis au sein de l'interface. La prochaine et dernière section introduit cette incompatibilité des logiques.

5.3.4. Incompatibilité des logiques

En raison de la logique dominante de l'entreprise, issue du monde par projet, l'organisation à l'étude est disposée à participer à des formules de compromis plutôt variées. De par son approche adaptative et ses différentes valeurs, elle pourra s'adapter facilement aux motivations clientes qui influencent les interactions organisationnelles au sein des projets. Sauf, et bien sauf, si une logique dominante instaurée par l'organisation cliente menace l'intégrité de ses propres valeurs organisationnelles; le compromis sera dès lors inatteignable, au même titre que la coexistence des logiques impliquées. Plus précisément, l'état de non-compromis, ou d'incompatibilité, se produit lorsque l'accord, ni la pluralité de ses principes, n'est disponible ou justifiable (Boltanski & Thévenot, 1991), c'est-à-dire que les principes et les motivations des logiques ne peuvent être compatibles. Le désaccord se maintient et la relation s'éteint, le compromis ne pouvant être atteint : « At one point, it got to be too much, and we have tried getting out of that contract. » (Gestionnaire 5) En effet, dès lors que la relation n'est plus sûre pour la préservation des valeurs de l'organisation, et que des comportements antagonistes projettent une justification allant à l'encontre de ses principes, l'organisation prend la décision de se retirer de l'interface. Les tensions ne pouvant être résorbées, il devient naturel de protéger ses principes de référence :

Je ne le cacherai pas, c'est déjà arrivé dans le passé qu'on s'est retiré de certains projets, parce qu'entre autres, il n'y avait aucun respect au niveau des personnes ou de leurs employés. [...] quand je constate ça, et que je constate qu'il n'y a aucune ouverture au niveau du changement, bien c'est clair que c'est une... ça ne me tente pas de travailler avec des gens comme ça. C'est arrivé quand même à quelques reprises, mais je te dirais que c'est des exceptions. (Gestionnaire 4)

5.4. Conclusion

Au final, le présent chapitre permet une riche compréhension des logiques appelées à cohabiter au sein des interfaces clients-organisation en contexte de projets créatifs. D'abord, nous avons abordé les représentations associées aux mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et de Boltanski et Chiappelo (2011), permettant de saisir l'essence de la culture organisationnelle à l'étude. Par ailleurs, l'analyse des différentes critiques nous montre que ces dernières se forment à partir des logiques industrielle, connexionniste et inspirée, et s'adresse à une multitude d'interfaces organisationnelles. Qui plus est, nous retenons des formes de compromis impliquant les logiques connexionniste-industrielle, comme les méthodes de travail adaptées; les logiques connexionniste-marchande, telles que l'autonomisation du client, la création de relations de confiance; les logiques industrielle-inspirée, dont la création de nouveaux outils; et les logiques marchande-civique, notamment le contrat. Enfin, nous retenons l'établissement d'un compromis triangulaire, soit la personnalisation des services; compromis qui implique une résolution issue de la relation marchande-industrielle-connexionniste. Nous retenons de ce compromis que celui-ci permet à l'organisation étudiée, avec le temps, de se forger une expertise qui facilite l'arrimage avec les autres logiques. Parallèlement, nous proposons l'observation selon laquelle l'arrangement entre les logiques opposées est possible en raison d'une dominance marchande, sous laquelle l'argent permet le passage entre les mondes (Boltanski & Thévenot, 1991). Enfin, nous abordons la possibilité d'une incompatibilité organisationnelle, situation qui mène au maintien du différend et donc, à la dissolution de l'interface.

Chapitre 6 : discussion et conclusion

La vie sociale est faite « dorénavant d'une multiplication de rencontres et de connexions temporaires, mais réactivables, à des groupes divers, opérées à des distances sociales, professionnelles, géographiques, culturelles éventuellement très grandes » (Boltanski & Chiappelo, 2011, p. 170). Ce mémoire proposait d'étudier les connexions temporaires au sein des interfaces clients-organisation dans un contexte de projets créatifs. Plus précisément, nous nous sommes intéressés à une organisation créative spécialisée en projets de consultation, au sein desquels nous avons analysé des différends, des situations de mésentente et même des tensions entre une multitude de logiques organisationnelles dominantes. Ce mémoire propose donc l'étude du projet dans la mesure où ce dernier s'agit d'un prétexte de rencontres entre certaines organisations, dans l'intention de répondre à notre problématique de recherche qui repose sur l'arrimage des valeurs organisationnelles opposées.

À ce sujet, non seulement fût-il possible d'aborder l'étendue des logiques opposées, mais également la diversité de leurs mises en relation qui, éventuellement, se manifestent en une pluie de critiques interorganisationnelles. Dès lors, la théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot (1991) a été mobilisée afin de traduire ces représentations organisationnelles. Reposant sur une grammaire politique, cette théorie permet de doter les logiques, les critiques, et les formes de compromis d'un langage

commun, facilitant l'analyse de leur représentation : « Ce qui importe le plus étant intangible, impalpable, informel » (Boltanski & Thévenot, 1991, p.192)

Afin de répondre aux objectifs de la recherche, une étude de cas unique a été menée au sein d'une organisation créative de la région de l'Outaouais. Au total, treize entrevues semi-structurées ont été menées. Des gestionnaires de projet (consultants), des membres de la direction exécutive, des psychologues organisationnels ainsi que des experts du service à la clientèle ont été sollicités pour participer aux discussions. Les résultats de ce mémoire portent donc la voix des travailleurs créatifs à l'étude, et non des clients avec lesquels ils sont appelés à travailler conjointement.

En s'appuyant sur les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et de Boltanski et Chiappelo (2011), nous concluons qu'il existe une variété considérable d'ententes au sein des projets gérés par l'organisation créative à l'étude, et que la nature de celles-ci, bien que complexe, repose notamment sur des logiques internes qui s'extériorisent au sein des projets. En effet, les comportements des individus au sein des projets sont régis par leurs logiques de référence. Dès lors, les approches, de même que la motivation derrière celles-ci, diffèrent selon les logiques qui composent l'interface. Or, Boltanski et Thévenot (1991) disaient vrai : « Les dispositifs organisationnels les plus idoines sont donc interpersonnels. » (p. 285) En effet, « la capacité de se soustraire à l'empire de la situation n'est pas moins nécessaire aux grands qui doivent aussi, pour se rendre humains, se montrer capables d'ouverture, se défaire de la gangue qui les

tient en les liant aux épreuves dans lesquelles se manifeste leur grandeur ». (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 285)

Finalement, nous constatons que l'ouverture, entre autres, s'agit d'un important dispositif d'arrimage, permettant aux individus issus de différents mondes de s'adapter au sein des projets. À ce sujet, les motivations pour atteindre l'entente diffèrent, et relèvent de l'implication de principes organisationnels compatibles. Enfin, l'établissement d'une forte culture organisationnelle de référence permet non seulement aux travailleurs créatifs de moduler leurs comportements en contexte de projets, mais influence également la venue de logiques externes.

Ça influence la culture de l'entreprise, puis ça finit par influencer oui à l'interne au sein des employés, mais ça influence ce qu'on projette à l'extérieur... qui vient vers nous. Tu sais, c'est aussi des gens qui savent, qui veulent de l'innovation, mais qui veulent aussi beaucoup de rigueur. Tu sais il y a les deux; mais je pense qu'on attire ça aussi. (Gestionnaire 1)

Au final, l'étude des logiques organisationnelles nous permet de tracer un lien entre l'impact sur les comportements au sein des projets, mais aussi sur la capacité de l'organisation à se forger un réseau, à travers lequel elle bénéficiera des relations qui, de par l'expérience, se multiplieront. La capacité de l'organisation à s'arrimer à différentes logiques devient favorable dans la mesure où ces dernières partagent leur contentement à d'autres organisations qui éventuellement se joindront au réseau. Or, selon Potts, Cunningham, Hartley, et Ormerod (2008), ce processus tend à refléter la réalité socio-économique des organisations issues des industries créatives.

Enfin, et alors que la problématique de recherche a été apaisée, ce dernier chapitre permet d'aborder les apports ainsi que les limites de ce mémoire. D'abord, nous discuterons de la contribution de cette recherche au développement des connaissances sur les industries créatives, et plus particulièrement dans un contexte de gestion de projets créatifs. Ensuite, nous aborderons les implications pratiques des résultats de la recherche. Subséquemment, les limites méthodologiques seront discutées. Le chapitre se conclut par la proposition de potentielles avenues de recherche.

6.1. Apports aux connaissances

D'ores et déjà, la visée de cette recherche souhaitait répondre à l'insuffisance des connaissances managériales au sein des industries créatives (Pick, Weber, Connell & Geneste, 2015). Plus précisément, nous voulions explorer le fonctionnement au sein des organisations issues des industries créatives. Alors que celles-ci sont organisées par projets (DeFillippi, 2015), et qu'une multitude de logiques organisationnelles sont appelées à y cohabiter, il nous a semblé tout à fait pertinent d'étudier les relations au sein des projets issus des industries créatives. Notamment, c'est l'interface clients-organisation qui fut retenue comme sujet d'étude principal.

Dès lors, ce mémoire portait sur l'étude des projets créatifs, et s'intéressait à l'arrimage des logiques organisationnelles au sein des projets. La contribution théorique de cette démarche s'inscrit donc dans la théorisation des relations clients-organisation en contexte de projets créatifs. En effet, la grammaire théorique de

Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (2011) a permis de doter ce mémoire de balises théoriques, lesquelles permettent une compréhension plus riche de l'arrimage des cultures organisationnelles au sein des projets créatifs. Or, ces dispositifs d'entente et de mésentente offrent une conception différente du fonctionnement au sein des industries créatives, et plus précisément des projets qui y sont menés. Somme toute, l'application de la théorie de la Justification (Boltanski & Thévenot, 1991) dans le contexte de ce mémoire soutient la pertinence, pour les chercheurs en gestion de projet, de se tourner vers d'autres champs disciplinaires pour étudier les projets.

6.2. Implications pratiques

Assurément, cette recherche s'ancre dans une discipline au sein de laquelle la voix des praticiens s'agit, paradoxalement, du rubis empirique permettant aux chercheurs d'appliquer les réalités politiques et organisationnelles à la recherche en gestion de projet (Hodgson & Cicmil, 2007). De surcroît, l'intention de ce mémoire s'inscrit non pas uniquement dans l'étude des interactions au sein des projets, mais plutôt dans l'idée de saisir la réalité clients-organisation en contexte de projets créatifs et de l'aborder sous une lentille théorique critique, dans le but de fournir des ressources intellectuelles et politiques aux praticiens attentifs cherchant à comprendre, construire et aborder les projets et leurs gestions différemment (Hodgson & Cicmil, 2007).

Or, les gestionnaires, autant que les travailleurs créatifs, pourront bénéficier de cette recherche, ce notamment dans l'élaboration de pratiques futures en gestion de projet. D'une part, en reconnaissant l'importance d'instaurer des comportements qui reflètent l'établissement d'une culture organisationnelle forte, qui pourra à son tour s'inscrire comme modèle de références alors que le travailleur créatif module ses actions face à la mésentente. Enfin, les chapitres 4 et 5 forment un riche recueil de représentations pratiques, à partir duquel les travailleurs créatifs appelés à cohabiter au sein des projets pourront se reconnaître, sous les formes de critiques ou de compromis, et tirer profit de ces figures pour contrer les situations de différends auxquels ils sont confrontés. Enfin, nous espérons que cette présentation nuancée des différentes interfaces organisationnelles au sein des projets créatifs permettra aux praticiens de saisir l'essence de l'arrimage culturel, c'est-à-dire l'ouverture aux logiques externes, qui dépend notamment de la compatibilité des principes organisationnels mis en relation pour l'atteinte d'un objectif *commun*.

6.3. Limites

Alors que le présent mémoire retient l'étude de cas comme démarche méthodologique, dans la mesure où elle consiste à « se concentrer sur le caractère unique d'un cas et à acquérir une compréhension approfondie de sa complexité » (Bryman & et Bell, 2015, p.69 [traduction libre]), cette méthode dispose de contraintes, pouvant notamment restreindre la validité externe de ses résultats. Objectivement, l'étude de cas présente des limites en ce qui a trait à la généralisation des conclusions

qu'elle propose (Bryman & et Bell, 2015). En effet, et alors qu'il ne s'agit pas de l'essence de son utilité, les opposants de l'étude de cas critiquent les limites de la stratégie de recherche dans la mesure où ses observations ne peuvent s'étendre au-delà de l'échantillon étudié (Bryman & et Bell, 2015). Qui plus est, et alors que l'étude d'un cas unique se concentre sur l'analyse d'une réalité particulière, ses résultats ne peuvent être généralisés à d'autres milieux organisationnels, ce qui en d'autres mots peut restreindre la représentativité de ses conclusions (Bryman & et Bell, 2015). Ceci dit, l'étude des projets telle que proposée dans ce présent mémoire conçoit chaque projet comme unique, conception qui autrement dit nécessite une attention particulière et en restreint l'uniformité. Implicitement, il est donc recommandé de retenir les conclusions de ce mémoire avec une certaine prudence.

D'un autre côté, il appert que la méthode d'entrevues semi-structurées ne permet pas à elle seule de capter l'essentialité des comportements que l'on cherche à étudier. En effet, et spécialement dans le contexte de l'étude des comportements, l'entrevue semi-structurée propose aussi des limitations. Entre autres, Bryman et Bell (2015) sont d'avis que certains types de données ne peuvent être saisis par le biais de dialogues. Alors que les entrevues reposent principalement sur le comportement verbal des répondants au moment de la collecte de données, ces derniers peuvent s'abstenir de partager des informations qu'ils considèrent obsolètes, pourtant critiques pour le contexte étudié (Bryman & et Bell, 2015). Conséquemment, il devient particulièrement important de considérer cette limite, dans la mesure où les résultats présentés se fondent

sur une réalité partagée verbalement et surtout volontairement par les répondants, et non pas sur l'intégralité des comportements impliqués dans la relation client-organisation en contexte de projet. À cet effet, Bryman et Bell (2015) rapportent la difficulté de certains participants à s'ouvrir complètement sur des sujets plus délicats, dont notamment les différends, les tensions, les conflits au travail. En effet, il s'agit de domaines dont « les personnes de l'intérieur sont susceptibles d'être réticentes à parler dans le seul contexte d'une entrevue » (Bryman & et Bell, 2015, p. 505 [traduction libre]). Alors que les objectifs de cette recherche reposaient fondamentalement sur l'étude ainsi que la compréhension des tensions en contexte de projet, cette limite devient considérablement critique. Or, les auteurs sont d'avis qu'une implication continue, comme l'observation participative, s'agit d'une méthode alternative qui permettrait au chercheur d'infiltrer progressivement de tels mondes sociaux (Bryman & et Bell, 2015). Cette implication devient particulièrement intéressante dans l'étude des mondes de la Justification.

Enfin, et comme mentionné précédemment, les entrevues furent entièrement menées avec des membres de l'organisation à l'étude. Or, aucun client n'a été sollicité pour participer à cette recherche, c'est-à-dire que celle-ci reflète uniquement la réalité perçue des membres de l'organisation. À cet effet, les résultats se seraient probablement avérés différents si toutes les parties de l'interface avaient été interrogées.

6.4. Avenues de recherche

Enfin, et alors que ce mémoire trace un pont entre les logiques dominantes et l'établissement de réactions interorganisationnelles au sein des projets créatifs, il semble que l'organisation à l'étude se trouve au cœur d'un virage stratégique. En effet, ce virage soulevé à quelques reprises s'avère particulièrement ressenti auprès des travailleurs créatifs. Or, on ne peut faire autrement que de prédire ses reflets sur la culture de l'organisation, et donc sur la façon dont les employés seront appelés à se comporter au sein des projets. Entre autres, dans le contexte étudié, il semble que des pulsions connexionnistes et curieuses (projets-inspiré) l'emportent sur la feuille de route stratégique (industriel-marchand) :

Autant le petit que le grand... et ça aussi des fois ça court à notre perte. Parce qu'on va dépenser beaucoup beaucoup d'énergie pour un client qui ne rapporte presque... pas ou peu, comparativement à des contrats qu'on peut décrocher avec le fédéral de 2 millions, tu sais. Mais l'attention qu'on va porter au client qui appelle... c'est presque le même. (Gestionnaire 1)

Ceci étant dit, on dénote l'adoption d'un tournant vers la priorisation de stratégies économiques associées au monde marchand. À cette aube d'une dominance marchande avouée, la question se pose : quels seront les impacts de cette nouvelle trajectoire sur la culture de l'organisation et sur les comportements qui la symbolisent? Est-ce que l'esprit d'équipe, l'ouverture, et l'agilité formeront toujours des facteurs favorisant l'entente au sein des projets? L'adoption d'une nouvelle stratégie de gouvernance aura assurément un impact sur la gestion des interfaces clients-organisation au sein des

projets menés par l'organisation, et il serait pertinent de mener cette recherche dans un contexte différent : quelles conséquences pour l'humain?

6.5. Conclusion

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons à l'interface culturelle au sein des projets issus des industries créatives, ainsi qu'aux dispositifs d'arrimage organisationnel entre des logiques opposées. Enfin, et alors que la théorie de la Justification (Boltanski & Thévenot, 1991), a permis une compréhension nuancée des interactions au sein des projets, la théorie sociale critique de la recherche en gestion de projet propose d'explorer des thématiques parallèles, telles que les processus interactifs, les comportements ainsi que la nature dynamique des projets (Söderlund, 2011). En effet, nous avons vu que l'inclusion de la théorie sociale critique au sein de la recherche en gestion de projet (Cicmil & Hodgson, 2006) engage les chercheurs dans une ouverture aux études critiques issues d'autres disciplines, telles que la sociologie. En ce sens, nous retenons une référence tirée de la cité par projets de Boltanski et Chiappelo (2011), dans la mesure où elle s'agit d'une posture d'analyse qui met l'accent sur la question du sens au sein des projets. Parmi d'autres, cette direction thématique permettrait à de futurs chercheurs en gestion de projet de s'intéresser à l'« importance du rôle accordé aux relations face à face, à la responsabilisation, à la confiance, aux situations vécues ensemble, à la parole donnée [...], à l'entraide, à la coopération, dans l'établissement des partenariats, dans le montage des projets »

(Boltanski & Chiappelo, 2011, p. 192). En effet, et après avoir mobilisé cette référence dans le cadre du présent mémoire, non seulement ces sujets sont-ils éloquents dans le contexte de l'étude des interfaces au sein des projets, mais ils s'avèrent également des pistes de conception potentielles à l'établissement d'une compréhension plus riche du sens que les individus donnent aux projets.

Références

- Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U. (2008). Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective. *Project Management Journal*, 39(1), 7–15.
- Aktouf, O. (1990). Le symbolisme et la « culture d'entreprise » : Des abus conceptuels aux leçons du terrain. Dans J.-F. Chaniat (Éd.), *L'Individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, (p. 553-588). Québec: Les presses de l'Université Laval édition ESKA.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2001). 'Living' the Corporate Identity: Case Studies from the Creative Industry. *Corporate Reputation Review*, 4(2), 144-154.
- Banque de développement du Canada. (2020). *Glossaire*. Récupéré le 8 mai de <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/entreprises-privees.aspx>
- Barondeau, R. & Hobbs, B. (2019), "A pragmatic sociological examination of projectification", *International Journal of Managing Projects in Business*, 12 (2), 282-297.
- Belassi, W., Cocosila, M., & Kondra, A. Z. (2017). The Effects of Organizational Culture on Buyer-Supplier Relationships in New Product Development. *International Journal of Business & Management Science*, 7(2), 195–218.
- Bérubé, J. (2015). *La gestion du travail créatif dans les petites agences de publicité situées en périphérie des grands centres urbains* (Thèse de doctorat, HEC Montréal). Repéré à <http://biblos.hec.ca/biblio/theses/2015no7.pdf>
- Bérubé, J. & Demers, C. (2019). Creative organizations: when management fosters creative work, *Creative Industries Journal*, 12(3), 314-340.
- Bérubé, J., & Gauthier, J.-B. (2017). Compromise between creative activities and project management activities: a contingency factor. *The Journal of Modern Project Management*, 5(2).

- Bérubé, J., & Gauthier, J.-B. (2020). Coopetition in Projects in Cultural Industries. *The Journal Of Modern Project Management*, 7(4).
- Boivin, C., & Roch, J. (2006). Dominant Organizational Logic as an Impediment to Collaboration. *Management Decision*, 44(3), 409-422.
- Boltanski, L., & Chiappelo, È. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la Justification : les économies de grandeur*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1999). The Sociology of Critical Capacity. *European Journal of Social Theory*, 2(3), 359–377.
- Bouchez, J.-P. (2006). Manager des travailleurs professionnels du savoir: Enjeux et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 32(168/169), 35-53.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015) *InterViews : learning the craft of qualitative research interviewing*. 3rd ed. Los Angeles: Sage Publications.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4e éd.). Cambridge, United Kingdom: Oxford University Press.
- Cameron, K.S. & Freeman, S.J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationship to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cicmil, S. & Hodgson, D. (2006). Making projects critical: an introduction. Dans D. Hodgson et S. Cicmil (Éds.), *Making Projects Critical* (pp. 1-25). New York, États-Unis: Palgrave.
- Cohendet, P., Grandadam, D., & Simon, L. (2008). Réseaux, communautés et projets dans les processus créatifs. *Management International*, 13(1), 29-43,119,121,123.
- Deal, T. E. & Kennedy, A.E. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- DeFillippi, R. (2015). Managing Project-Based Prganization in Creative Industries. Dans C. Jones, M. Lorenzen, & J. Sapsed (Eds.), *Oxford handbook of creative industries*, (pp. 268-283). Orford: Oxford University Press.

- Dixon, M. A., & Dougherty, D. S. (2010). Managing the Multiple Meanings of Organizational Culture in Interdisciplinary Collaboration and Consulting. *The Journal of Business Communication*, 47(1), 3–19.
- Dolan, S.L., Gosselin, E. et Carrière, J. (2012). *Psychologie du travail et comportement Organisationnel*, 4^e édition. Montréal: Gaétan Morin Éditeur.
- Douglas, M. & Wildavsky, A. B. (1982). *Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technical and Environmental Dangers*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Dupriez, P. (2002). Culture et management : un vieux couple, pour le meilleur et pour le pire. Dans P. Dupriez (Éds.), *La résistance culturelle: Fondements, applications et implications du management interculturel*, (pp. 69-101). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
- Florida, R. (2014). *The Rise of the Creative Class – Revisited*. New York: Basic Books.
- Fuller, C. (2012). ‘Worlds of Justification’ in the Politics and Practices of Urban Regeneration. *Environment and Planning D: Society and Space*, 30(5), 913–929.
- Goffee, R. & Jones, G. (1998) *The Character of a Corporation: How your Company’s Culture Can Make or Break your Business*. New York: Harper Collins.
- Hartshorne, T. S. (1979). The Art of Consultation. *Journal of Career Education*, 6(2), 115–122.
- Hodgson, D., & Cicmil, S. (2007). The Politics of Standard in Modern Management: Making 'The Project' a Reality. *Journal of Management Studies*, 44(3), 431-450.
- Howkins, J. (2002). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. United Kingdom: Penguin UK.
- Huo, X., Zhang, L., & Guo, H. (2016). Antecedents of Relationship Conflict in Cross-Functional Project Teams. *Project Management Journal*, 47(5), 52–69.
- Institut de la statistique du Québec. (2015). *Définition(s)*. Récupéré le 15 avril 2020 de https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement_pme/cdmi.html

- Jetté, C. (2001). Une interprétation de l'économie des grandeurs Cité par projets: ferment pour un nouvel esprit du capitalisme. *Cahiers du CRISES*, ET0107, consulté le 15 novembre 2019 de <https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET0107.pdf>
- Kleppe, B. (2018). Managing Autonomy: Analyzing Arts Management and Artistic Autonomy through the Theory of Justification. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 48 (3), 191-205.
- Knight, E. & Harvey, W. (2015). Managing Exploration and Exploitation Paradoxes in Creative Organisations. *Management Decision*, 53(4), 809–827.
- Kuhn, T. (1996). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (2009). Availability-impact analysis of project management trends: Perspectives from allied disciplines. *Project Management Journal*, 40(2), 94-103.
- Lafaye, C. & Thévenot, L. (1993). Une justification écologique?: Conflits dans l'aménagement de la nature, *Revue française de sociologie*, 34 (4), 495-524.
- Létourneau, P., Beaudoin, J., Shabah, Y. & Girard, M. (2010). Comment gérer des communautés de pratique interorganisationnelles ? *Gestion*, 35(4), 64-72.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Mellander, C. (2009). Creative and Knowledge Industries: An Occupational Distribution Approach. *Economic Development Quarterly*, 23(4), 294–305.
- Morris, P. (2010). A Brief History of Project Management. Dans P. W. G. Morris, J. K. Pinto & J. Söderlund (Éds.), *The Oxford Handbook of Project Management* (pp. 15-36). New York, États-Unis: Oxford University Press.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3^e éd.). Paris : Armand Colin.
- Noël, F. & Wannemacher, D. (2012). Peut-on dépasser la discorde dans les situations de restructuration ? Quatre cas visités à l'aune de la sociologie de la justification. *GRH*, 2(1), 63-91.

- Oliver, D. & Roos, J. (2006). Créativité et identité organisationnelle. *Revue française de gestion*, 161(2), 139-153.
- Ouchi, W.G. (1981) *Theory Z*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Ouimet, G. (2007). Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise : un itinéraire psychologique. *Gestion*, 32(2), 51-61.
- Packendorff, J., & Lindgren, M. (2014). Projectification and its consequences: Narrow and broad conceptualisations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(1), 7-21.
- Pareja-Eastaway, M. (2016). Creative industries. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 1(1), 38-50.
- Pick, D., P. Weber, J. Connell, and L. A. Geneste. (2015). Theorising Creative Industry Management: rebooting the Woolly Mammoth. *Management Decision*, 53(4), 754–762.
- Pitts, F. H. 2015. A Hidden History: defining and Specifying the Role of the Creative Industries. *Creative Industries Journal*, 8(1), 73–84.
- PMI. (2019). *What is Project Management?*. Consulté le 31 octobre 2019 de <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
- Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J., & Ormerod, P. (2008). Social network markets: a new definition of the creative industries. *Journal of Cultural Economics*, 32(3), 167-185.
- Quinn, J.B. (1985). Managing innovation : controlled chaos. *Harvard Business Review*, 63, 73-84.
- Robinson, A.G. & Stern, S. (1997). *Corporate creativity*. California: Berrett Koehler.
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers*. Troisième édition. Los Angeles : SAGE.
- Saleh, Y. (2017). Un management plein de cultures. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 130(4), 95-97.
- Semache, S. (2009). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité. *Management & Avenir*, 28(8), 345-365.

- Simon, L. (2006). Managing Creative Projects: An Empirical Synthesis of Activities. *International Journal of Project Management*, 24(2), 116-126.
- Smits, K. (2017). An Invisible Constraint: Don't overlook the power of organizational culture. Here's how to nurture a positive environment. *PM Network*, 31(5), 24.
- Söderlund, J. (2002). On the Development of Project Management Research: Schools of Thought and Critique. *International Project Management Journal*, 20(6), 20-31.
- Söderlund, J. (2011). Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153-176.
- Suda, L. V. (2007). *The meaning and importance of culture for project success*. Paper presented at PMI® Global Congress 2007. EMEA, Budapest, Hungary.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thévenet M., (2003). *La culture d'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Urasadettan, J., Glémain, P. & Amintas, A. (2018). Liens entre culture organisationnelle et type de coopération: Le cas d'Emmaüs International. *Revue française de gestion*, 271(2), 29-45.
- Verdugo, F. (2017). Industries créatives, diversité et politiques culturelles, *Revue Interventions économiques*, 57, 1-18.
- Vinodrai, T. & Keddy, S. 2015. Projects and Project Ecologies in Creative Industries. Dans Jones, C., Lorenzen, M. & Sapsed, J. (Éds.) *The Oxford Handbook of Creative Industries*. Oxford: Oxford University Press.
- Wagner, R. (2018). *Will project-based organization be the new normal?* Consulté le 31 octobre de <https://www.ipma.world/will-project-based-organisations-new-normal/>
- Weare, C., Lichterman, P., & Esparza, N. (2014). Collaboration and culture: Organizational culture and the dynamics of collaborative policy networks. *Policy Studies Journal*, 42(4), 590-619.
- Wiewiora, A., Murphy, G., Trigunarsyah, B., & Brown, K. (2014). Interactions

Between Organizational Culture, Trustworthiness, and Mechanisms for Inter-Project Knowledge Sharing. *Project Management Journal*, 45(2), 48–65.

Williams, T. (2005). Assessing and Moving on From the Dominant Project Management Discourse in Light of Project Overruns. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(4), 497-507.

Zghal, R. (2003). Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes? *Gestion*, 28(2), 26-32.

ANNEXES

ANNEXE I

Liste des ressources électroniques et critères de sélection des articles retenus

Ressources électroniques dépouillées	
Outil de recherche en ligne UQO	Oxford Journals
Business Source Complete	Sage Journals
ABI/INFORM Collection	Taylor & Francis
Cairn	Academic Search Complete
Erudit	EBSCOHost (UQO)
ProQuest	Repère
Critères de sélection des articles	
Sujet de l'article	
Reconnaissance des pairs (dans les textes, sources)	
Le ou les auteurs	
Réputation de la revue	
Affiliation institutionnelle (du ou des auteurs; de la revue)	
Accessibilité en ligne	
Coût financier associé	

ANNEXE II

Typologie des cultures organisationnelles

Bien qu'il existe un éventail large et abondant de modèles typologiques de la culture organisationnelle au sein de la documentation managériale, le présent mémoire n'en ressort que quelques principaux, proposés par Ouimet (2007). Le texte de Ouimet (2007) a été sélectionné en raison de la synthèse théorique qu'il proposait.

D'abord, le modèle d'Ouchi (1981) est « une synthèse rehaussée de deux conceptions du travail » (Ouimet, 2007, p. 53). Il s'agit donc de deux extrémités « d'un continuum de pratiques de gestion les façons de faire nipponne (type J) et américaine (type A) ». Il y a ensuite « bonification du mode de production américain (type Z) au moyen de l'ajout de certaines caractéristiques culturelles japonaises » (Ouimet, 2007, p. 53). La figure 1 représente le modèle des trois types culturels d'Ouchi (1981).

Tableau 36

*Modèle des trois types culturels d'Ouchi (1981)**

Caractéristiques culturelles	Type J (modèle japonais)	Type A (modèle américain typique)	Type Z (modèle américain bonifié)
Engagement de l'entreprise envers les employés	Emploi à vie	Emploi de courte durée	Emploi de longue durée
Évaluation des employés	Lente et qualitative	Rapide et quantitative	Lente et qualitative
Cheminement de carrière	Très large et non basé sur la spécialité	Très étroit et basé sur la spécialité	Modérément basé sur la spécialité
Nature du contrôle	Implicite et informel	Explicite et formel	Implicite et informel supporté à l'occasion par des mesures explicites et formelles
Prise de décision	De groupe et consensuelle	Individuelle	De groupe et consensuelle
Nature de la responsabilité	Collective	Individuelle	Individuelle
Intérêt pour les personnes	Holistique (entreprise et famille)	Étroit (tâches de l'individu)	Global (individu au travail)

*Tiré de Ouimet, 2007.

Le deuxième modèle de profils culturels s'agit du modèle de Deal et Kennedy (1982). Leur matrice vise « à dégager une typologie culturelle à l'aide d'un tableau de contingence à deux variables » (Dolan, Gosselin & Carrière, 2012, p. 432). Le croisement implique les deux variables suivantes : « Le degré du risque qu[e l'organisation] encourt lors de la réalisation de ses activités et. . . la vitesse de rétroaction qu'elle obtient lorsqu'elle pose action » (Dolan et al., 2012, p. 432). En inscrivant ces facteurs selon deux axes, Deal et Kennedy (1982) (voir figure 2) ont obtenu une matrice de quatre types de culture organisationnelle, à savoir la culture macho, dans laquelle la rétroaction est rapide et les récompenses très élevées, la culture du travail acharné, qui se caractérise par peu de risques et une rétroaction rapide, la culture de prospection, au sein de laquelle les opérations s'échelonnent sur une longue période de temps, et enfin la culture procédurale, qui se différencie des autres parce qu'on y fait peu de rétroaction et où les risques sont minimales (Dolan et al., 2012, p. 432).

La figure 3 présente le modèle des valeurs concurrentes, qui évolue autour de l'exigence de l'environnement en matière de flexibilité et de l'orientation stratégique de l'entreprise. Encore une fois, il en ressort quatre types de culture, à savoir la culture clanique, entrepreneuriale, bureaucratique et pragmatique et qui selon Ouimet (2007) sont les plus exploitées par les ouvrages de management et de leadership.

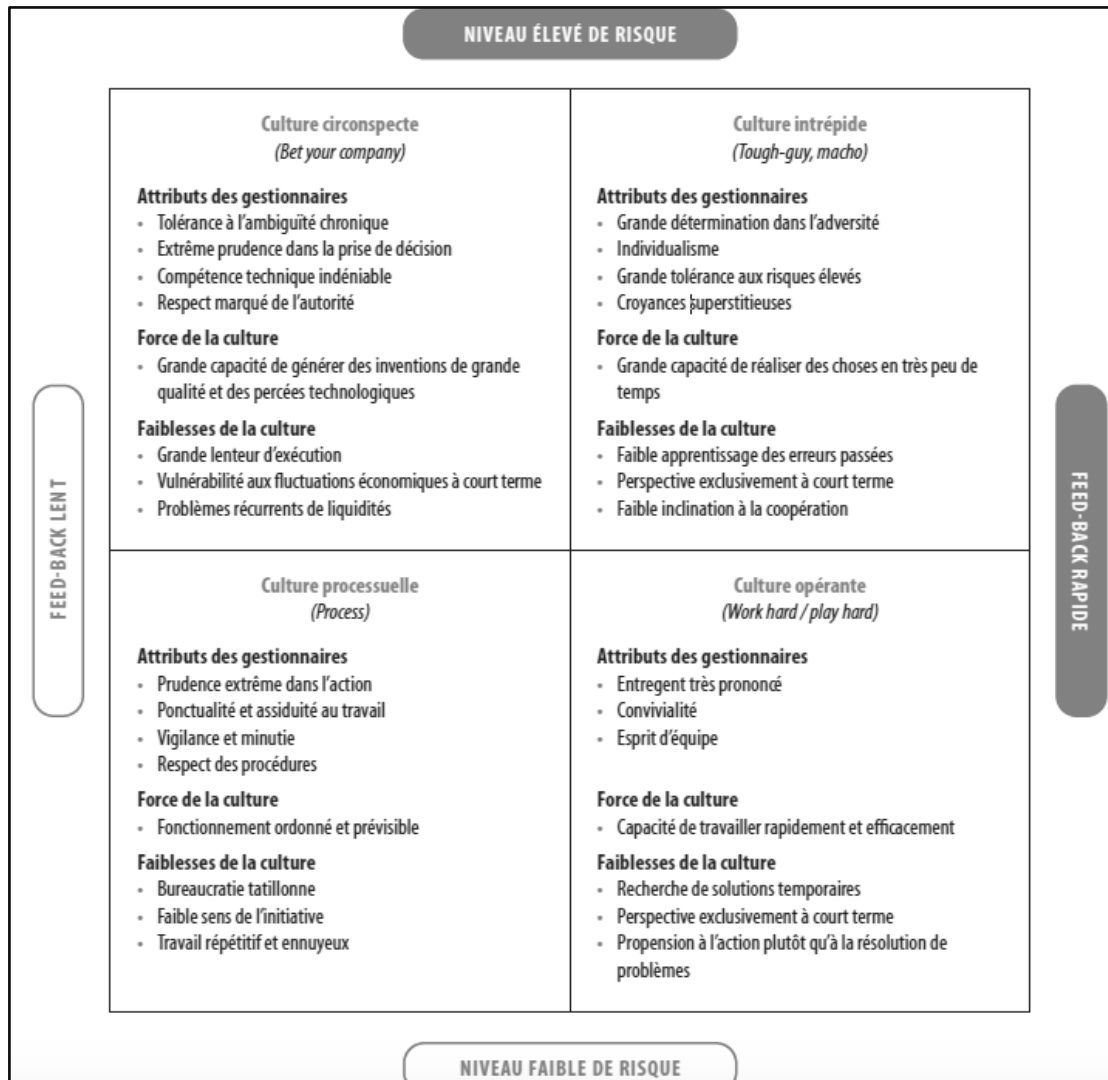


Figure 2: Types de culture de Deal et Kennedy (1982).

Source: Ouimet, G. (2007). Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise : un itinéraire psychologique. *Gestion*, vol. 32(2), 51-61.

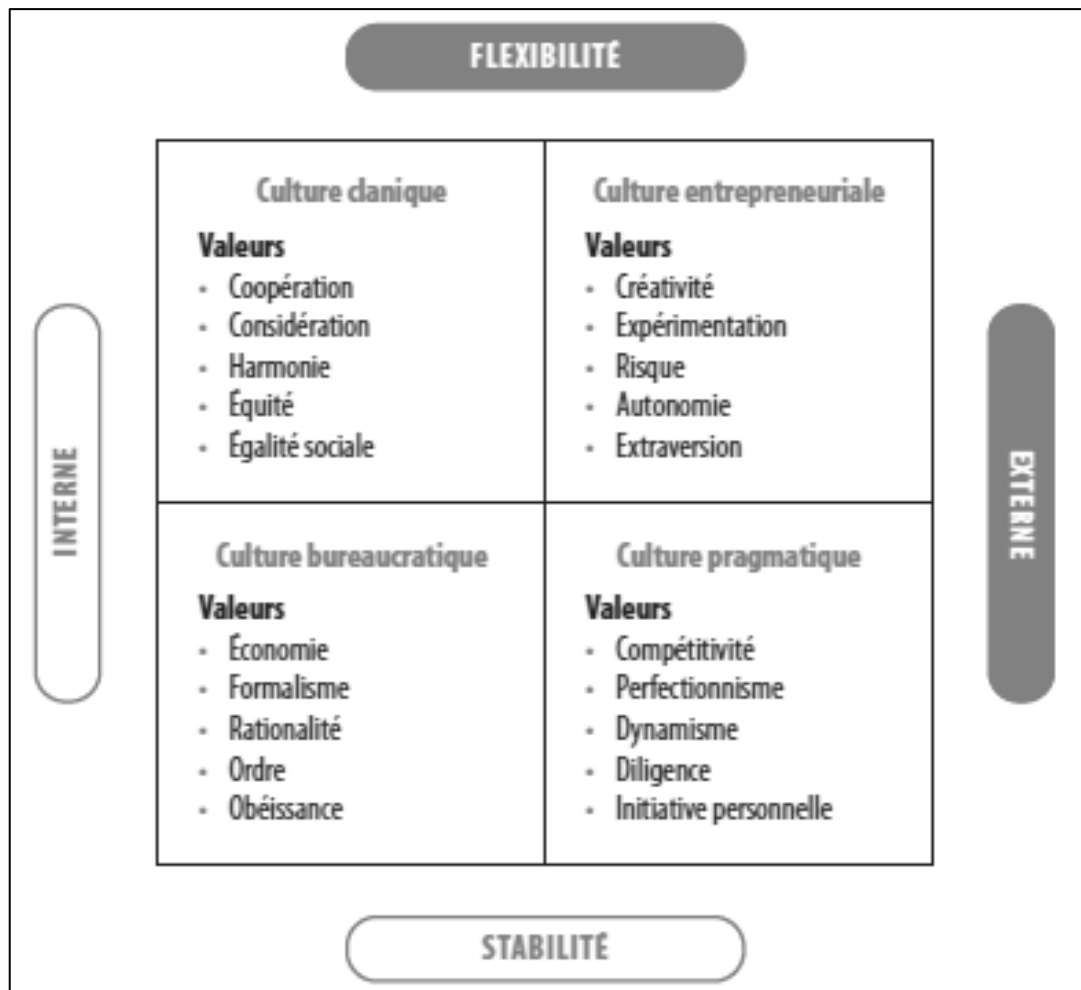


Figure 3: Modèle des valeurs concurrentes.

Source: Ouimet, G. (2007). Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise : un itinéraire psychologique. *Gestion*, 32(2), 51-61.

Cameron et Freeman (1991) bonifient le modèle des valeurs concurrentes, et ce en y proposant un style de leadership dominant, des bases relationnelles et des orientations stratégiques propres à chaque profil culturel (Ouimet, 2007). La figure 4 présente le modèle de Cameron et Freeman (1991).

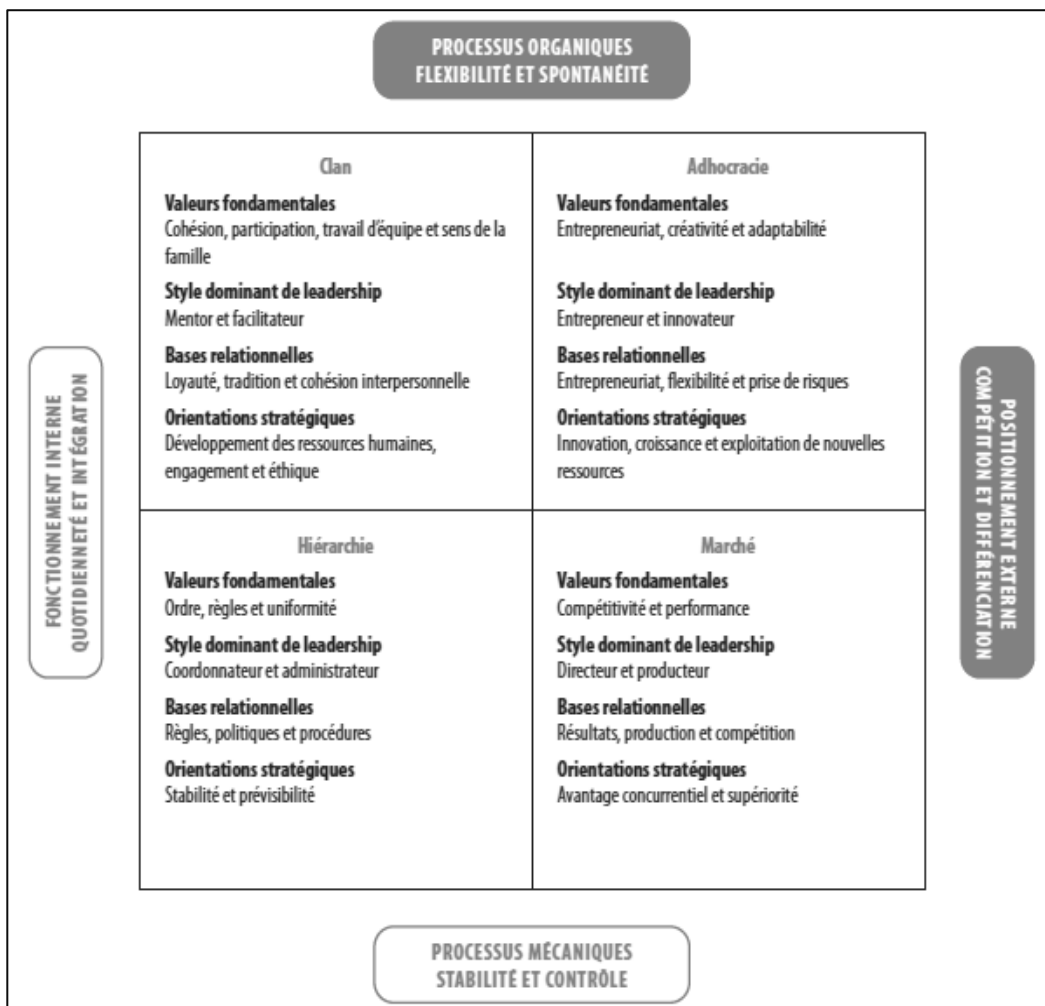


Figure 4: Modèle typologique de Cameron et Freeman (1991).

Source: Ouimet, G. (2007). Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise : un itinéraire psychologique. *Gestion*, 32(2), 51-61.

Pour conclure cette présentation des principaux modèles de catégorisation des cultures organisationnelles, Ouimet (2007) présente le modèle des relations sociales de Goffee et Jones (1998). Ces auteurs ont construit leur modèle en se basant sur le fait que les relations sociales peuvent être animées par la sociabilité et/ou par la solidarité (Ouimet, 2007). Les typologies de culture organisationnelle sont modelées par rapport à la non-instrumentalité de la sociabilité et à l'instrumentalité de la solidarité (Ouimet, 2007). La figure 5 illustre ce construit.

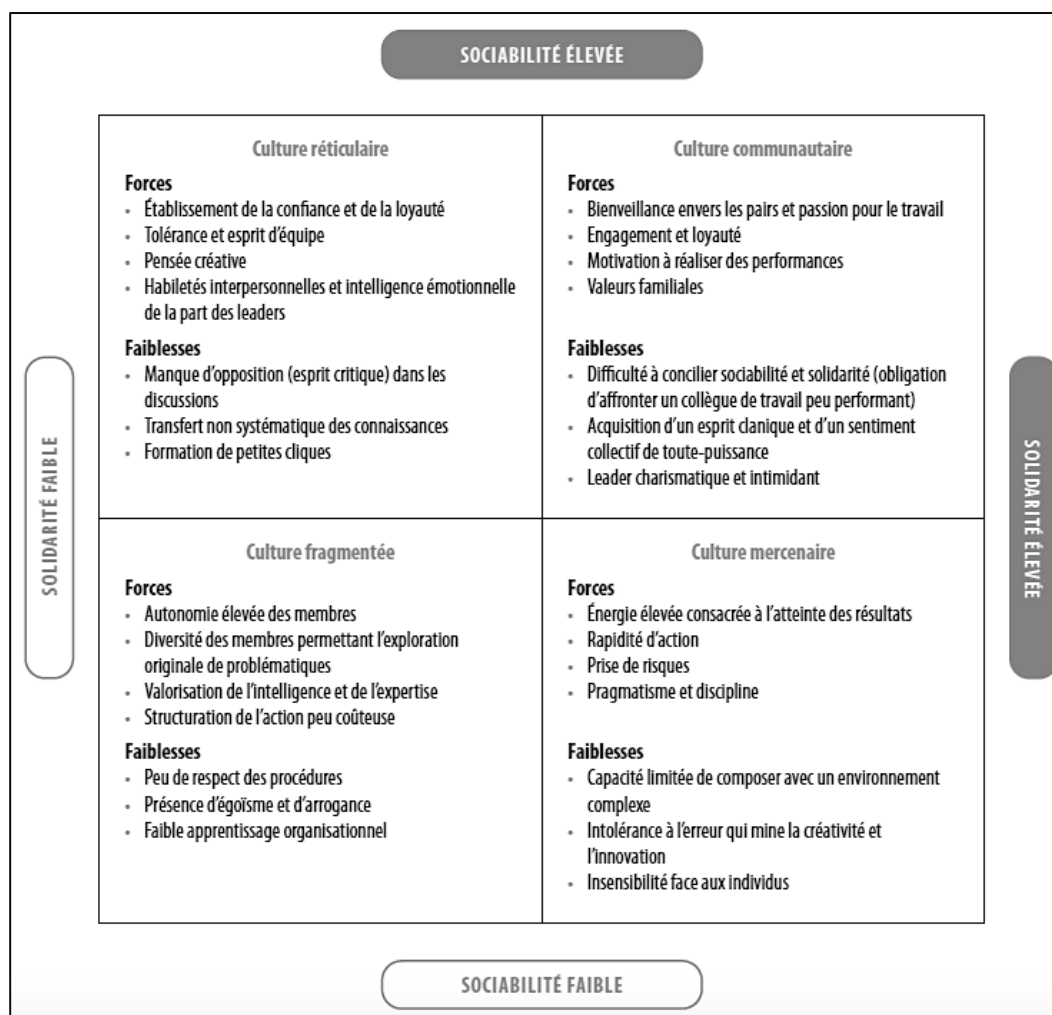


Figure 5: Le modèle des relations sociales de Goffee et Jones (1998).

Source: Ouimet, G. (2007). Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise : un itinéraire psychologique. *Gestion*, 32(2), 51-61.

ANNEXE III

Questionnaire d'entrevue

Version française

1. Quel est votre position au sein d' [organisation à l'étude] et quelles sont les principales fonctions que vous occupez?
2. Depuis combien d'années travaillez-vous au sein de l'organisation?
3. Pouvez-vous décrire l'environnement de travail chez [organisation à l'étude]?
4. Quelles sont les valeurs de l'entreprise?
5. Comment décririez-vous la culture organisationnelle chez [organisation à l'étude]?
6. Comment se manifestent les valeurs de l'organisation au sein des différents projets clients?
7. Au sein des projets clients dans lesquels vous êtes impliqué(e), observez-vous certaines différences entre la culture d'[organisation à l'étude] et la culture organisationnelle de vos clients?
 - a. Pouvez-vous décrire ces différences à l'aide d'exemples?
8. Pouvez-vous me parler d'un projet en particulier au sein duquel vous avez observé des différences entre la culture de votre organisation et celle d'une organisation-cliente?
9. Dans quel milieu évoluait l'organisation cliente?

10. Comment perceviez-vous la culture de l'organisation cliente?
11. Quelles étaient les principales différences entre la culture d'entreprise d'[organisation à l'étude] et celle de l'organisation cliente?
12. Comment ces différences se sont-elles manifestées au sein du projet?
13. Ces différences ont elles occasionné des différends?
14. Quelle était la nature de ces différends?
15. Quels étaient les impacts (risques potentiels, conséquences) de ces différends?
16. Qu'avez-vous fait pour résoudre ces différends?
17. De quelles façons les différentes cultures se sont-elles arrimées pour la suite du projet?
18. Le projet s'est-il bien terminé?

Si oui : Quels sont les facteurs ayant influencé positivement la réussite du projet?

Si non : Quels sont les facteurs ayant influencé négativement la réussite du projet?

Version anglaise

1. What is your position within [the organization] and what are your key responsibilities?
2. How many years have you been working with the organization?
3. Can you describe [the organization]'s work environment?
4. What are the company's values?
5. How would you describe [the organization]'s organizational culture?
6. How are the organization's values reflected in client projects?
7. Within the client projects in which you are involved, do you observe any differences between [the organization]'s culture and your clients' organizational culture?
 - a. Can you describe these differences with examples?
8. Can you identify a particular project in which you have observed differences between the culture of your organization and the culture of a client organization?
9. What was the client organization's work environment?
10. How did you perceive the culture of the client organization?
11. What were the main differences between [the organization]'s organizational culture and that of the client organization?

12. How did these differences manifest through the project?
13. Have these differences caused disagreements?
14. What was the nature of these disagreements?
15. What were the impacts (potential risks, consequences) of these disagreements?
16. What have you done to address these disagreements?
17. In what ways did the different cultures align for the rest of the project?
18. Did the project end successfully?

If yes: What are the factors that positively influenced the success of the project?

If not: What are the factors that negatively influenced the success of the project?

ANNEXE IV

Formulaire de consentement



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec) J8X 3X7

www.uqo.ca/ethique

Comité d'éthique de la recherche

Formulaire de consentement
Mémoire de recherche
Interface client-organisation : arrimage des cultures d'entreprise au
sein des projets

Chercheure : Audrey-Ann Tully de Cotret, étudiante à la maîtrise en gestion de projet

Département : Sciences administratives

Directrice de recherche : Julie Bérubé, Ph.D

Par la présente, je souhaite solliciter votre participation au mémoire de recherche en titre, qui vise à mieux comprendre les tensions culturelles qui surviennent au sein des projets issus des industries créatives et d'identifier les compromis permettant l'arrimage des différentes cultures d'entreprise. Ce projet de recherche a reçu l'aval du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais.

L'étude prend la forme d'une entrevue semi-structurée dont la durée est environ soixante (60) minutes. L'entrevue a lieu à l'endroit et au moment choisis par le gestionnaire. Les entrevues seront enregistrées sur une bande sonore à l'aide d'un dictaphone.

La confidentialité des données recueillies dans le cadre de ce projet de recherche sera assurée conformément aux lois et règlements applicables dans la province de Québec et aux règlements et politiques de l'Université du Québec en Outaouais⁶.

Les données recueillies ne seront utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent formulaire de consentement.

La recherche possède le potentiel de faire l'objet d'une publication de mémoire. Les données recueillies possèdent le potentiel d'être utilisées dans le cadre d'une publication d'article scientifique ou de communication scientifique. Si les données recueillies sont utilisées pour une deuxième recherche, le projet serait de nouveau soumis au comité d'éthique pour une évaluation de leur part.

Il n'y a aucun risque lié à la participation à la recherche, d'autant plus que la confidentialité des réponses est assurée. La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de la gestion de projet en contexte créatif sont les bénéfices directs anticipés. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

⁶ Notamment à des fins de contrôle, et de vérification, vos données de recherche pourraient être consultées par le personnel autorisé de l'UQO, conformément au *Règlement relatif à l'utilisation des ressources informatiques et des télécommunications*.

Votre participation à ce projet de recherche se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps, sans préjudice ni justification.

En ce qui concerne l'anonymat des participants(es) et le caractère confidentiel des renseignements fournis, les mesures suivantes sont prévues :

- Les noms des participants(es) ne paraîtront sur aucun rapport (un code alphanumérique sera utilisé pour identifier les participants);
- En aucun cas, les résultats individuels des participants(es) ne seront communiqués à qui que ce soit;
- Lorsque la retranscription des dialogues sera complétée, les bandes sonores seront effacées. Seules les retranscriptions seront conservées, pour une période de dix ans, dans une clé USB accessible uniquement par l'étudiante. Après dix ans, les retranscriptions seront détruites.

Un résumé du mémoire parviendra aux répondants(es) qui en feront la demande.

Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, communiquez avec Audrey-Ann Tully de Cotret au 819 743-9903. Si vous avez des questions concernant les aspects éthiques de ce projet, veuillez communiquer avec André Durivage, président du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais, au 819 595-3900, poste 1781

·
Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs ou les responsables de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps du projet de recherche sans préjudice. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement du projet de recherche. En conséquence, vous ne devrez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet.

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à ce projet de recherche, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement d'y participer. Le formulaire est signé en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

Consentement à participer au projet de recherche :

Nom du participant : _____ Signature du participant : _____

Date : _____

Nom du chercheur : _____ Signature du chercheur : _____

Date : _____



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec) J8X 3X7

www.uqo.ca/ethique

Comité d'éthique de la recherche

Consent Form
Research Memoir
Client-organization interface:
aligning corporate cultures within projects

Researcher: Audrey-Ann Tully de Cotret, Master's student in Project Management

Department: Administrative Sciences

Research Director: Julie Bérubé, PhD

By this letter, I would like to solicit your participation in the research paper in question, which aims to better understand the cultural tensions that arise within projects deriving from the creative industries and to identify the compromises that allow different corporate cultures to work in harmony with each other. This research has been approved by the Research Ethics Committee of Université du Québec en Outaouais.

The study takes the form of a semi-structured interview with a duration of approximately sixty (60) minutes. The interview takes place at a location and time chosen by the participant. Interviews will be recorded on audio tape using a recorder.

Data collected as part of this research project will be kept confidential in accordance with the laws and regulations applicable in the province of Quebec as well as the UQO's regulations and policies. The data collected will not be used for any purposes other than those described in this consent form.

The research has the potential to be published in a thesis. The data collected has the potential to be used in the context of a scientific paper or scientific communication publication. If the data collected are used for a second research, the project would be resubmitted to the ethics committee for review.

There is no risk associated with participation in the research, especially since the confidentiality of the answers is ensured. The contribution to the advancement of knowledge about project management in a creative context are the anticipated direct benefits. No monetary compensation is granted.

Your participation in this research project is entirely voluntary. You are solely free to participate or not, and to resign at any time, without prejudice or justification.

With regard to the participants' confidentiality and the secrecy of the information provided, the following measures are planned:

- The names of the participants will not appear on any report (an alphanumeric code will be used to identify the participants);

- Under no circumstances will the individual statement of the participants be communicated to anyone;
- When the transcription of the dialogues will be completed, the audio-tapes will be erased. Only the transcripts will be kept, for a period of ten years, in a USB key accessible only by the student. After ten years, the transcripts will be destroyed.

A résumé of the memoir will be sent to participants upon request.

If you have any questions about this study, please contact Audrey-Ann Tully de Cotret at 819-743-9903. If you have any questions about the ethical aspects of this project, please contact André Durivage, President of UQO's Research Ethics Committee, at 819 595-3900, ext. 1781.

Your signature attests that you have clearly understood the information relating to your participation in the study and indicates that you agree to participate in this project. It does not mean that you agree to waive your rights and release researchers or officials from their legal or professional responsibilities. You are free to resign from the study at any time without prejudice. As your participation must be as informed as your initial decision to participate in the project, you must be aware of all the relevant facts during the development of the study. As a result, you should never hesitate to seek clarification or new information at any time during the process.

After reading the information concerning my participation in this research project, I sign to indicate that I freely agree to participate. The form will be signed in duplicate and I will keep a copy.

Consent to participate in the proposed study:

Participant's name: _____

Signature: _____

Date: _____

Researcher's name: _____

Signature: _____

Date: _____

